

UNIVERZA V LJUBLJANI  
Fakulteta za družbene vede

Urša Šinkovec

Mentor: docent dr. Andrej Škerlep

**INTERNO KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA  
ZAPOSLENIH V PODJETJU SI.MOBIL**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

# VSEBINA

UVOD.....	4
1. INTERNO KOMUNICIRANJE.....	7
1.1 Organizacija.....	7
1.1.1 Organizacija kot odprt sistem .....	10
1.1.2 Organizacijska kultura.....	11
1.1.3 Organizacijsko komuniciranje.....	15
1.2 Opredelitev pojma interno komuniciranje.....	17
1.2.1 Vloga in funkcije internega komuniciranja.....	18
1.2.2 Vsebina internega komuniciranja.....	20
1.2.3 Orodja internega komuniciranja.....	21
2. KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	26
2.1 Komponente motivacije.....	27
2.1.1 Biološka komponenta in osebni cilji.....	27
2.1.2 Komponenta naučenega in čustveni procesi.....	32
2.1.3 Kognitivna komponenta in subjektivna prepričanja.....	33

2.2 Teorije in modeli motivacije zaposlenih.....	39
2.3. Iskanje skupnih ciljev, zadovoljstvo z delom in učinkovitost.....	44
2.4 Organizacijska kultura in interno komuniciranje.....	42
3. ŠTUDIJA PRIMERA: SI.MOBIL, d. d.....	46
3.1 Si.mobil, d. d.....	46
3.2 Zaposleni v Si.mobil, d. d.....	48
3.3 Interno komuniciranje v Si.mobil, d. d.....	50
3.3.1 Načrtovana orodja internega komuniciranja.....	51
3.4 Pregled in analiza orodij internega komuniciranja.....	55
SKLEP.....	65
LITERATURA.....	67

## UVOD

Največji kapital neke organizacije so zaposleni. Da bi ta kapital v celoti izkoristili, morajo managerji poiskati načine za vzpodbujanje zadovoljstva, inovativnosti, kreativnosti in veselja do dela. Glavni proces pri takem spodbujanju je motivacija.

Ljudje večinoma vse življenje iščemo načine, kako priti do občutka ugodja oziroma sreče. Nekateri avtorji konstantno željo po ugodju pripisujejo osnovnemu manjku, ki izvira iz prvih let našega življenja, ko smo se pri materi počutili varne, site in zadovoljne. Ko odrastemo, se začnemo zavedati, da popolne varnosti ni in da je občutek sreče ali ugodja kratkotrajen. Hkrati postanemo nagnjeni k temu, da poskušamo doseči ugodje s čim manj truda in čim hitreje. Ugodje je psihično ali fizično pogojen občutek. Fizično ugodje je veliko lažje doseči kot pa dolgotrajno psihično ugodje, zato se, menim, pojavijo razne odvisnosti - alkohol, mamila, hrana, idr.

Lahko rečemo, da so do neke mere razlike med ljudmi posledica različne volje posameznika po vlaganju truda za doseg določenega ugodja. Nekdo se zadovolji z občutkom pijanosti, drugi želi občutiti ugodje ob dejstvu, da je spoštovan, tretji si želi moči nad drugimi in spet četrti status, ki ga prinaša denar.

Doseganje sreče, ki jo občutimo ob uspehu in je posledica doseženega cilja na poklicnem področju ali področju duhovne rasti, je veliko bolj zapleten, dolgotrajen in naporen postopek, kot doseganje fizičnega ugodja.

Cilj mojega diplomskega dela je osvetliti vlogo internega komuniciranja pri motivaciji zaposlenih. Teza, ki jo zagovarjam je, da je interno komuniciranje eden odločilnih dejavnikov vplivanja na motivacijo zaposlenih.

Namen internega komuniciranja je povečanje uspešnosti organizacije, ki pa je možno predvsem preko visoko motiviranega kadra. Visoko motiviranost zaposlenih lahko dosežemo le z gradnjo primerne organizacijske kulture, ki je odvisna od kakovosti internega komuniciranja. Organizacija, ki si za cilj odnosov z zaposlenimi postavi participativno organizacijsko kulturo, je storila prvi korak k izboljšanju učinkovitosti. Za gradnjo participativne kulture je nujno, da vodstvo neprestano sporoča svoje poslanstvo,

cilje in vizijo. Na ta način se vzpostavi okolje, ki je sposobno socializirati svoje člane tako, da svoje cilje poenotijo s cilji organizacije. Poenotenje ciljev je pogoj za uspešno motivacijo. Motivacija je namreč najlažja takrat, kadar zaposleni s svojim delom izpolnjuje cilje svoje organizacije in s tem tudi svoje cilje ter želje. Poleg poenotenja ciljev, obstajajo še podporni elementi motivacije, ki so ravnotako v večji meri odvisni od uspešnega komuniciranja med organizacijo in njenimi zaposlenimi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz uvoda, treh poglavij in sklepa.

V prvem poglavju opredelim povezavo med internim komuniciranjem in organizacijo, predstavim a) kakšna je vloga oblike in strukture organizacije pri uspešnem internem komuniciranju, b) kakšna vloga, postopki in orodja so povezani z internim komuniciranjem in c) kaj pomenijo organizacijska kultura in klima ter komunikacijska klima v sklopu internega komuniciranja.

V drugem poglavju zastavim teoretični okvir, ki opredeljuje motivacijo na splošno. Opredelim pojem motivacije, na kratko povzamem zgodovino in opišem procese in elemente motivacije. Predstavim povezavo med pojmi organizacijska kultura, interno komuniciranje in motivacija ter razložim njihovo soodvisnost. Ugotovim kakšna je povezava med motivacijo in učinkovitstjo zaposlenih, ter kako je mogoče izmeriti ali je interno komuniciranje doseglo svoje cilje ali ne.

V tretjem poglavju opisujem podjetje Si.mobil, d. d., povzamem kratko zgodovino podjetja, predstavim potek internega komuniciranja ter katera orodja internega komuniciranja podjetje uporablja in na kakšen način. V tem praktičnem delu, na podlagi primera, razčlenim vlogo orodij internega komuniciranja v motivacijskem procesu zaposlenih in določim katera orodja so ključna in najučinkovitejša pri gradnji organizacijske kulture, ki je podlaga za doseganje uspešne motivacije zaposlenih.

V sklepu povzamem teoretična izhodišča svojega diplomskega dela in ugotovitve študije primera.

## 1. INTERNO KOMUNICIRANJE

"Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče - tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je *komuniciranje* z njimi..." opiše vlogo internega komuniciranja v organizacijah Petja Rijavec (1999: 619).

Pri svoji temi se najprej srečujem z vprašanjem, kaj interno komuniciranje sploh je? Da bi zadostno odgovorila na to vprašanje, je potrebno predstaviti okvir v katerega sodi interno komuniciranje. Najširši okvir predstavlja okolje, kjer se pojem interno komuniciranje pojavlja – organizacija.

### 1.1. Organizacija

Za uspešno definiranje internega komuniciranja je torej potrebno najprej definirati pojem organizacije in predstaviti okvir, v katerega spada interno komuniciranje.

Najbolj splošno je organizacija (Vila in Kovač, 1997: 15):

- a. subjekt, podjetje, zavod, državna institucija,
- b. družbena struktura ali sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi,
- c. dinamičen proces, katerega potek je definiran v določenem času.

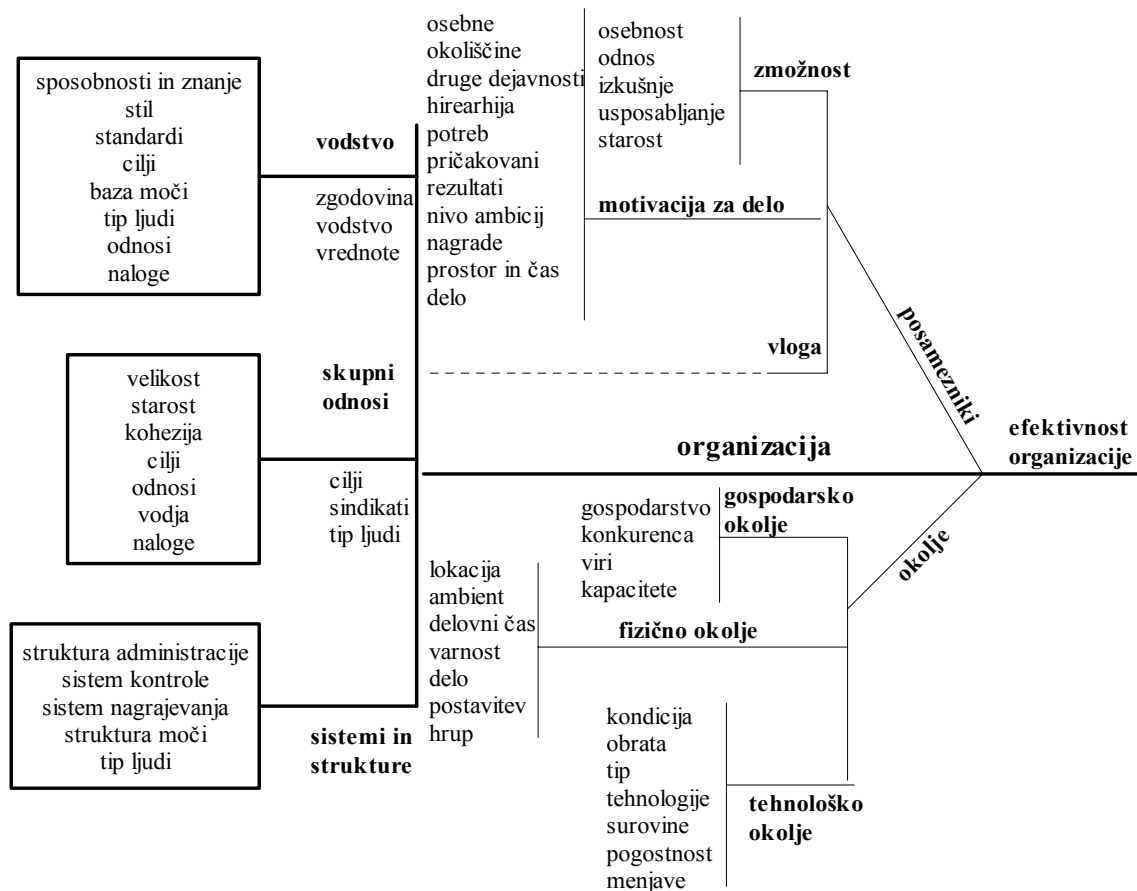
Organizacija v tem smislu vsebuje veliko število spremenljivk, ki vplivajo na končno uspešnost delovanja organizacije. Handy (1976: 12) našteva več kot šestdeset različnih spremenljivk, ki jih mora upoštevati manager pri svojem delu. V modelu 1.1 je shematsko prikazana povezava med temi spremenljivkami.

Na začetku sheme je sklop *vodstvo*, ki vpliva na vse ostale spremenljivke oziroma odloča o njihovi kvaliteti. Središče modela predstavljajo *skupni odnosi* iz katerih izhaja *vloga* posameznika v organizaciji. Vloga, ki je posamezniku podeljena, naj bi bila

odvisna po eni strani od odnosov v skupini in po drugi strani *zmožnosti* posameznika živeti to vlogo.

Iz teh povezav izhaja motivacija za delo, ki je toliko večja, kolikor bolj pozitivne so povezave med odnosi v skupini in zmožnostjo posameznika za dodeljeno vlogo. Druge spremenljivke, ki še vplivajo na uspešnost organizacije so še *strukture in sistemi*, ki vplivajo na kvaliteto in hitrost dela in pa *okolje*, ki določa dejavnosti in outpute organizacije.

Slika 1.1: Nekateri spremenljivke učinkovitosti organizacije  
(Vir: Handy, 1976: 13)



Organizacijska struktura je dejavnik, ki se nanaša na vprašanje, kakšna je najboljša forma organizacije. Kako so različne spremenljivke v organizaciji razporejene. Horizontalna

struktura organizacije pomeni, da se delovne naloge alocirajo v enem oddelku oziroma na eni ravni organizacije. Vertikalna struktura organizacije pa pomeni, da informacije o odnosih, načinih koordinacije in vzorcih interakcij prehajajo preko celotne organizacije (Grunig in drugi, 2002: 484).

Formalna struktura se nanaša na formalno organizacijo. Formalno strukturo navadno definirajo kot: vzorec formalnih odnosov in zadolžitev; način kako so različne naloge razdeljene med različne oddelke in zaposlene v organizaciji; način, kako so koordinirane tako razdeljene naloge; odnosi moči, položajev in hierarhije v organizacije; planirane in formalizirane politike, postopki, in kontrole za usmerjanje. Neformalna struktura dopolnjuje in kompletira organizacijsko funkcioniranje.

Struktura se pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji- podlaga za definiranje odnosov oblasti. Struktura organizacije pomeni tudi mrežo oz. povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Proces oblikovanja organizacijske strukture se začne z določanjem organizacijskih ciljev. Organizacijska struktura ni stabilna, ampak se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in organizaciji (Mesner Andolšek, 2000) .

Tipizacija organizacij, ki se tudi nanaša na strukturo organizacij sestoji iz štirih dejavnikov:

1. Centralizacija. Predstavlja hierarhijo avtoritete, ki determinira v kolikšni meri je odločanje o organizaciji skoncentrirano na vrhu.
2. Stratifikacija. Predstavlja način na katerega so distribuirane nagrade znotraj organizacije. To pove, koliko je razlike med različnimi statusnimi ravnmi.
3. Formalizacija. Predstavlja pomembnost pravil in stopnjo, do katere so ta pravila vsiljena v organizacijo.
4. Kompleksnost. Predstavlja število poklicnih specializacij v organizaciji in raven treninga, potrebnega za vsako izmed specializacij (Hage, 1980 v Grunig in drugi, 2002: 484).

Hull in Hage (1982, v Grunig in drugi 2002: 485) na podlagi teh štirih dejavnikov in pa glede na velikost ter variabilnost (kompleksnost nalog) delita štiri tipe organizacij. Tradicionalna organizacija je majhna in ima nizko kompleksnost. Mehanska organizacija



je velika, vendar ima nizko kompleksnost. Organska organizacija je majhna, vendar ima visoko kompleksnost. Mešana mehansko organska pa je velika in ima visoko kompleksnost nalog.

Skozi zgodovino je nastalo in še vedno nastaja veliko teorij o tem, kaj organizacija je, kako deluje, kako bi morala delovati in zakaj. Za vse te različne teorije organizacije obstajajo tudi različne klasifikacije. Scottova (v Mesner Andolšek, 2000) klasifikacija organizacijskih teorij s systemskega vidika, jih deli na teorije o:

1. Organizaciji kot racionalnem sistemu: Organizacija je sredstvo za doseganje cilja, ki poteka racionalno. Sem štejemo znanstveni management, upravno vodenje, model birokratske organizacije, teorijo upravnega vedenja.
2. Organizaciji kot naravnem sistemu: Poudarjajo notranjo sestavo in odnose, opazujejo jo navznoter (socialna skupina) in navzven (prilagajanje okolju). Sem spadata teorija medčloveških odnosov in model socialnih sistemov.
3. Organizaciji kot odprtem sistemu. Teorije poudarjajo pomen okolja in pomembnost sodelovanja organizacije s svojim okoljem. Sem se uvrščajo teorije systemskega planiranja, kontingenčna teorija, teorije okolja, Hannan in Freeman, organizacijski model.

Po Grunigu in drugih (2002:1) je organizacija uspešna takrat, ko je znanje in usposobljenost kadrov dovoljšna, da se lahko odzovejo na priložnosti in grožnje iz okolja. Ta trditev se med drugim nanaša tudi na komunikacijo organizacije s svojimi deležniki oziroma javnostmi, ki so v kakršnikoli povezavi z organizacijo. Z vidika komunikacije so zato teorije organizacij, ki trdijo, da je organizacija odprt sistem, najbližje ideji o stalnem toku komunikacije med organizacijo in njenimi deležniki.

### **1.1.1 Organizacija kot odprt sistem**

Eden najpomembnejših prispevkov teorije je, da pojmuje organizacijo kot odprt in ne kibernetko zaprt sistem, t.j. tak, ki je sposoben samoregulacije. S systemskega vidika je definicija organizacije (Mesner Andolšek, 2000): "... podsystem družbe, ki za

suprasistem (okolje) opravlja določene funkcije in je tako z njim povezana. Zanj so značilni input (ljudje, materiali, energija, finančni viri, informacije), preoblikovanje (dodajanje vrednosti inputu) in output (proizvodi, storitve, informacije, (ne)zadovoljstvo, dobiček/izguba, image,...)." Izmenjava z okoljem je ključna za obstoj. Sistem lahko preživi, če v okolje odda več, kot iz njega sprejme.

Tako tudi koncept systemskega managementa (Grunig in Hunt 1984:92; Grunig in drugi 2002), predvideva, da je organizacija odprt sistem, kjer podsistemi vplivajo drug na drugega, na njih pa vplivajo tudi sistemi iz okolja. To pomeni, da manager ne sme razmišljati le o organizaciji ali le o enem oddelku organizacije. Razmišljati mora o organizaciji in njenem odnosu s svojim okoljem. Jasno je tudi, da so različni oddelki odvisni drug od drugega pri optimalnem reševanju problemov. Cilj systemskega managerja ni le to, da organizacija in njeni oddelki delujejo. Njegov cilj je, da skupaj z okoljem organizacije, poišče inovativne načine reševanja skupnih problemov.

Poleg znanja in usposobljenosti na področju upravljanja financ, računovodstva, administracije, prava, je torej potrebna tudi usposobljenost kadrov komunicirati s člani različnih podsistemov in člani zunanjih sistemov.

Kaj je tisto, kar manjka v Handyjevem modelu in na kar opozarjajo Grunig in drugi (2002), da teoretiki in praktiki vse prevečkrat spregledajo, ko govorijo o upravljanju organizacij, je spremenljivka *komunikacija znotraj in zunaj organizacije*, ki povezuje vse ostale spremenljivke v Handyjevem modelu. Moje diplomsko delo se osredotoča na komunikacijo *znotraj*.

### **1.1.2 Organizacijska kultura**

Barnett in Thayer pri preučevanju komuniciranja v organizacijah izhajata predvsem iz organizacijske kulture. "(Kultura so) zgodovinsko prenosljivi vzorci pomenov izraženih v simbolih, sistem podedovanih konceptov, ki so izraženi v simbolični formi s katerimi človeštvo komunicira, ohranja in razvija svoje znanje o odnosu do življenja." (Geertz, 1973; v Barnett in Thayer, 1994). Organizacija ima, kot specifična družbena struktura, svojo kulturo. Schein (1992) podobno definira

organizacijsko kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in interne integracije.

Na vprašanje kakšno vlogo ima organizacijska kultura znotraj organizacije, Schein (1992: 50) odgovarja s teoretičnim modelom zunanje adaptacije stalno spreminjajočemu se okolju in notranje integracije obnavljajoče kapacitete, ki se srečuje s problemi preživetja v zunanjem okolju. Zunanja adaptacija predstavlja probleme s katerimi se ciklično spopada vsak sistem, ki želi preživeti:

1. Poslanstvo in strategija. Vsaka nova skupina ali organizacija mora razviti skupen konsenz o ultimativnem problemu preživetja, iz katerega ponavadi izhaja poslanstvo organizacije oziroma razlog za "biti".
2. Cilji. Člani organizacije morajo razviti konsenz o ciljih, ki naj izhajajo iz poslanstva.
3. Viri. Člani morajo razviti konsenz o virih oziroma sredstvih, ki jih bodo uporabili za doseganje ciljev. Ta sredstva oziroma viri so organizacijska struktura, delitev dela, sistem nagrad in sistem avtoritete.
4. Merjenje rezultatov. V organizaciji mora biti vzpostavljen konsenz o kriterijih, po katerih se bo meril uspeh skupine oziroma organizacije. Taka sistema sta sistem informiranja in nadzora.
5. Popravki. Razvit mora biti konsenz o tem, do katerih in kakšnih popravkov bo prišlo, če skupina oziroma organizacija ne bo dosegala zastavljenih ciljev.

Notranji problemi, s katerimi se mora spoprijeti vsaka organizacija, če želi delovati kot socialni sistem so sledeči:

1. Skupni jezik in konceptualne kategorije. Če se člani med seboj ne morejo sporazumevati in se ne razumejo, je že po definiciji nemogoče tvoriti skupino.
2. Meje in kriteriji za vključitev in izključitev iz skupine. Eno najpomembnejših področij kulture je skupen konsenz o tem, komu je dovoljeno bivati znotraj skupine in komu ne ter kateri kriteriji določajo članstvo.

3. Moč in status. Vsaka organizacija mora določiti red po katerem je mogoče pridobiti, ohranjati ali izgubiti moč oziroma položaj v organizaciji. Tak konsenz je nujen, ker pomaga članom kontrolirati čustva jeze in agresije.
4. Intimnost, prijateljstvo in ljubezen. Pravila o odnosih med kolegi in odnosih med spoloma določajo odprtost oziroma zaprtost takih odnosov.
5. Nagrade in kazni. Vsaka skupina mora vedeti, katera so herojska dejanja in na katera dejanja se gleda s prezirom. Kakšno vedenje je nagrajeno z lastnino, statusom in močjo in kakšno vedenje je kaznovano z odvzemom nagrad ali celo izključitvijo.
6. Ideologija in "religija". Vsaka organizacija se, tako kot vsaka družba, sooča z nepojasnljivimi dogodki, katerim mora dati ustrezen pomen, da ob prihodnjem srečanju s tem istim dogodkom, člani ne čutijo več strahu in stresa zaradi neobvladljivega in nepojasnjeneega.

Vloga organizacijske kulture je omogočiti ljudem, da se, zaradi visoke stopnje konsenza o upravljanju zgoraj naštetih problemov, lahko posvečajo svoji primarni nalogi, ki prispeva k uspešnosti organizacije.

Grunig in drugi (2002: 482) organizacijski kulturi rečejo tudi "lepilo, ki drži odlično organizacijo skupaj in povprečno organizacijo povprečno". Razlika med obema je posledica večih spremenljivk. V organizacijah z avtoritativno kulturo odločitve sprejemajo le izvršni direktor in nekateri zaupanja vredni managerji. Zaposleni zato čutijo, da inovativnost in fleksibilnost ni primerni oziroma nista nagrajeni. To lahko vodi v zdolgočasnost in občutek, da vodstvo vidi svoje zaposlene le kot strošek in ne kot vir, ki lahko doprinese k uspešnosti organizacije. Obratno pa v organizacijah s participativno kulturo, zaposleni prisegajo na delo v skupini, kjer vsi oddelki med seboj sodelujejo brez težav.

Ouchi (1981 v Grunig in drugi, 2002: 483) na podlagi teh razlik med dvema organizacijskima kulturama, postavi nasproti kulturo J – japonsko kulturo in kulturo A – ameriško organizacijsko kulturo. Njune karakteristike so:

- Kolektivna versus individualni odgovornosti,

- Kolektivno versus individualno odločanje,
- Kolektivne versus individualne vrednote,
- Holistična skrb versus pomanjkanju take skrbi za zaposlene,
- Dolgoročno versus kratkoročno zaposlovanje,
- Počasno versus hitro napredovanje,
- Nespecializirane versus specializirane karijerne poti.

Grunig in drugi dodajajo še:

- Avtoritativni versus participativni stil vodenja,
- Liberalne versus konzervativne vrednote,
- Kooperacija versus dominacija v odnosih z javnostmi,
- Organizacija kot odprt sistem versus pred okoljem zaprti organizaciji
- Inovacije versus tradiciji.

Ti dve obliki organizacijske kulture sta ekstrema in ni nujno, da ena nima kakšne lastnosti druge in obratno. Grunig in drugi ugotavljajo, da so organizacije s participativno kulturo uspešnejše in učinkovitejše od organizacij z avtoritativno organizacijsko kulturo.

Način, kako spremeniti organizacijsko kulturo je preprost, povzema Thomsona Valenčičeva (2005): "Spremeniti moramo način, kako kaj *povedati*, kako *početi* stvari in kako *izgledati*. To obnašanje je klima, to so stvari ki jih *vidimo*, *občutimo* in *slišimo*. In le tako, da spreminjamo klimo, lahko preidemo do spreminjanja organizacijske kulture. Kultura je potem to, kar ljudje *mislijo*, *čutijo* in *verjamejo*." Tudi Grunig (1992) poleg organizacijske kulture opozarja še na organizacijsko *klimo*. Ta pomeni psihološko atmosfero v organizaciji, ki je topla, tolerantna, participativna in kjer so pomembni predvsem kvaliteta dela, inovacije in organizacijski razvoj.

Grunig (1992) govori še o *komunikacijski* klimi, ki naj tako kot organizacijska klima zagotavlja zaupanje, odprtost, kredibilnost, natančnost in visoko frekvenco komuniciranja.

S programom internega komuniciranja se gradijo osnovni elementi organizacijske kulture, ki so (Valenčič, 2005):

- **Poslovno okolje:** okolje, v katerem podjetje deluje, mu določa, kako mora delati, da bo uspešno. Poslovno okolje predstavlja najmočnejši vpliv na oblikovanje kulture podjetja.
- **Vrednote:** predstavljajo osnovne koncepte in prepričanje organizacije. Vrednote morajo zaposlenim pomeniti konkretno definicijo besede »uspeh«.
- **Heroji:** to so ljudje, ki posebljajo vrednote podjetja in kot taki predstavljajo idole, ki jim zaposleni sledijo in jih poskušajo posnemati (izbere jih vodstvo).
- **Obredi in rituali:** Rituali morajo učiti zaposlene, kakšen način vedenja se od njih pričakuje. Obredi, ki predstavljajo posebnosti ritualov, morajo predstavljati vidne primere tega.
- **Mreža organizacijske kulture:** komunikacijska orodja znotraj organizacije.

### 1.1.3 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje je enosmerno ali dvosmerno. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku. Dvosmerno komuniciranje pa poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Učinkovito je predvsem komuniciranje, pri katerem tečejo sporočila v obe smeri (Možina in drugi, 2004: 65).

Znotraj organizacije obstajata dve ravni komuniciranja, prva je formalna, druga neformalna – govorice med zaposlenimi, sklepanje prijateljstev, ipd.

Formalno komuniciranje je tisto komuniciranje, ki v organizacijah poteka organizirano (Gruban in drugi, 1997: 99). Določeno je za organizacijsko strukturo, ki opredeljuje vlogo in naloge zaposlenih znotraj organizacije. Pri tem ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: komunikacija navzdol, navzgor (vertikalno) ter prečno (t.j. horizontalno in diagonalno) (Harrison, 1995).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od vodstvenih k navadnim zaposlenim oz. komuniciranje tistih višje na hierarhični ravni organizacije s tistimi nižje (Koontz in drugi, 1986: 425). V praksi to pomeni posredovanje odločitev vodstva

zaposlenim v obliki zahtev in ukazov (Harrison, 1995: 103). Ta tip komuniciranja je pogosteje prisoten v organizacijah z avtoritativno organizacijsko kulturo. Slabost tega tipa je, da se informacije na poti do zaposlenih rade izgubijo, popačijo, zato so povratne informacije zaposlenih vodstvu nujno potrebne za nemoteno, uspešno in učinkovito delovanje sistema internega komuniciranja.

Komuniciranje navzgor deluje po sistemu povratne informacije v procesu internega komuniciranja od zaposlenih k nadrejenim oz. k vodstvu organizacije. V praksi to pomeni povratni tok informacij vodstvu organizacije v obliki poročil zaposlenih o izvedbi projektov (Harrison, 1995: 103). Problem tega tipa komuniciranja so vmesni zaposleni (vezni člen med vodstvom in navadnimi zaposlenimi), ki izvajajo selekcijo nad informacijami ter manj ugodnih informacij največkrat ne posredujejo vodstvu (Koontz in drugi, 1986: 425).

Prečno komuniciranje vključuje horizontalno komuniciranje, ki lahko poteka med sodelavci znotraj oddelka ali pa med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju ter diagonalno, ki poteka med zaposlenimi v oddelkih na različnih hierarhičnih nivojih (Harrison, 1995: 103). Ta tip komuniciranja je zelo pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju poslovnih in drugih problemov ter na splošno za učinkovito sodelovanje med zaposlenimi.

Neformalno komuniciranje Harrisonova (1995: 104) opisuje kot komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja spontano. Nenehno je prisotno v organizaciji med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih, sosedje ali celo sorodniki.

Možina in drugi (2004: 68) pri komuniciranju v organizaciji izpostavljajo še komunikacijska omrežja: "Komunikacijska omrežja nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu." Značilnosti teh omrežij narekuje njihova oblika in se med seboj razlikujejo po tem, kako so pošiljatelji, prejemniki in posredniki s komunikacijskimi kanali povezani med seboj in glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije. Skrajni obliki sta zvezdasto omrežje, ki je primerno za preprostejša sporočila, saj en član dobiva sporočila od večih pošiljateljev ter obročasto omrežje, kjer vsak član komunicira še z dvema članoma in ki je primerno za kompleksnejše naloge, saj ustvarja povezanost, zaupanje in visoko stopnjo sodelovanja

med člani (Možina in drugi, 2004). Tak pogled na komuniciranje prikazuje v katere smeri poteka komuniciranje.

## **1.2 Definicija internega komuniciranja**

Interno komuniciranje je znotraj organizacijskega komuniciranja del internega marketinga. Po Jančiču (1998: 6) je interni marketing: "...proaktivna participativna filozofija upravljanja organizacij, ki temelji na prostovoljni vključitvi čim večjega števila zaposlenih v načrtovanje in izvajanje upravljanja organizacije. In kot taka je filozofija internega marketinga zrcalna podoba marketinške naravnosti podjetja navzven...".

V sklopu internega marketinga je interno komuniciranje integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da jih usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije (Škerlep, 1998: 752, v Grgič, 2003: 5).

Interno komuniciranje lahko razumemo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi, v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilj je zgraditi in kasneje tudi ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na podjetje oziroma organizacijo, na njeno delovanje in pojavljanje v javnosti. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev (Kitchen, 1997: 80)

Ko govorimo o internem komuniciranju, moramo torej upoštevati vlogo organizacije, organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo, interni marketing, komunikacijsko klimo, vrednote, vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter vlogo posameznika v organizaciji.



## 2.1 Vloga in funkcije internega komuniciranja

Grunig in Hunt (1984) oblikujeta štiri modele odnosov z javnostmi, ki opisujejo štiri oblike odnosov, ki so se razvili skozi zgodovino. Značilnosti modela propagandnega agenta so: namen je propaganda, komunikacija poteka enosmerno, resnica ni pomembna, ni povratne informacije in raziskave o odzivu javnosti so minimalne. Značilnosti modela informiranja javnosti so: namen je širjenje pozitivnih informacij o podjetju, komunikacija še vedno poteka enosmerno, vendar je poudarek na resnicoljubnosti, raziskave se omejujejo na ugotavljanje branosti. Značilnosti dvosmernega asimetričnega modela so: strokovno prepričevanje, dvosmerna neuravnovešena komunikacija s povratno informacijo, raziskave se osredotočajo na odkrivanje vedenj potrošnikov. Značilnosti dvosmernega simetričnega modela pa so: dvosmerna uravnovešena komunikacija, kjer prihaja do izmenjave informacij, raziskave se osredotočajo na razumevanje odnosov. Čeprav ti modeli predstavljajo razvoj odnosov z javnostmi skozi zgodovino, pa se danes v internem komuniciranju uporabljajo vsi štirje modeli.

Funkcije internega komuniciranja so (Škerlep, 1998):

1. organizacija *informira* članstvo o pomembnih dogodkih in jih interpretira (pojasnjuje poslovno politiko, informira v času sprememb, odpuščanj, pred stavko,...)
2. *prepričuje* zaposlene (poskuša doseči, da zaposleni sprejmejo določena stališča)
3. *koordinira* v smislu razreševanja konfliktov
4. *motivira*: spodbuja k delovni zavzetosti
5. *izobražuje*: danes, ko je čas učečih se organizacij, ki ne morejo biti več statične, je izobraževanje zelo pomembno
6. *zabava*: skrbi za zadovoljstvo v delovnem okolju (rekreativne aktivnosti gradijo duh kolektiva)
7. *socializacija zaposlenih*

Prek teh aktivnosti organizacija socializira zaposlene v organizacijsko kulturo. Cilji internega komuniciranja so, da:

1. se zaposleni identificirajo s poslanstvom, nameni in cilji organizacije
2. razvijejo lojalnost, pripadnost, zvestobo do organizacije
3. samodejno sodelujejo v tistih dejavnostih, ki zvišujejo organizacijsko učinkovitost
4. razvijajo pozitivne medsebojne odnose in se družijo med seboj, kar je zelo pomembno za organizacijsko klimo
5. nagrajujejo posebne poklicne dosežke

Glede na cilje internega komuniciranja, ki jih ima vodstvo za prednostne, se oblikuje vsebina internega komuniciranja.

## **2.2 Vsebina internega komuniciranja**

Interno komuniciranje predstavlja celotno komuniciranje znotraj organizacije in zato vsebuje vse teme, ki se v organizaciji odpirajo.

Po Harrisonovi (Harrison, 1995: 110) interno komuniciranje prenaša sporočila o dogajanju znotraj organizacije ali znotraj posamezne panoge, ki so ključnega pomena pri vsakdanjem delovanju in spremembah politike delovanja organizacije, o izobraževanju in urjenju svojih zaposlenih, o vsaki spremembi delovnih pogojev, zgodbe o uspehih zaposlenih, obvestila o družabnih dogodkih, sprememba delovnih mest (napredovanje, upokojitve, ipd). Grunig in Hunt (1984: 244) združujeta vsebino internega komuniciranja v naslednje točke:

- Splošni podatki o poslovanju
- Podatki o določeni industriji oziroma panogi
- Splošne organizacijske informacije
- Informacija o organizacijskih politikah
- Sistemi in procedure
- Dnevne operativne informacije
- Javni dogodki ali ekonomsko izobraževalne informacije
- Marketinške, oglaševalske in trženjske informacije.
- Splošne informacije o delovanju posameznih oddelkov.

- Politike osebja
- Pridobitve.
- Informacije o aktivnostih zaposlenih in vodstva.
- Informacije o osebnem razvoju.
- Delovni trening in trening za razvijanje sposobnosti.

### 2.3 Orodja internega komuniciranja

Orodja internega komuniciranja so medij, preko katerega se na vse člane skupine oziroma organizacije prenašajo pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture, zato je zelo pomembna izbira pravih orodij in določitev frekvence komuniciranja preko izbranih orodij.

Orodja internega komuniciranja različni avtorji različno klasificirajo. Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 99, v Rijavec, 1999: 621) orodja internega komuniciranja delijo v organizirana (formalna) in neorganizirana (neformalna). White (1991: 50-53, v Rijavec, 1999: 621) deli orodja internega komuniciranja v medosebna (sestanki, brifingi, usposabljanja) in posredovana (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta). Newbold in Scoles (1997: 97-219, v Rijavec, 1999: 621) ponudita klasifikacijo, ki je bolj natančna in orodja internega komuniciranja delita na:

- medosebna orodja: formalni skupinski sestanki, sestanki v dvoje, brifingi tima, mentorstva;
- dogodke: konference, prezentacije, road-showi, delavnice, seminarji;
- tiskana orodja: časopisi, revije, bilteni, vodiči in priročniki, brošure, poročila, informativna gradiva;
- elektronska orodja: telefon in odzivnik, faks, avdio kasete, avdio konference, elektronska pošta, sms sporočila;
- računalniška orodja: pisma in zapisniki, elektronska pošta, on-line konference, internet, intranet;

- organizacijska orodja: organizacijska identiteta, simbolično komuniciranje, delovno okolje, sistem nagrajevanja, govorice, fokusne skupine.

#### a. Tiskana orodja internega komuniciranja

Interno glasilo spada med najpogostejša formalna orodja komuniciranja v organizaciji. Med glasila spadajo interni časopis, interna revija in bilten oziroma informativno pismo. Razlikujejo se po periodičnosti izhajanja, velikosti, količini grafike, slikovnem materialu, obliki in vsebini informacij, nujnosti informacij in ciljni publiku znotraj interne javnosti. Prednosti pred elektronskimi mediji so predvsem v dosegljivosti in otipljivosti, saj se jih lahko prebira kjerkoli in kadarkoli. Primernejše pa so tudi pri obširnejših razlagah kompleksnih pojmov (FEIEA, 2001: 43, v Grgič, 2003: 15).

Interni časopis mora zaposlene informirati in izobraževati, če pa jih ob tem še zabava, je toliko bolj učinkovit (Gruban in drugi, 1998: 138). Po mnenju Gruniga in Hunta (1984: 242) je interni časopis primeren in dovolj fleksibilen način komuniciranja tudi za potrebe manjših organizacij, Sheldon in Green (1994: 119, v Grgič 2003: 15) pa menita nasprotno, da zanj v manjših organizacijah ni prave potrebe, saj se zaposleni med seboj poznajo in komunicirajo drug z drugim.

Interna revija je tiskani medij množičnega komuniciranja, ki praviloma izhaja enkrat tedensko, lahko pa tudi na štirinajst dni, mesečno, četrtno ali polletno. Od biltena in časopisa se loči po boljši kakovosti papirja in tiska ter po daljši aktualnosti obravnavanih tem.

Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije, ki naj bi bilo oblikovano tako, da zadostno informira tako povprečnega zaposlenega kot finančnega strokovnjaka. Je najpomembnejša periodična listina komuniciranja uprave gospodarskih družb z lastniki in finančnim okoljem. Poleg finančnih letnih poročil poznamo tudi t.i. družbena letna poročila, ki razlagajo, kaj je v preteklem letu naredila organizacija koristnega za družbeno okolje. Letna poročila lahko organizacija izda tudi za določene deležniške skupine, kot je npr. letno poročilo za zaposlene.

Priročnik za zaposlene seznanja zaposlene s pravili in organizacijo dela v organizaciji, z najpomembnejšimi pravicami in dolžnostmi zaposlenih ter s

komunikacijskimi potmi, ki potekajo v organizaciji. Priročnik naj bi vsem zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi, 1997:148 – 149).

Naslovljena – direktna pošta je cenovno učinkovito pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam. Po Harrisonovi (1995:115) organizacije uporabljajo direktno pošto za tista sporočila, pri katerih je pomembno, da dobi vsak zaposleni svoj lasten izvod, pri čemer lahko dejstvo, ali je bila pošta poslana na domači ali službeni naslov, vpliva na težo sporočila. Po Cutlipu (1994: 267, v Grgič, 2003: 17) direktna pošta predstavlja hrbtenico internega in eksternega komuniciranja organizacije celo v obdobju faksov, elektronske pošte in mobilnih telefonov. Njene prednosti so predvsem v ekonomičnosti, direktnem in osebem pristopu ter vplivu in hitrosti sporočanja informacij.

V biltenu organizacija poroča o tekočih zadevah, ki so pomembne za delovanje organizacije in o internem dogajanju. Namenjen je vsem zaposlenim, od časopisa in revij pa se razlikuje po večji frekvenci izhajanja. (Blackstard in Cooper, 1995: 129).

Jančič (1998: 5) pri orodjih internega komuniciranja našteva še oglasne deske, plakate, skrinje za zbiranje predlogov, brošure, transparente.

#### b. Medosebna orodja internega komuniciranja

Med medosebna orodja internega komuniciranja lahko uvrstimo sestanke, pogovore s posameznimi skupinami ali individualne brifinge, odprte tribune, fokusne skupine, ipd. Opisala bom najpogostejša tovrstna orodja.

Pogovori so formalni ali neformalni načini besednega (tudi nebesednega) izmenjavanja podatkov in mnenj (Gruban in drugi, 1997: 146). Z vidika vodstva organizacije, predstavljajo pogovori z zaposlenimi pomembno investicijo njihovega časa, zato so namenjeni za posebne priložnosti (pridobivanje novih zaposlenih, poučevanje, svetovanje, mentorstvo, ...) (FEIEA, 2001: 50, v Grgič: 19).

Sestanek je formalna oblika srečanja, ki ima dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega (Gruban in drugi, 1997: 149), hkrati pa so sestanki tudi priložnost, da zaposleni v različnih skupinah ustno izmenjujejo mnenja, navodila ter priporočila in tako

dobijo informacije iz prve roke, vodstvo pa jih lahko pri tem posluša, pridobiva in posreduje povratne informacije (Gruban in drugi 1998: 139).

Fokusne skupine so uporabne predvsem, kadar je cilj vodstva pridobiti kvalitetne podatke in ne le empirične podatke, ki jih lahko pridobijo iz anket – elektronskih ali klasičnih. Fokusne skupine odkrivajo, kaj zaposleni verjamejo, da se v organizaciji dogaja, oziroma v kakšnem stanju organizacijo vidijo. Na tak način pridobljeni podatki so bolj uporabni iz dveh razlogov in sicer: zaposleni lahko v sproščenem pogovoru opozorijo na napake in pomanjkljivosti kot jih vidijo sami in ne kot jih predlaga anketno vprašanje; ponudijo lahko rešitve, ki izhajajo iz njihovega pogleda na samo delo in ne iz zornega kota vodstva (Davis, 2002). Še vedno velja, da največ o svojem delu ve tisti, ki to delo opravlja. To vključuje tako probleme kot rešitve problemov (Grunig, 1992).

#### c. Dogodki

Dogodki, ki jih organizacija prireja za svoje zaposlene, naj bi prispevali h grajenju organizacijske kulture in klime oziroma asimilaciji novih zaposlenih v organizacijo. Pod dogodke spadajo športna tekmovanja, rekreacija, družabne prireditve, podeljevanje priznanj, odlikovanj, praznovanje rojstnih dni, novoletne zabave (Jančič, 1998).

#### d. Organizacijska orodja internega komuniciranja

Organizacijska orodja internega komuniciranja so orodja, ki jih organizacija uporablja za oblikovanje organizacijske zavesti zaposlenih in pridobivanje lojalnosti; to so razni simboli, ki opominjajo na to, kaj organizacija predstavlja. Med taka orodja spadajo npr. značke, nalepke, našitki, samostoječe zastavice, priponke, darila za novo leto, nagradna potovanja, značilna delovna oblačila in oglaševanje filozofije organizacije.

#### e. Elektronska orodja internega komuniciranja

Prednosti uporabe videa in poslovne televizije pri komunikaciji z zaposlenimi so predvsem v neposrednem vplivu na zaposlene. Še zlasti v primeru, ko gre za čustva. Kot

redna oblika komuniciranja sta primernejša za organizacije, katerih prostori so fizično ločeni in razpršeni po vsej državi, za občasno uporabo pa predvsem ob posebnih priložnostih, kot so novoletne zabave, razne obletnice, sejmi, ipd. (Harrison, 1995: 113). Pomanjkljivost je, da gre za relativno draga medija, ki sta zaradi svoje linearnosti neprimerna za posredovanje kompleksnih informacij in zlahka izpadeta amatersko, če zaposleni pričakujejo kakovostnejši izdelek (FEIEA, 2001: 48, v Grgič: 18).

#### f. Računalniška orodja internega komuniciranja

Napredek tehnologije v zadnjih letih je privedel do uporabe elektronske pošte v številnih podjetjih in industrijskih panogah v svetu. Prednost digitalnega prenašanja informacij je, da en sprejemnik in en oddajnik zadoščata za vse oblike informacij. V prihodnosti je pričakovati, da bo računalnik nadomestil oziroma združil vsa občila (Možina in drugi, 2004: 136). Po rezultatih raziskave FEIEA (2001: 48, v Grgič, 2003: 20) se elektronska pošta uvršča med najbolj uporabljana sredstva elektronskega internega komuniciranja (tako je za njo sta internet in intranet).

Intranetne strani so večkrat podcenjevane s strani vodstva organizacije. Ker njihov namen ni pridobivanje strank oziroma eksterni marketing, so večinoma slabo organizirane in niso ažurirane. Po drugi strani pa intranetne strani vedno bolj nadomeščajo tiskana orodja internega komuniciranja, kar močno znižuje stroške organizacije za interno komuniciranje. Zato je v zadnjih letih trend postavljanja kakovostnih intranet strani postalo ena izmed prioritet vodstva organizacij (New Media Age, 2004). Intranet strani lahko nadomestijo večino tiskanih orodij internega komuniciranja in tudi druga orodja: interna glasila, okrožnice, direktno pošto, priročnike, pravilnike, oglasne deske, skrinje za zbiranje predlogov, itd. Stroški, ki jih ima organizacija s postavitvijo in ažuriranjem intranetne strani so tako skoraj neprimerljivi s stroški orodij, ki jih lahko nadomesti.

Sms sporočila so oblika CMC<sup>1</sup> (komunikacija s posredovanjem računalnika) in so najbolj uporabljana v distribuiranih organizacijah. Vendar to ne pomeni, da niso

---

<sup>1</sup> CMC je kratica za Computer Mediated Communication.

uporabna tudi za organizacije, ki niso prostorsko ločene. Prednost sms sporočil je v zmanjšanju časovnih in prostorskih omejitev.

Predvsem pa tehnologija računalniško-posrednih orodij omogoča delavcu, da opravlja svoje delo od doma. Poleg očitnih prednosti, ki jih tako delo prinaša, je dodatna prednost tudi v znižanju potovalnih stroškov in zmanjšanju stroškov relokacije ob rasti velikosti organizacije (Galushkin, 200 : 1).

## **2. KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

Problema motivacije se je treba lotiti kompleksno, torej ne verjeti, da obstaja gumb na katerega lahko pritisneš in povzročiš, da se človek hoče učiti, trdo delati ali biti lojalen. Potrebno je mnogo več. Dejanje motiviranja ne sme biti boj za premoč ali priložnost za vsiljevanje avtoritete. Pospeševanje in ne kontrola mora biti vodilna ideja v naporih motiviranja človeka.

Denny (1993, v Uhan 2002: 519) ločuje manipulacijo od motivacije: "Manipulacija je to, da nekoga pripravite, da nekaj naredi, ker vi tako hočete, medtem ko motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti." V praksi se ta definicija udejanja s prizadevanjem menedžerjev kanalizirani kognitivne procese, ki privedejo človeka do nekega dejanja na tak način, da je rezultat "win-win" s strani podjetja in uslužbenca. Negativne konotacije v zvezi z motivacijo so posledica prizadevanj nekaterih menedžerjev, da bi z manipulacijo pridobili čim več na račun zaposlenih (Lacy in drugi, 1993).

Najbolj enostavno definicijo motivacije postavljata Griffin in Moorhead (1986, v Lacy in drugi, 1993: 102): "Motivacija je skup kognitivnih procesov, ki privedejo človeka do določenih dejanj oz. specifičnih načinov obnašanja".

Stane Uhan (1998a: 1) razlikuje med motivom, motivacijo in motiviranjem: "**Motiv** je razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih



sposobnosti in védenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev." Motivacijo Uhan označuje kot proces vzpodbujanja: "... **motivacija** je zburjanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih **potreb**, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost." **Motiviranje** pa opredeli kot: "... proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev...".

Ford (1992: 2) v svojem delu o motivaciji, ki ga poimenuje *teorija motivacijskih sistemov* (v nadaljevanju MST)<sup>2</sup> trdi, da bi morali obravnavati tri dimenzije človeške motivacije:

selektivna smer vzorcev obnašanja - kam so ljudje namenjeni ali kaj poskušajo narediti, selektivno vzbujanje vzorcev obnašanja - kako se ljudje "prižgejo" in "ugasnejo" in selektivna regulacija vzorcev obnašanja - kako se ljudje za neko obnašanje odločijo in pri njem vztrajajo ali ne vztrajajo.

Ford ponuja tudi lastno definicijo motivacije: "... motivacija je organizirano vzorčenje treh psiholoških funkcij, ki služijo usmerjanju, vzbujanju in vzdrževanju k cilju usmerjene aktivnosti: osebni cilji, procesi emocionalnega razvnemanja in subjektivnih prepričanjih o posledicah."

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila Fordove psihološke funkcije, njihovo taksonomijo in povezavo z motivacijo za delo.

## 2.1 Komponente motivacije

Franken (1998: 25) ugotavlja, da hipoteze zgodnejših teoretikov motivacije, ki predpostavljajo, da so potrebe tiste, ki motivirajo človeka, ne držijo. Z opazovanjem dveh ljudi, ki si prizadevata za isti cilj, lahko ugotovimo, da ne vlagata enakega napora v doseganje tega cilja, niti nista oba enako vztrajna. Franken zato navaja ugotovitve Atkinsona in Bircha, da so potrebe le dispozicija za dejanje in ne motivator. Potrebe,

---

<sup>2</sup> Motivational Systems Theory.

pravi Franken, nam dajo le potreben potisk, ne pa potrebne energije ali smeri za neko dejanje. Ti prihajata iz drugih procesov oziroma sistemov.

Te druge procese in sisteme Franken klasificira kot biološke, naučene in kognitivne ter jih imenuje *komponente vedenja* ali *komponente motivacije*.

Podobno Martin E. Fordova MST (Ford, 1992) opisuje, kako motivacijski procesi sodelujejo z biološkimi, okoljstvenimi in ne-motivacijskimi psihološkimi in vedenjskimi procesi, da skupaj oblikujejo učinkovito in neefektivno funkcioniranje osebe kot celote. MST je oblikovana tako, da predstavlja vse tri sete fenomena motivacijskega procesa: selektivno usmerjanje vedenjske epizode, selektivni zagon vedenjske epizode in selektivno regulacijo oziroma vzdrževanje vedenjske epizode.

Vedenjska epizoda je termin, ki predstavlja koherentne sekvence enotnega funkcioniranja osebe v nekem kontekstu. Neformalno lahko na vedenjsko epizodo gledamo kot na "košček življenja". Bolj formalna definicija vedenjske epizode pa je, da je to na cilj vezan vzorec vedenja, specifičen za določen kontekst, ki se odvija skozi čas, dokler niso zadovoljeni trije pogoji:

- a. Cilj, ki organizira epizodo je dosežen ali dosežen "dovolj dobro",
- b. pozornost osebe je speljana na drug cilj, ki postane prioritetan,
- c. cilj je ocenjen kot nedosegljiv, vsaj v trenutnih okoliščinah.

Vedenjske epizode so torej neposredno vezane na cilj in kontekst v katerem se cilj nahaja. So nujno sredstvo oziroma pot do želenega cilja.

Motivacija je psihološki, v prihodnost usmerjen in ocenjevalen (ni instrumentalen) fenomen. Glede na te definicijske kriterije, je motivacija v MST definirana kot organizirano vzorčenje človekovih osebnih ciljev, procesov čustvenega razvnanja in subjektivnega prepričanja o možnih končnih posledicah<sup>3</sup>. Simbolično je to prikazano s formulo treh interaktivnih komponent:

$$\text{motivacija} = \text{cilji} \times \text{čustva} \times \text{subjektivno prepričanje o posledicah}$$

---

<sup>3</sup> Personal Agency Beliefs = subjektivna ocena posledice, ki je rezultat primerjave med zaželenimi posledicami in pričakovanimi posledicami)

### 2.1.1 Biološka komponenta in osebni cilji

Osebni cilji so misli o želenih (ali neželenih) stanjih ali rezultatih, ki bi jih oseba rada dosegla (ali se jim izognila).

Osebni cilji imajo dve temeljni lastnosti: reprezentirajo posledice, ki jih je potrebno doseči (ali se jim izogniti) in dirigirajo ostale komponente aktivnosti osebe, ki naj bi pripeljale do te posledice (ali preprečile, da se zgodijo). Cilji tako igrajo vodilno vlogo v motivacijskih vzorcih s tem, da definirajo vsebino in smer motivacijskih vzorcev.

Na vprašanje, zakaj nekateri ljudje radi potujejo in drugi ne, zakaj nekateri uživajo v adrenalinskih športih in drugi ne, Franken (1998:25) odgovarja z razlago bioloških procesov v telesu, ki v določeni meri vplivajo na vedenje ljudi in so podedovani.

Franken trdi, da so nekatere razlike med vedenjem ljudi posledica delovanja bioloških regulatorjev - encimov. Ti encimi so podedovani proteini, ki regulirajo druge kemijske reakcije, hkrati pa sami ostajajo nespremenjeni.

Geni ne vplivajo le na razvoj človeških telesnih značilnosti, kot na primer razmerja določenih encimov, ampak vplivajo tudi na človekovo vedenje, vendar skoraj vedno le v povezavi z vplivom iz okolja. To povezano delovanje genskih značilnosti in okolja imenujemo fenotip. Čeprav geni "pripravijo teren" za neko vedenje, pa je okolje tisto, ki je končni oblikovalec nekega vedenja.

Geni človeka sicer ne pripravijo do tega, da bi se ukvarjal z adrenalinskimi športi, pač pa sprožijo v telesu kemijske reakcije, katerih rezultat posledično daje občutek ugodja oziroma neugodja, ko, na primer, človek prvič preizkusi adrenalinski šport. Geni določajo, katero vedenje in aktivnost sproži v človeku ugodje in katero sproži neugodje. Po drugi strani pa vpliv iz okolja (na primer nasvet prijateljev, negativen odziv partnerja na posameznikovo udejstvovanje v nevarnih športih) lahko povzroči, da se oseba ne odloči za nadaljevanje aktivnosti, ampak jo opusti ali zamenja za manj nevarno, ki pa ravno tako nudi neko mero ugodja.

Prvi dejavnik, ki vpliva na zastavljanje ciljev je torej biološka determiniranost človeka. Izbira cilja je odvisna od razvitosti telesa, možganov, motorične sposobnosti, ipd. Drugi dejavnik, ki vpliva na izbor ciljev, pa je okolje.

D. Fordova in Nicholsova taksonomija človeških ciljev, ki jo predstavi E. Ford (1992: 88), povzema osnovne cilje, ki si jih človek generalno zastavlja. Opisani cilji so okvirni in ni nujno, da si človek izbere le enega od njih. Ti cilji določenega človekovega vedenja lahko nastopajo v skupinah, kombinacijah in najrazličnejših variacijah. Avtorja ločita med zelenimi notranjimi posledicami (cilji povezani z notranjim svetom človeka), ki so a) afektivni cilji, b) kognitivni cilji in c) cilji osebne organizacije ter zelenimi zunanjimi posledicami (cilji povezani s človekovim socialnim okoljem), ti so a) samoocenitveni, z družbenimi odnosi povezani cilji, b) integrativni, z družbenimi odnosi povezani cilji in c) cilji opravljanja nalog.

Afektivni cilji so tisti cilji, ki so povezani s človekovo notranjo motiviranostjo iskanja in vzdrževanja optimalnega nivoja razvnetosti, vzbujenja, občutka "biti živ". Ti so zabava, sprostitve, sreča, telesna občutja in fizično dobro počutje.

Kognitivni cilji so cilji, ki jih Ford označi kot "moram vedeti" cilji. S temi so povezana dejanja, ki s pridobivanjem nove informacije pretvorijo neznano v znano, nadalje nadgradijo znano s povezavami z drugim znanjem in končno s kreativnim outputom. Ti cilji so raziskovanje, razumevanje, intelektualna kreativnost in pozitivna samopodoba.

Cilji subjektivne organizacije vsebujejo kompleksno kombinacijo kognitivnih in afektivnih stanj. Oznaka "subjektivna organizacija" se nanaša na izkušnje, ki se zgodijo znotraj človeka, pomeni kognitivne in afektivne cilje človeka kot organizacije, sem pa spadata občutek osebne enotnosti in odličnosti oziroma superiornosti.

Z družbenimi odnosi povezani cilji se delijo na dve glavni vrsti ciljev: vzdrževanje ali napredovanje jaza in vzdrževanje ali napredovanje drugih ljudi iz socialnih skupin, v katere je oseba vključena.

Cilji opravljanja nalog se nanašajo na človekovo delovanje. Obvladovanje nalog se nanaša na naloge, ki jih človek izvršuje vsak dan, na nove naloge, ki se jih mora človek naučiti izvrševati in na naloge, ki se jih človek želi naučiti izvrševati. Cilji, povezani s pridobivanjem materialnih dobrin, so tesno povezani s cilji obvladovanja nalog in zagotavljanjem varnosti. Cilji varnosti se nanašajo na fizično, psihično in materialno varnost in so redko razdružljivi.

Določiti vsebino cilja je težka naloga iz več razlogov. Ljudje smo sposobni zamisliti si več možnih posledic nekega vedenja ali pa celo organizirati svoje vedenje okrog multiplih ciljev simultano. Specifična vsebina cilja se lahko celo spremeni tekom vedenjske epizode zaradi novih informacij ali nepredvidljivih odzivov okolice. In ne nazadnje, cilj ni nujno kognitivno predstavljen tako, da ga lahko oseba enostavno definira in komunicira. Nekateri cilji so celo podzavestni in se jih oseba niti ne zaveda ali pa se zaveda le posameznih manjših ciljev, ki sestavljajo nek večji cilj.

Huling (2000: 2) povzema Hertzberga in pravi, da zaposlene motivira zanimivo delo, izobraževanje, občutek, da je delo le njihovo, občutek dosežka in priznanja. Managerji naj bi bili tisti, ki oblikujejo cilje posameznega dela organizacije tako, da njihova izpolnitev motivira zaposlene. Zato da vodstveni delavec ugotovi, kaj motivira posameznega zaposlenega, mora poznati *njihove* cilje.

Ford zato z zgornjo klasifikacijo ciljev dokazuje, da je cilje možno opredeliti, jih razvrstiti v kategorije in skupine, nemogoče pa je organizirati vse kombinacije in variacije ciljev iz teh kategorij. Vsak človek ima svoje izkustveno polje in zato lastne kombinacije ciljev in prioritete ciljev. Za optimalni nivo motivacije je torej potreben individualni pristop, saj je nemogoče posploševati, kateri cilj je prioriteta celotni populaciji zaposlenih. Največkrat je pomembnost določenega cilja pri neki osebi povezana z okoljem oziroma socializacijo te osebe.

## 2.1.2 Komponenta naučenega in čustveni procesi

Franken komponento naučenega v motivaciji povezuje z instrumentalnim učenjem (Franken 1998: 38). Pri instrumentalnem učenju se organizmi naučijo, da so nekateri dogodki v njihovem okolju, na primer prejem nagrade ali kazni, odvisni od njihovega vedenja. Vendar pri ljudeh primarne nagrade, kot so hrana ali prijeten dotik, niso tako funkcionalne, kot pri živalih.<sup>4</sup> Pri človeku primarne nagrade zamenjajo simbolične oziroma sekundarne nagrade, na primer pohvala, ocena ipd. Zakaj sekundarne nagrade vplivajo na vedenje, čeprav ne nudijo telesnega ugodja, kot recimo hrana, Franken razlaga s primerom psa in primerom otroka.<sup>5</sup> Če posplošim, več sekundarnih nagrad človek prejme, lažje bo imel. Za pridobitev sekundarne nagrade pa se mora vesti na določen način, oziroma se od njega pričakujejo določena dejanja. To vedenje Franken (1998:39) imenuje *motivacija dosežka*.

Iskanje potrditve in izogibanje graje je osrednje vodilo za človeško vedenje. Zato ima vsako vedenje korenine v človekovem otroštvu, kjer je od njegove okolice odvisno, katero vedenje bo imel za nagrajujoče in katero za graje vredno. Glede na to se razlikuje tudi moč motivatorja. Če je bilo določeno vedenje v otroštvu neke osebe grajano ali ni bilo nagrajeno, bomo to osebo v odrasli dobi težje motivirali za isto vedenje, saj je naučena, da ima tako vedenje negativne posledice. Ekstremnejši primer za to je rek: "Vsak človek ima svojo ceno." Kakšna, oziroma kolikšna nagrada je potrebna, da človek odstopi od tega, kar je naučen in sproži vedenje, ki je splošno sprejeto kot ekstremno ali celo nelegalno in ga kot takega jemlje tudi ta človek sam? V povezavi s tem vprašanjem se Franken loti razlage človekovih kognitivnih procesov, pri katerih je človek nagnjen k izogibanju občutkov nelagodja in čim pogostejšemu izkušanju občutka sreče in ugodja.

---

<sup>4</sup> Težko si je namreč zamisliti, da profesor na univerzi študentu ponudi bonbon za vsak pravičen odgovor ali ga poboža po glavi.

<sup>5</sup> Ko psa učimo, da se mora usesti, mu po uspešno izvedenem dejanju poleg nagrade s hrano, rečemo „Priden!“. Ravno tako otrok ob zaželenem vedenju poleg primarne nagrade (bonbon) prejme sekundarno (pohvala). Starejši kot je, lažje si sam priskrbi hrano, ki mu je všeč, hkrati pa mu v zavesti ostane občutek ugodja tudi ob prejemu sekundarne nagrade. Kasneje je sekundarna nagrada dokaz, da je človek uspel pridobiti sposobnost, ki ima visoko vrednost in da si bo s to sposobnostjo uspel zagotoviti preživetje in lagodno življenje.

Pri teh procesih imajo največjo vlogo čustva. Čustva so komponente motivacije, ki so same organizirane v kompleksne vzorce različnih procesov. Frijda (1988, v Ford, 1992:140) pravi: "Čustva se prebudijo v odgovor dogodkom, ki so pomembni za cilje, motive ali naloge, ki si jih oseba zastavi."

Glavno vlogo pri usmerjanju vedenja imajo torej čustva, ki so posledica nagrad oziroma sankcij. Huling (2000:3) predlaga ne denarno nagrajevanje, temveč javno priznanje zaposlenemu za uspeh in zasebno grajo, kadar je to potrebno. Kajti, ko se čustva enkrat prebudijo, lahko veliko prispevajo k razvoju novih ciljev, ki so povezani s prej nepoznanimi ali nezanimivimi stvarmi, aktivnostmi ali ljudmi. Ena najpomembnejših sposobnosti osebe, ki želi motivirati je, da obstoječe cilje in emocije poveže z novimi izkušnjami. Z drugimi besedami, da osebo s prebujenimi, razvnetimi čustvi, ki so posledica uspeha ali neuspeha, usmeri v nove izkušnje – bodisi nov cilj ali novo pot do nedoseženega cilja. Da to lahko stori, pa mora manager poznati ne le vrsto prebujenih čustev, temveč tudi vzrok za vzbuditev močnejših čustev. Ta so namreč največkrat povezana z uspešnostjo oziroma neuspešnostjo izpolnjevanja zastavljenih ciljev in posledično prepričanja o lastnih sposobnostih oziroma naklonjenosti okolja.

### 2.1.3 Kognitivna komponenta motivacije in subjektivna prepričanja

Ford (1992) razlaga, da je *subjektivno prepričanje o posledicah* element, ki omogoča integracijo motivacijskih vzorcev z ostalim delom sistema. *Prepričanje o sposobnosti* je ocena tega ali nekdo ima sposobnost, da funkcionira efektivno, *prepričanje o kontekstu* pa je ocena tega, ali je nekdo obdan z responzivnim okoljem, ki podpira tako efektivno funkcioniranje. Človek mora biti predvsem *prepričan*, da je sposoben in da obstajajo možnosti za dosežek zastavljenega cilja. Tako prepričanje je večkrat bolj fundamentalno kot dejanske sposobnosti in okoliščine, saj človek, ki je prepričan, da bo dosegel zastavljeni cilj, zavedno ali nezavedno ustvarja možnosti in pridobi sposobnosti, ki so potrebne za doseganje cilja.

Po drugi strani pa prepričanje samo po sebi ni dovolj za želeni izid. Ultimativno mora človek še vedno imeti relevantne sposobnosti in odzivno okolje. Ford razlaga

(1992: 128): "Lastnosti, kot so samozavest, upanje in optimizem, se zdijo zanemarljive v primerjavi z deficitom glavnih sposobnosti in znanja ter kroničnemu stresu iz okolja. Kljub temu pa je moč pozitivnega mišljenja element, ki lahko odpira vrata tudi možnostim, ki jih ne moremo z lahkoto izpogajati in ki hkrati niso nemogoče."

Z drugimi besedami, subjektivna prepričanja o posledicah (v nadaljevanju SPP) igrajo še posebej nezamenljivo vlogo v situacijah, ki so najpomembnejše za posameznikov razvoj – tiste, ki vključujejo izzivne, a ne nedosegljive cilje.

Fordova teorija o SPP je podobna razmišljanju Frankena o "svet" teorijah. Franken se opira na Festnigerjevo teorijo kognitivne disonance, ki temelji na dejstvu, da človek težko spremeni svoja prepričanja, vrednote in vedenje, ki se jih je naučil v svoji primarni in sekundarni socializaciji. Človek teži h kognitivni konsistenti in tako zavrača ali celo ignorira informacije, ki niso skladne z njegovimi prepričanji, vrednotami, stereotipi.<sup>6</sup>

V nadaljevanju Franken (1998: 44) predstavi koncept implicitnih teorij, ki so ravno tako tesno povezane z motivacijo. Ljudje razvijamo implicitne teorije - hipoteze, modele in prepričanja o značilnostih zunanjega sveta ("svet" teorije) in o tem, kaj moramo narediti, da bi zadovoljili svoje želje v tem svetu ("sebe" teorije). Implicitne se imenujejo zato, ker se večinoma oblikujejo na podzavestni ravni, redko se jih zavedamo, a kljub temu vodijo naše obnašanje oziroma vedenje.<sup>7</sup>

Oba koncepta skupaj razlagata vzrok in proces nekega vedenja, ki rezultira v občutku sreče, zadovoljstva. V primeru kognitivne disonance se lahko neugodnega občutka znebimo z izogibanjem vedenju ali situaciji, ki povzroči kognitivno disonanco.

---

<sup>6</sup> Kot primer Franken razlaga, zakaj se človek naveže na neko organizacijo, čeprav se ta organizacija do človeka vede skrajno neprimerno. Če je oseba A prepričana, da je neka organizacija odlična, bo pripravljena spregledati tako ravnanje oziroma bo za neprimerno vedenje organizacije našla primerno opravičilo in še naprej imela dobro mnenje o organizaciji. Čeprav bi se npr. oseba B počutila nelagodno ob takem vedenju organizacije do nje in bi svoj odnos z organizacijo prekinila, je oseba A dovolj motivirana, da aktivnost vzdržuje: priznati, da je organizacija slaba, da se neprimerno vede in da so z osebo ravnali nespoštljivo, bi osebi A povzročilo več neugodja, kot prepričanje, da je za tako ravnanje kriv nek drug dejavnik in da je organizacija sama po sebi odlična.

<sup>7</sup> Na primeru slabega odnosa organizacije do osebe A, bi implicitne teorije razložila tako, da si je oseba A ustvarila prepričanje, da bo v povezavi s to organizacijo dosegla izpolnitev želje oziroma visok občutek ugodja. Odnos organizacije pri tem ni relevanten, saj je važno le to, da bo oseba A dosegla cilj. Organizacijo pa uporablja le kot sredstvo oziroma pot do tega cilja. Vrednost dosega cilja je večji motivator, kot negativen odnos, ki bi lahko osebo A demotiviral. Po drugi strani pa se osebi B vrednost dosega cilja ne zdi dovolj visoka, da bi opravičila vedenje organizacije. Zato prekine sodelovanje z organizacijo.



Implicitne teorije pa uporabljamo kot vodilo, načrt, ki nam pove katero vedenje vodi do osebne cilja, oziroma občutka sreče.

SPP ali "svet" teorije so torej ocenjevalne misli, ki vključujejo primerjavo med želenimi posledicami (npr. določen cilj) in pričakovanimi posledicami (npr., kaj oseba, ki sledi nekemu cilju, pričakuje, da se bo zgodilo). Seveda pa taka prepričanja, ki so povezana z nekim ciljem, nimajo nobenega pomena, če je ta cilj nerelevanten za osebo ali je to speči cilj, ki se ga oseba ne zaveda.<sup>8</sup> Nujno je torej zavedati se, da so prepričanja pomembna le v primeru, kadar je z njimi povezan cilj, pomemben za osebo.

V Tabeli 1.1 je predstavljena taksonomija SPP vzorcev. Ford trdi, da so v taksonomiji zajete vse esencialne kvalitete desetih konceptualno raznolikih SPP vzorcev.

Tabela 2.1: MST taksonomija subjektivnih prepričanj o posledicah (Vir: Ford, 1992)

PREPRIČANJA O SPOSOBNOSTI				
PREPRIČANJA O KONTEKSTU	POZITIVNO	MOČNO	SREDNJE ALI VARIABILNO	ŠIBKO
		R vzorec	M vzorec	F vzorec
	Robustnost	Skromnost	Lomljivost	
	NEUTRALNO	T vzorec	V vzorec	S vzorec
		Nepopustljivost	Ranljivost	Dvom o sebi
	NEGATIVNO	A1 ali A2 vzorec	D vzorec	H vzorec
		Sprejemanje ali zavračanje	Oplašitev	Brezup
	R vzorec	Robusten – močan in trden v namenu ali videzu		
M vzorec	Skromnost – postaviti skromno oceno o lastni sposobnosti			
F vzorec	Lomljivost – nedotaknjen, vendar lahko zlomljiv ali poškodovan			
T vzorec	Nepopustljivost – predpostavlja moč v premagovanju izzivov in ovir			
V vzorec	Ranljivost – zadostno delujoč, vendar vprašljivo uspešen pod stresom			
S vzorec	Dvom o sebi – pomanjkanje zaupanja v lastne sposobnosti			
A1 vzorec	Sprejemanje – spoprijeti se s težavami tiho in pogumno			
A2 vzorec	Zavračanje – tendenca k aktivno izraženi razdraženosti ali sovražnosti			
D vzorec	Oplašitev, jemanje poguma – biti brez podpore okolice, vendar ohranjati upanje			
H vzorec	Brezup – biti brez vsakega upanja na uspeh			

<sup>8</sup> Ford navaja primer ženske, ki ima naslednje značilnosti: prepričanje, da ne bi bila dobra mati (prepričanje o sposobnosti); prepričanje, da bi jo otrok oviral pri karieri (prepričanje o kontekstu); brez želje po materinstvu (osebni cilj). V tem primeru ta prepričanja nimajo velikega pomena v njenem življenju, saj o otroku niti ne razmišlja. Le ob spremembi cilja (če bi si ženska premislila) ali ob spremembi okoliščin (da bi zanosila) se ta prepričanja izkažejo kot relevantna.

Robusten vzorec SPP je najbolj nabit z motivacijo. To pa zato, ker ljudje z močnim prepričanjem o sposobnosti in pozitivnimi prepričanji o kontekstu vzdržujejo pričakovanje, da bodo njihovi cilji konec koncev doseženi, kljub oviram, težavam in neuspehom. Negativni rezultati so videni kot trenutni, nereprezentativni in zatorej brez informacijske vrednosti glede na bodoče možnosti. Ljudje z robustnim vzorcem navadno povsem ignorirajo negativne rezultate.<sup>9</sup>

Nepopustljiv vzorec ravno tako vsebuje močno motivacijo, saj vodi v persistentna prizadevanja za doseg cilja, kljub izzivom in stresnim okoliščinam. Največja razlika med R in T vzorcem je, da ljudje s T vzorcem predvidijo težave iz okolja – imajo variabilna prepričanja o kontekstu – in se lahko psihično in vedenjsko pripravijo na težave že vnaprej.<sup>10</sup>

Vzorec skromnosti je na splošno pozitiven vzorec glede na napore za doseganje želenih rezultatov. Od zgornjih dveh vzorcev se razlikuje po tem, da oseba ne zaupa popolnoma v svoje sposobnosti, vendar je prepričana o podpori iz okolja. Od vzorca T se predvsem razlikuje v prepričanju osebe, da ji je okolica naklonjena in da ne pričakuje nobenih ovir s tega področja. Taka pričakovanja so idealna za učenje in razvijanje sposobnosti ter za situacije, ki vključujejo sodelovanje med različnimi strokovnjaki in ostalimi situacijami, ki zahtevajo zdravo spoštovanje do lastnih omejitev in deficitov.<sup>11</sup>

Vzorec ranljivosti je karakteriziran z negotovostjo in omahovanjem med pozitivnim in negativnim pričakovanjem glede izpolnitve ciljev. Mešana motivacijska prepričanja, ki so posledica tega vzorca verjetno ne bodo dovolj negativna, da bi zavrla napredek k pomembnejšim ciljem. Lahko pa sprožijo simptome strahu in skrbi ter tako pripomorejo k bolj previdnemu pristopu k postavljanju in iskanju ciljev.<sup>12</sup>

Vzorca sprejemanja in zavračanja sta oba karakterizirana s splošnim občutkom samozadostnosti, ki je kombiniran z visoko stopnjo nezaupanja ali odpora do okolice.

---

<sup>9</sup> Značilna misel je: "Ne bom dopustil, da me nekaj malih napak potre. Vem, da bom kmalu deležen pozitivnih rezultatov. Lahko storim karkoli, če se le odločim, da bom stvar naredil."

<sup>10</sup> Značilna misel je: "Ti ljudje so pametni, ampak pameten sem tudi jaz. To ne bo lahko, ampak dosegel bom cilj, samo vztrajati moram in ne smem pustiti, da mi kritika pride do živega."

<sup>11</sup> Značilna misel je: "Lahko dosežem veliko, če bom le realističen in bom ostal v mejah svojih sposobnosti. Uspelo mi bo, če mi bodo pri tem pomagali prijatelji."

<sup>12</sup> Značilna misel je: "Včasih se mi zdi, da bo na koncu vse v redu, včasih pa se bojim najhujšega. Ponavadi se poskušam izogniti testom/javnim nastopom/formalnim zabavam, ker nikoli ne vem, kaj lahko pričakujem."

Osebe s takim SPP vzorcem za neuspehe ponavadi krivijo okolico in ne sebe in svojih pomanjkljivosti. To jim omogoča ohranjanje določene stopnje motivacije kljub veliki neodzivnosti okolja, bodisi tako, da sprožijo razburjeno, visoko amplitudno vedenje,<sup>13</sup> ali tako, da sprožijo psihični proces, ki se sproži zato, da zmanjša neprijeten učinek problematičnega konteksta – sprijaznjenje.<sup>14</sup>

V nasprotju z A1 in A2 vzorcema, so "lomljiva" subjektivna prepričanja o posledicah označena s splošnim prepričanjem o zadostni odzivnosti okolja, kombinirano z dvomom v lastne sposobnosti in nizko oceno lastne zmožnosti za doseg cilja. Ljudje s tem vzorcem za neuspehe večinoma krivijo sami sebe. Posledično so taki ljudje izredno krhki in potrebujejo veliko pomoči iz okolja, da nadaljujejo rast in napredujejo. Že malenkostna količina neprijetnosti ali težav, lahko sproži demotivirajoče misli in čustva ali pa željo, poiskati pomoč pri drugih.<sup>15</sup>

Osebe, ki kažejo vzorec "dvom o sebi", imajo podobno kot osebe z F vzorcem zelo malo spoštovanja do samih sebe in so nesamozavestne. Razlikujejo pa se po tem, da je pri njih motivacija še težja, saj okolico redko vidijo kot oporo in zanesljiv vir pomoči. V takih primerih je izredno težko vzdrževati njihov trud za doseganje zelenih ciljev, tudi če si oseba teh izredno močno želi.<sup>16</sup>

Vzorec "oplašitve" je prav tako izredno demotivirajoč vzorec, vendar upanje, če ga je kaj, v tem primeru prej izhaja iz osebe same kot pa iz okolja. Zaradi tega se bodo osebe z vzorcem "oplašitve" bolj osredotočale na izboljševanje možnosti v okolju kot pa na nadgradnjo lastnih sposobnosti. Trud, da bi povečali sposobnosti in pomnožili izkušnje osebe, kot to pride v poštev pri osebah z vzorcem "dvom o sebi", je v tem vzorcu manj učinkovit kot pa trud, da bi spodbudili večjo odzivnost okolja.<sup>17</sup> Kadar si oseba nek cilj močno želi in so čustva, povezana s takim vzorcem zelo močna (mešanica besa in groze), se "oplašitev" lahko prevesi v obup. V takih primerih se poveča možnost za

---

<sup>13</sup> Značilna misel: "Ne bom odnehal dokler ne dokončam te @\*!?!\$# stvari! Bom že pokazal temu @\*! kdo je tukaj glavni!"

<sup>14</sup> Značilna misel je: "Vem, da tega ne morem preprečiti, ampak lahko pa vsaj predvidim, kdaj se bo zgodilo. Vse kar lahko storim je, da sprejem in poskušam odmisli ta neuspeh."

<sup>15</sup> Značilna misel je: "Imel sem samo srečo – v resnici nisem tako pameten/privlačen/sposoben. Moral mi boš pomagati, ker tega nikoli ne bom zmozel sam."

<sup>16</sup> Značilna misel je: "Kar vem, da bom vse skupaj zavozil. Zdaj me lahko reši le še čudež."

<sup>17</sup> Značilna misel: "Tole mi nikakor noče uspeti – najbolje, da kar odneham. To je res grozno, ampak kaj pa naj zdaj storim?"

pretirano emocionalne ali celo skrajne odločitve ali celo do izgube želje po vztrajanju pri življenju.

Zadnji vzorec je vzorec "brezupa". Ta je izmed vseh najbolj motivacijsko izčrpljujoč vzorec, ker oseba niti v sebi niti v okolju ne vidi potenciala za izboljšanje ali preprečitev negativnih posledic. Posledično oseba jemlje pozitivne rezultate kot nemogoče, negativne pa kot neizbežne; nobeno dejanje ne more spremeniti tega prepričanja.<sup>18</sup> Ta vzorec je povezan ne le z depresijo, temveč tudi s prezgodnjo smrtjo.

Kljub temu, da ti vzorci zajemajo večino možnih kombinacij, pa jih ne smemo jemati kot stalne vzorce pri neki osebi. Oseba lahko pokaže več vzorcev pri istem cilju, ali različne vzorce pri različnih ciljih. En opažen vzorec torej ni nujno indikator za celotno vedenje in motivacijo osebe. Lahko pa v različnih obdobjih ene osebe prevladujeta po en ali dva vzorca.

Bolj posplošeno o vzorcih motivacije govori Oleska (2000), ki trdi, da je stavek: "Verjamem vate." veliko bolj motivacijsko uspešen, kot razna represivna oziroma ustraševalna sredstva. Svojo trditev utemeljuje z razlago sestave človekovih možganov, ki se delijo v tri glavne dele. Gornji del ima funkcijo razmišljanja, spodnji del ima funkcijo regulacije vedenja. Srednji del, ki se imenuje limbični del in je tudi najpomembnejši, ima funkcijo motivacije. Ta srednji del možganov je tisti, ki odloča o tem ali je situacija, v kateri se je znašel človek, varna ali preteča. Odloča torej o tem, ali se bomo borili ali bomo bežali. Kadar se človek počuti ogroženega, ta srednji del možganov prevlada nad obema drugima deloma, kar onemogoči sproščeno in ustvarjalno razmišljanje in vodi človekovo vedenje v defenzivo.

Iz tega sledi, da je za kreativno razmišljanje in reševanje problemov veliko bolj ugodno varno, toplo in celo igrivo okolje, kot okolje, ki je resno, temelji na strogih časovnih omejitvah in negativnih sankcijah.

Oleska (2000: 2) v svojem članku predstavi tudi teorijo o pomembnosti igre v visoko motivirajočih okoljih. Veselo in igrivo okolje, kjer so zaposleni povezani v time in kjer je komunikacija dovolj pogosta in sproščena, deluje mnogo bolj na uspešnost pri delu kot delovna okolja, kjer so zaposleni izolirani v svojem predelku in opravljajo

---

<sup>18</sup> Značilna misel: "Lepo je razmišljati o tem, ampak žal se to ne bo nikoli zgodilo. Nič ne pomaga, vdam se."

naloge, pri katerih ne dobivajo ustreznega odziva. Po drugi strani pa Statt (2000: 91) opozarja, da prepegosta komunikacija v podjetju, oziroma preveč informacije, lahko pripelje do preobremenitve zaposlenih, še posebno, če je večina teh informacij nepotrebnih. Z vprašanjem, kako oblikovati medije, vsebino in frekvenco komuniciranja, da bo izpolnjevalo svojo funkcijo, se ukvarjam v naslednjih poglavjih.

## **2.2 Teorije in modeli motivacije zaposlenih**

Različni avtorji (Ford, 1992; Franken, 1998; Statt, 2000; Možina in drugi) povzemajo pomembnejše teorije in modele ter smeri s področja motivacije. Te teorije tvorijo osnovo za delo večine sodobnih teoretikov motivacije in predvsem teoretikov motivacije za delo.

### **a. Psihoanalitična teorija**

Značilno Freudovo teoretiziranje o močnih notranjih silah, ki vplivajo na človeško obnašanje, je postavilo temelje mnogim zgodnjim teorijam človeške motivacije (teorija gonil, teorije razvnanja, idr). Pomembnejši koncepti, ki se pojavljajo v njegovih teorijah so: koncept instiktivnih (Id) gonil/želja (spolnost, agresija, instinkt za preživetje), koncept samoohranitvenih (Ego) gonil (sposobnost in spretnost), koncept ego ideala (komponenta Superega, ki predstavlja vrednosti stanja, dejanja in rezultatov), nirvana princip (nižanje stopnje razvnanja na najnižjo možno), princip užitka (maksimizirati užitek, zmanjšati neugodje), koncept strahu (odziv ega na stimulacije, ki jih ni zmožen kontrolirati) in koncept krivde/sramu/groze (komponente Superega, ki predstavljajo prepovedane misli, občutke in dejanja).

### **b. Teorija instinktov**

Osredotoča se na instinkte in z instinkti povezanimi cilji, ki jih narekujejo čustva. Človeško vedenje razlaga s konceptom instinktov oz. nagnjenosti, ki so podedovani oz. naučeni, temeljijo pa na čustvih in ponotranjeni morali, etiki, vrednotah, idealih in tabujih.

### c. Teorije potreb

Teorije potreb so rezultat prizadevanj sestaviti pregleden spisek potreb, ki so povezane s človeškimi motivacijskimi vzorci. Kasneje so te teorije povzemali v vseh večjih delih o človeški motivaciji. Prvi predstavi teorijo potreb Maslow.

### d. Teorija dveh faktorjev

Herzbergova teorija dveh faktorjev razlikuje med higieniki (elementi službe oz. zaposlitve, ki so povezani s preživetjem in stabilnim vzdrževanjem ciljev, npr. plača) in motivatorji (elementi službe, ki so povezani z osebno rastjo in razvojem, npr. avtonomija in kreativnost). V nadaljevanju Herzberg poskuša povezati ta dva faktorja z zadovoljstvom in nezadovoljstvom na delovnem mestu.

### e. Teorija aktualizacije

Rogers se osredotoči na motive, ki so povezani z osebno rastjo in razvojem, ki temeljijo na človekovi potrebi po pozitivni samopodobi in pozitivni oceni okolice oz. družbe. Ukvarja se s povezavo med motivacijo in samoaktualizacijo.

### f. Teorije optimalnega nivoja

Glavna ideja teh teorij je, da so ljudje sami po sebi motivirani v iskanju optimalnega nivoja stimulacije oziroma inkongruence, da bi dosegli zmanjšanje ali povečanje emocionalnega razvnanja - odvisno od okoliščin in specifične situacije.

### g. Teorija pravičnosti

Čeprav zelo ozko osredotočena, je ta teorija široko sprejeta kot koristno orodje za razumevanje motivacijskih reakcij zaposlenih na različne vrste kompenzacij. Teorija predlaga, da je pravičnost najpomembnejši element v situacijah medčloveške izmenjave, še posebno v delovnem okolju. Pomembni sta dve čustvi, povezani z nepravilno izmenjavo oz. kompenzacijo: občutek krivde, če si preveč nagrajen in občutek jeze, če si premalo nagrajen, oz. je nekdo drug nagrajen bolj kot ti.

### h. Teorije pričakovanja

V tej družini teorij najdemo več podobnih teorij: teorija delovne motivacije, teorija kontrole dejanja, teorija razumskega dejanja, teorija motivacije dosežkov, idr. Teorije pričakovanj temeljijo na Vroomovi motivacijski teoriji iz leta 1964 (Ford, 1992). McClellandova teorija motivacije dosežkov je prva, ki poveže vse tri elemente

motivacije, ki jih našteva Ford v svoji definiciji<sup>19</sup>. Teorija govori o motivaciji v povezavi s potrebo po dosežku in motivaciji v povezavi s potrebo po izogibanju neuspehu, ki je močno povezana s čustvi, kot so: pričakovanje (uspeha oz. neuspeha), upanje (na uspeh) in strah (pred neuspehom).

#### i. Teorije lastne vrednosti

Ta družina teorij temelji na premisi, da so ljudje visoko motivirani pri ohranjanju fundamentalnega občutka lastne vrednosti ali veljave, v okviru tekmovalnosti, neuspeha in negativnega socialnega odziva.

#### j. Teorije osebnega delovanja

Te teorije preučujejo odnos med želenimi cilji, pot do cilja, ki predstavlja izziv in nagrado – doseganje cilja. Teorija reagiranja se na primer osredotoča na visoko amplitudne čustvene in vedenjske reakcije (npr. jeza, agresija), do katerih pride, kadar ljudje menijo, da so njihovi naporji za doseganje cilja zaman ali da niso dobili pravične priložnosti.

Noben model motivacije oziroma nobena teorija motivacije pa žal ni uporabna za celotno populacijo. Ljudje se med seboj razlikujemo in imamo različno hierarhijo potreb oziroma želja. Imamo različne cilje, povezane z osebno rastjo in kariero - plača je za nekoga lahko higienik, za nekoga drugega pa motivator. Ker je organizacija skupina, ki je zavestno ustvarjena kot inštrument, je njen namen definiran z določenim ciljem oziroma z iskanjem ciljev, ki jih želi izpolniti. To velja za vse organizacije brez izjem in ravno ta značilnost loči organizacijo od socialnih institucij (na primer družine) ali gibanj (na primer feminizem), ki ne manifestirajo sistematičnih struktur in procesov za obvladovanje razmerja med sredstvi in cilji (Thompson in Mchugh, 2002: 8). Za motivacijo posameznika znotraj organizacije je, kot sem predstavila v prejšnjih poglavjih, najpomembnejši element določitev cilja. Iskanje in določitev cilja pa je tudi najpomembnejši element, ki vodi k učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Prvi korak je torej iskanje skupnih ciljev.

---

<sup>19</sup> Definicija navedena na začetku poglavja o motivaciji.

## 2.2 Iskanje skupnih ciljev, zadovoljstvo z delom in učinkovitost

Ule (1996: 160) za tržno komunikacijo pravi, da je: "Namen motivacijske komunikacije, da ciljna publika:

- zve za obstoj objekta komunikacije,
- spozna njegovo uporabi,
- vzpostavi zvezo med objektom in svojimi potrebami in željami."

Preneseno na moj primer motivacije zaposlenih, je namen motivacijske komunikacije, da zaposleni zvedo, kaj je poslanstvo in cilj organizacije, da izve, kakšne so strategije vodstva, da bi dosegli te cilje in kakšna je vloga zaposlenih v tej strategiji, ter da poenotijo svoje osebne cilje s cilji organizacije. Tak namen motivacijske komunikacije pa seveda izhaja iz potrebe organizacije po učinkovitejšemu zaposlenemu, kar vodi v večjo produktivnost in s tem uspešnost organizacije. Poleg doseganja večje storilnosti, ima motiviranje namreč še drugo, povratno funkcijo, zadovoljstvo zaposlenih na svojem delovnem mestu.

Grunig in drugi (2002: 488) ugotavljajo, da obstajata dve vrsti zadovoljstva zaposlenih. Prvo je zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom, drugo pa je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo kot celoto. Z drugimi besedami, eno je zadovoljstvo člana z lastno vlogo znotraj socialne skupine, drugo pa je zadovoljstvo z obliko, delovanjem in odnosom te socialne skupine do člana. Za merjenje zadovoljstva zaposlenih so predlagane različne spremenljivke: odsotnost z dela, stresnost vloge, občutek varnosti, splošno zdravje zaposlenih, predanost organizaciji, socializacija, idr. J. Grunig (1992, v Grunig in drugi, 2002: 488) zaključuje, da so meritve zadovoljstva z delom dober indikator vodstvu organizacije o primernosti poslanstva organizacije in s tem ciljev organizacije.

Pri motivaciji zaposlenih obstajata torej dve dimenziji. Ena je visoka motiviranost članov in s tem večja učinkovitost skupine, druga pa je zadovoljstvo s skupino in njenim zakaj "biti", ki kaže na pravilnost oziroma primernost zastavljenih ciljev skupine. S primernim internim komuniciranjem tako lahko vzpostavimo dvosmerno komunikacijo, ki usmerja oba "pola", vodstvo in zaposlene k skupnim ciljem. Za razmerje med zadovoljstvom, motiviranostjo in učinkovitostjo zaposlenih, katere posledica je uspešnost



organizacije, je pomembno iskati cilje, ki so dosegljivi, ki omogočajo izpolnitev individualnih ciljev zaposlenih in ki izpolnjujejo poslanstvo skupine oziroma organizacije.

Da je organizacija uspešna lahko rečemo takrat, ko dosega zastavljene cilje – dosežke. Da bi lahko merili uspešnost, pa moramo postaviti delovne cilje oziroma dosežke, kar nam pove, koliko je kateri izmed zaposlenih učinkovit. Sistem delovnih ciljev zagotavlja, da so delovni cilji na posameznih delovnih mestih skladni s cilji organizacije (Možina in drugi, 1998: 220). Obstajajo nekateri standardni delovni dosežki, na podlagi katerih lahko merimo uspešnost organizacije. Najsplošnejši so tisti, ki se navezujejo na upravo (Možina in drugi, 1998: 224):

- dobiček – donosnost vloženega kapitala
- tržni delež,
- obseg prodaje,
- zadovoljstvo kupcev,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- inovativnost,
- likvidnost,
- obseg investicij,
- obseg proizvodnje,
- dodana vrednost na zaposlenega.

Na podlagi teh spremenljivk lahko ugotovimo, ali je organizacija kot celota uspešna. Če pa bi želeli preveriti učinkovitost posameznih oddelkov ali posameznikov, bi morali upoštevati še druge indikatorje, ki so značilni za posamezne delovne naloge oziroma delovna mesta. Ali je motivacija uspešna ali ne, je torej do neke mere preverljivo. Koliko k motiviranju prispeva interno komuniciranje pa je težje določiti. Empirično lahko izmerimo le, kako zaposleni ocenjujejo uspešnost posamezne funkcije internega komuniciranja, torej mnenja o tem, ali komuniciranje v organizaciji poteka tako, kot si posameznik predstavlja, da bi moralo potekati. Lahko pa ocenimo uspešnost internega komuniciranja pri motivaciji zaposlenih tudi glede na stanje organizacijske kulture, ali je participativna ali ne in z analizo orodij internega komuniciranja.

### 2.3 Organizacijska kultura in interno komuniciranje

Katero orodje internega komuniciranja je bolj učinkovito pri motiviranju zaposlenih, je odvisno od velikosti in tipa organizacije ter strukture zaposlenih. Niso vsa orodja primerna za vse oblike organizacij. Pomembno je predvsem to, da interno komuniciranje odraža organizacijsko kulturo, saj je socializacija zaposlenih prvi korak k uspešnemu motiviranju.

Predpogoj za uspešno motivacijo sta primerna organizacijska kultura in klima. Kot pravi Franken, motivacija izhaja iz biološkega, naučenega in kognitivnega. Ker na biološko komponento ni moč vplivati, je prva naloga organizacije ta, da poišče zaposlene, ki so vsaj delno že naučeni oziroma socializirani v smeri, ki je kompatibilna s smerjo organizacije. Naslednji korak je popolna socializacija zaposlenega v organizacijsko kulturo.

Schein (1992 ) pravi, da lahko organizacijsko kulturo analiziramo na treh ravneh: 1. najbolj vidna raven je raven *artefaktov*, ki izražajo kulturo organizacije. To so ureditev pisarn, slog oblačenja, način govora, dokumentacija, tehnologija. Z drugimi besedami, je raven artefaktov komuniciranje simbolov organizacije. Ti tvorijo okolje, v katerem zaposleni preživi velik del svojega dneva. Ker pa človek sčasoma postane neobčutljiv na dražljaje iz svojega okolja, je primerno, da se ti artefakti menjavajo oziroma obnavljajo na določen čas.

2. Druga raven je razumevanje vrednot, ki jih imajo zaposleni. Ta raven, *vrednote zaposlenih*, je pogojena s tretjo ravniyo,

3. *temeljnimi domnevami*. Vsak človek ima namreč svojo miselno shemo in mnogokrat se ta ne ujema s sprejetimi vrednotami. Zato morajo biti vrednote družbe postavljene tako, da so trdne, brezčasne in spodbujajo zanimanje ter zavzetost za slehernega zaposlenega.

S pomočjo internega komuniciranja se morajo vrednote organizacije prenesti na vse zaposlene. Enotno pa ne sme biti le interno, temveč tudi eksterno komuniciranje. Zaposleni je v svojem prostem času izpostavljen tudi eksterni komunikaciji organizacije. In če se ta razlikuje od internega sporočanja vrednot blagovne znamke, se lahko zmanjša zaupanje zaposlenega v organizacijo oziroma verodostojnost organizacijskega komuniciranja.

Povezavo med internim komuniciranjem in motivacijo tvori organizacijska kultura. Ker pa je težko izmeriti kulturo v neki organizaciji, lahko le ocenimo vsebino internega komuniciranja in njegovo uspešnost. Kot razlagata že Grunig in Hunt (1984) obstajajo kriteriji in metode za meritev odnosa zaposlenih do svojega dela, nadrejenih in organizacije. Opisujeta pet metod, po katerih lahko manager ugotovi, če so cilji internega komuniciranja doseženi:

- Komunikacija, retenca in sprejemnost sporočil. Meri se količina komuniciranja, ki so mu izpostavljeni zaposleni, meri se ali si zaposleni zapomnijo sporočila in v kolikšni meri se strinjajo oziroma sprejemajo sporočila.
- Koorientacijske ocene. Člani dveh skupin poizkušajo predvideti kognicije in vedenja ostalih, kar nadrejenim pove, koliko je skupina povezana, kako se člani skupine med seboj razumejo in se strinjajo.
- Nadzor oddelka za upravljanje s človeškimi viri. Vprašalniki, ki jih izpolnjujejo zaposleni izmerijo, kakšen odnos imajo zaposleni do svojega dela, nadrejenih in organizacije.
- Zadovoljstvo s komunikacijo. Posebej razviti, obsežni vprašalniki, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih z nivojem komunikacije v organizaciji.
- Analiza omrežij. Taka analiza izmeri komunikacijski cilj z uporabo metod risanja diagramov. Ti diagrami prikazujejo smeri in povezave komuniciranja med zaposlenimi.

Katero metodo uporabiti za meritev uspešnosti internega komuniciranja je odločitev, ki je odvisna od strukture organizacije. Nekatere metode so bolj uporabne pri močno strukturiranih organizacijah, druge pa pri malo strukturiranih organizacijah (Grunig in Hunt, 1984:261). Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko ocenimo ali interno komuniciranje pomaga graditi organizacijsko kulturo, ki jo želimo imeti – tako, ki omogoča maksimalno motivacijo zaposlenih z vplivanjem na elemente, ki sestavljajo komponente motivacije.

Na prvo, biološko komponentno zaposlenih ne moremo vplivati, lahko pa vplivamo na kognitivno in na komponento čustvenega razvnanja. Kognitivna komponenta motivacije je druga komponenta motivacije in je sestavljena iz prepričanj o

posledicah, prepričanj o lastnih sposobnostih in o naklonjenosti okolja. Najpomembnejša elementa oziroma funkciji internega komuniciranja sta prepričevanje in informiranje zaposlenih, ki vplivata na kognitivne procese zaposlenih in posledično na delovno uspešnost, saj bi: "...optimalno motivacijsko situacijo dobili v primeru, ko bi se cilji posameznika prekrivali ali vsaj približali ciljem podjetja, saj bi zaposleni avtomatično usmerjal svoje napore k skupnemu cilju." (Jereb, 1990: 30). S stalnim informiranjem zaposlenih o strategiji in kratkoročnih ciljih oziroma aktivnostih organizacije, se zaposleni bolj zaveda svoje vloge in svojega prispevka k uspešnosti izvajanja strategije in doseganja ciljev. Če zaposleni prejema le informacije o svojih zadolžitvah, ne da bi pri tem videl vmesne cilje ter končni cilj svojih aktivnosti, ne more razumeti nujnosti ali potrebe po kvalitetno izpolnjenih nalogah. Najpomembnejše je, da vrednote blagovne znamke, vizijo in strategijo komuniciramo neprestano in enotno.

Namesto da bi zaposleni torej dobival informacije o naklonjenosti okolja do svojega dela in svojih sposobnostih, s pomanjkljivim komuniciranjem dobiva ravno nasprotne informacije. Samoiniciativa, zvestoba in želja po maksimalnem trudu je v taki situaciji nemogoča. Po drugi strani pa, če je interno komuniciranje organizirano in oblikovano tako, da prepričuje zaposlene o njihovi sposobnosti (javne pohvale, prikaz uspešnosti podjetja, izobraževanja, ipd.) in naklonjenosti okolja (spodbuda zaposlenim naj izrazijo svoje mnenje, dostop do vodilnih uslužbencev, možnost javne kritike, možnost dodatnega izobraževanja, ipd.), je del motivacijskega procesa že v teku.

Tretja komponenta motivacije, čustveno razvnanje, je stalno prisotna, najbolj razširjena komponenta. Za vzdrževanje pozitivnih čustev je pomembna organizacijska klima. Organizacijska klima daje zaposlenemu bodisi občutek, da spada v to organizacijo in da je delo prijetno, ali pa ga navdaja z negativnimi občutki. Sestanki, obhod direktorja, prostori za odmore, športne dejavnosti, družabni dogodki in proslave so tista orodja, ki najbolj vplivajo na čustveno klimo v organizaciji. S pomočjo teh orodij se tvorijo neformalne vezi med zaposlenimi, hierarhija je manj občutna, komunikacija je bolj sproščena, na kratko, tvori se participativna organizacijska kultura, ki je bolj produktivna. Različna čustva, ki nastanejo s pomočjo teh orodij internega komuniciranja, je moč usmerjati v večjo produktivnost in pripadnost zaposlenih (Ford, 1992).

Po drugi strani pa ne smemo zanemarjati prednosti pisemenih medijev. Predvsem računalniško posredovana komunikacija se izkazuje za vse bolj nepogrešljivo. Že Jablin in drugi (1987) v osemdesetih opozarjajo na vrednost elektronskih sporočil. Med preučevanjem organizacijske komunikacije se namreč poglobijo tudi v pomen feedbacka<sup>20</sup> za delovno uspešnost in motivacijo zaposlenih. Čeprav ugotavljajo, da na področju komunikacije in motivacije obstaja velik deficit primernih študij, rezultati raziskave, ki jo navajajo Jablin in drugi (1987: 641) kažejo, da feedback, ki je v pisani obliki in je strukturiran, podprt z argumenti in primerno razčlenjuje uspešnost opravljene naloge, v večini primerov ustvari pri prejemniku večjo motiviranost kot ustno predana sporočila. Še vedno pa ostaja dejstvo, da sporočila v pisani obliki ne odražajo odnosa med sporočevalcem in prejemnikom. Jablin in drugi zato predvidevajo, da naj bi organizacije odobravale pisano obliko odziva na opravljeno nalogo v situacijah, kjer individualnost, empatija in norme skupine niso bistvenega pomena. Z drugimi besedami, kadar je pomembneje, da zaposlenega prepričamo o naklonjenosti okolja ali kadar ga informiramo, so pisana orodja internega komuniciranja bolj primerna za motiviranje. Kadar pa se gradi oziroma vzdržuje primerna čustvena klima oziroma kadar se spodbuja pozitivna samopodoba zaposlenega, je motivacija učinkovitejša, če poteka komunikacija osebno.

V nadaljevanju bom predstavila organizacijo Si.mobil, d. d. in interno komuniciranje te organizacije.

---

<sup>20</sup> Feedback pomeni odziv organizacije na rezultat opravljene naloge zaposlenega. Jablin in drugi opredeljujejo pomen feedbacka glede na cilje, tipe, dimenzije, vir in funkcije feedbacka. Feedback je lahko oseben – ga da oseba, ali neoseben – prihaja iz okolja samega in služi orientaciji posameznikom v organizaciji: ali to kar delajo, delajo prav in ali je njihovo vedenje odobravano ali ne.

### **3. ŠTUDIJA PRIMERA: SI.MOBIL, d. d.**

Podatke za študijo primera v družbi Si.mobil sem zbirala predvsem z analizo sekundarnih virov in s pogovori oziroma korespondenco z zaposlenimi. Sekundarni viri, ki sem jih pregledala so javni in interni dokumenti družbe Si.mobil.

#### **3.1 Si.mobil, d. d.**

Družba Si.mobil, d. d. je bila ustanovljena 23. 12. 1997 v lastništvu Istrabenza, Intereuropa, Iskratela in PID Kmečke družbe. Vlada RS je 11. junija 1998 potrdila predlog strokovne komisije, da postane družba Si.mobil, d. d. drugi GSM operater v Sloveniji. Leta 2002 je lastništvo Si.mobila prevzel vodilni avstrijski operater Mobilkom Austria in slovenskega operaterja vključil v največjo skupino mobilnih operaterjev v jugovzhodni Evropi, v katero se poleg Mobilkom Austria in Si.mobila uvrščajo še VIPnet (Hrvaška), Mobilkom Liechtenstein (Liechtenstein) in Mobiltel (Bolgarija), novo lastništvo nad Si.mobilom pa si delijo:

- Mobilkom Beteiligungsgesellschaft mbH - 75,00001%
- Istrabenz holdinška družba, d. d. - 8,24%
- Intereuropa Globalni logistični servis, d. d. - 5,48%
- Iskatel Telekomunikacijski sistemi, d. o. o. - 5,46%
- Medaljon upravljanje drugih družb, d. d. - 2,35%
- Probanka, d. d. - 2,35%
- Telemach družba za komunikacijske storitve, d. o. o. - 1,12%

Kmalu zatem se je Si.mobil odločil tudi za prenovo internega komuniciranja. Leta 2003 je Si.mobil sklenil strateško partnerstvo z Vodafonom in preoblikoval svojo blagovno znamko v Si.mobil - Vodafone. Gre za partnersko povezavo, ki temelji na trženjskih temeljih in Si.mobilu omogoča trženje Vodafonovih produktov in storitev ter uporabo dvojne blagovne znamke Si.mobil - Vodafone. Si.mobil tako slovenskim

uporabnikom nudi uveljavljene globalne produkte (ekskluzivne telefone, narejene po meri in z Vodafonovo programsko opremo - telefoni Vodafone live!, Vodafone Mobile Connect Card) in storitve (Vodafone live!, Vodafone Eurocall, BlackBerry ...). Si.mobil in Vodafone nista lastniško povezana in Vodafone nima vpliva na Si.mobilove poslovne in strateške odločitve.

Si.mobil ima eno najbolj kakovostnih omrežij v Sloveniji in se je doslej uspešno pozicioniral kot tehnološki inovator, v zadnjem času pa tudi kot cenovni vodja. Prvi v Sloveniji je namreč uporabnikom predstavil WAP in GPRS, v okviru skupine Mobilkom Austria pa je tudi prvi, ki je predstavil GPRS gostovanje. Prvi je predstavil tudi MMS ter GPRS za predplačnike. Konec leta je med prvimi na svetu predstavil tehnologijo tretje generacije EDGE, ki omogoča hiter prenos podatkov s hitrostjo do 236 kbit/s. Si.mobil je usmerjen k uporabnikom, njihovim potrebam in željam; tako danes ponuja celo paleto različnih izdelkov in storitev za raznolike uporabnike.

Vizija podjetja se glasi: Naša vizija je bogatiti življenje z močjo mobilnih storitev brez meja. Poslanstvo svojega podjetja pa v Si.mobilu vidijo v naslednjih točkah:

- Mi, zaposleni, smo nosilci našega uspeha ter skupaj ustvarjamo dinamično in strokovno delovno okolje, ki spodbuja skupinsko delo in izmenjavo znanj na domači in mednarodni ravni.
- Stremimo k temu, da uporabnikom ponudimo najboljše in najbolj uporabne storitve mobilne telefonije tako, da nenehno razvijamo in nadgrajujemo svoje znanje ter smo del skupine Mobilkom Austria in partner Vodafona.
- Predani smo kakovosti in zanesljivosti, v središče vseh naših aktivnosti pa postavljamo zadovoljstvo naših uporabnikov.
- Ves čas izboljšujemo dobičkonosnost Si.mobila in prispevamo k vrednosti skupine Mobilkom Austria.

Storitve in tehnologija, ki jo trži podjetje, so vedno v koraku s časom. Uporabniki Si.mobil - Vodafone so del velikega globalnega sistema mobilnih komunikacij (GSM - Global System for Mobile Communications). GSM je digitalno radijsko mobilno

komunikacijsko omrežje, ki deluje v frekvenčnih spektrih 900 in 1800 MHz, v nekaterih državah pa tudi 1900 MHz. Uporablja se v več kot dvesto državah po svetu. Sistem omogoča govorne in podatkovne komunikacije, pošiljanje kratkih sporočil (SMS), vse večji pomen pa je na storitvah in vsebinah interneta, ki temeljijo na vse hitrejšem prenosu podatkov. Mobilni telefon postaja tudi možnost za uporabo različnih zabavnih storitev, kot so npr.: Java™ igre, MMS, SMS Stil in podobno. Pokritost s signalom GSM je pri Si.mobilu konec leta 2004 dosegla 99,6 odstotkov slovenskega področja, omrežje pa je nedvomno eno izmed najhitreje zgrajenih v Evropi. Prehod v sisteme nove generacije je v Si.mobilu postopen in temelji na nenehnem razvoju današnjega sistema GSM (Si.mobil, 2005).

Leta 2002 je v podjetju prišlo do velikih sprememb, saj so pod vodstvom novih lastnikov prenovili celotno podobo podjetja. Kasneje, leta 2003, so ob združitvi blagovnih znamk Si.mobil in Vodafone reorganizirali blagovno znamko in jo prilagodili svoji ciljni publiku mladih. S pozicijskim sloganom "Ujemi svet!" je obljuba blagovne znamke postala: "Še več zabave in uspeha – na svetovni ravni!". Vrednote blagovne znamke so kakovost, bistro rešitve in produkti, globalni doseg in vrednost za ceno. Značilnosti blagovne znamke, v skladu s katero se Si.mobil pojavlja na trgu, pa so energija, zabava, radoživost, drznost, samozavest in pozornost. Svoje eksterno in interno komuniciranje so v Si.mobilu zgradili v popolnem ravnovesju s to podobo znamke Si.mobil – Vodafone (Valenčič, 2005).

### **3.2 Zaposleni v Si.mobil, d. d.**

V Si.mobil, d. d. je trenutno zaposlenih okrog 300 ljudi, katerih večina je stara le malo čez trideset let. Na vprašanje, kakšni so ljudje, ki delajo v Si.mobilu, v PR oddelku odgovarjajo: "Dobro se zavedamo kakšen pomen ima pri vsaki stvari človeški faktor, posamezniki, ki tvorijo skupnost in njen značaj, njeno osebnost. Naša se kaže kot neusahljiv vrec življenjske energije, hudomušnosti in veselja, izzivalnosti in samozavesti."



### *Mednarodno delovno okolje in izkušnje*

Združitev z družbo Mobilkom Austria kot večinskim delničarjem omogoča Si.mobilovemu kolektivu tesno sodelovanje z operaterjema mobilne telefonije, ki sodita v vrh svetovno uspešnih operaterjev: Mobilkom Austria AG, ki je vodilno avstrijsko podjetje na področju trženja in tehnologije mobilne telefonije in VIPnet GSM, d. o. o., ki je prvi zasebni operater mobilne telefonije na Hrvaškem in zgleden primer Mobilkomove mednarodne dejavnosti. Ta kombinacija vsakomur v Si.mobilu omogoča stik z mednarodnim poslovanjem na področju telekomunikacij ter mu zagotavlja nenehno izobraževanje, poklicni in osebni razvoj in pravo mednarodno delovno okolje.

### *Znanje in izkušnje na področju vodenja*

Skupina izkušenih (domačih in tujih) direktorjev vodi, spodbuja in svetuje zaposlenim, jim omogoča sodelovanje pri večjih odločitvah ter jim daje možnost osebne in poklicne rasti.

### *Razvoj kadrov*

Pri Si.mobilu razvoj poteka na delovnem mestu in izven njega. Delo z mednarodnimi strokovnjaki in izkušenimi kadri s področja telekomunikacij je samo en temelj osebnega in poklicnega razvoja. Individualni razvojni načrti v okviru internega in eksternega usposabljanja, ki jih dopolnjuje cela vrsta razvojnih ukrepov, nenehno prispevajo k znanju in sposobnostim zaposlenih v Si.mobilu.

Za njihovo razvojno strategijo sta značilna tudi ciljno vodenje za doseganje optimalnih poslovnih rezultatov ter spodbudni sistem nagrajevanja.

Za uspeh, v tem hitro razvijajočem se okolju, polnem izzivov, od svojih kandidatov zahtevajo visoko strokovnost, odlično znanje na svojem poklicnem področju,

tekoče (ustno in pisno) znanje angleškega jezika, visoko stopnjo računalniške pismenosti, visoko angažiranost in predanost in nenazadnje tudi smisel za humor (Si.mobil, 2005).

### 3.3 Interno komuniciranje v Si.mobil, d. d.

V Si.mobilu so leta 2002 analizirali stanje internega komuniciranja in med drugim ugotovili, da<sup>21</sup>:

- se zaradi pomanjkljivega koordiniranja komunikacij pojavljajo mnogi komunikacijski šumi,
- so odnosi med oddelki navzven dobri, navznoter in pri praktičnih primerih pa se večkrat izkaže, da so pomanjkljivi.

Prišli so do sklepa, da je potrebno osvežiti in prenoviti interno komuniciranje v podjetju, da bi dosegli večjo učinkovitost.

Cilje prenove svojega internega komuniciranja so postavili tako, da so izhajali iz svojega tedanjega poslanstva in vizije v naslednjo smer:

- najbolj priljubljen slovenski operater mobilne telefonije
- odločnost in odgovornost
- izpolnjevanje potrebe uporabnikov
- odgovorno lotevanje tudi največjih izzivov
- vrhunski rezultati
- prijetno delovno okolje
- sinergija skupine
- močne vrednote
- najbolj zaželen zaposlovalec

Glavni cilj je bil graditev **močne organizacijske kulture podjetja**, ki bi jo dosegli skozi **zadovoljstvo zaposlenih**, ki se prenaša v **prijazen odnos do uporabnikov** in širše

---

<sup>21</sup> Po internem dokumentu o načrtu prenove internega komuniciranja.

javnosti. Ugled družbe, ki je zelo pomemben, naj se širi s komuniciranjem zaposlenih navzven. Zaposleni naj začutijo, da so del skupine in da so pomemben člen v celotni verigi. Čutiti morajo **pripadnost** organizaciji. Le na ta način lahko **razvijajo vrednote celotne družbe** in so bolj **odgovorni in odločni ter bolj produktivni**.

Najzanimivejša karakteristika strukture zaposlenih v podjetju je, da je povprečna starost zaposlenih 30 let.

V naslednji fazi so blikovali načrt prenove internega komuniciranja in določili ciljne interne javnosti glede na organizacijsko shemo podjetja. Ciljne javnosti so razdeljene po oddelkih: uprava, služba za razvoj in nadzor omrežja in storitev, prodaja, marketing, podpora uporabnikom, upravljanje s človeškimi viri, pravni oddelek, kontroling in odnosi z javnostmi.

### 3.3.1 Načrtovana orodja internega komuniciranja

V Si.mobilu so orodja internega komuniciranja razdelili na splošna, obvezna orodja in na posebna, opcijska orodja.

V prvo skupino spadajo intranet, elektronska pošta in formalna srečanja. Za elektronsko pošto so oblikovali distribucijske liste, ki vključujejo zaposlene iz različnih sektorjev, oddelkov in služb. Formalna srečanja so opredelili kot: sestanki uprave, sestanki uprave z vsemi vodjami oddelkov, sestanki vodij oddelkov, sestanki znotraj oddelkov in sestanki vseh zaposlenih.

V drugo skupino pa spadajo neformalna srečanja, oglasne deske, interni časopis, nabiralnik idej, voščila in priročnik za zaposlene.

V načrtu za obnovo internega komuniciranja so v Si.mobilu podrobneje razčlenili in definirali vsebino, namen in strukturo posameznih orodij. S tem so dobili pregled nad dejanskim stanjem in želenim stanjem (Valenčič, 2005).

#### Intranet

Intranet naj bi bil dostopen vsem zaposlenim na posebni spletni strani in bi moral biti zanimiv in koristen. Le na ta način se lahko doseže zastavljeni cilj, t.j., da ga

zaposleni redno obiskujejo. Ko je dosežena določena stopnja obiska, je to orodje, ki omogoča komuniciranje vseh vrst sporočil. Stran naj bo kreativna in privlačna, hkrati pa enostavna in uporabniku prijazna. Komunikacija mora biti dvosmerna, kar pomeni, da imajo tudi zaposleni možnost objave svojega prispevka.

Namen intraneta je predvsem olajšanje internega komuniciranja v širšem pomenu. Hkrati je seveda uporabno orodje tudi za olajšanje delovnega procesa, ki se mora prilagoditi elektronski dobi. Znižuje stroške papirja in tiskovin. Intranet je potem, ko je že uveljavljen, tudi odlično sredstvo za povezovanje ljudi v organizaciji, kar nedvomno vodi k skupnemu cilju, občutku pripadnosti in predanosti. Na ta način lahko komunikator usmerja zaposlene k ciljem, h katerim stremi vodstvo družbe.

### Elektronska pošta

Neposredna in hitra komunikacija, namenjena predvsem ožjim zaokroženim skupinam. Olajša delovni proces in ni nujno PR orodje, vendar spada v ta sklop. Kot orodje se razdeli tako, da vsaka posamezna distribucijska lista zajame svoj segment interne javnosti. Tako so tudi omogočeni različni nivoji komunikacije. Distribucijske liste niso na voljo vsem zaposlenim, dostop do nekaterih imajo le določeni zaposleni.

### Formalna srečanja

Sestanki oziroma seje so specifična stalnica vsakega podjetja, zato jih niso obravnavali posebej. Lahko pa se tudi to vrsto komunikacije uporabi za interno komuniciranje. Zato so podali predlog, naj se upošteva različne skupine interne javnosti tudi tukaj: sestanki uprave, sestanki uprave z vsemi vodjami oddelkov (napotki, načrt), sestanki vodij oddelkov (izmenjava pogledov in idej ter obveščanje o konkretnem delu), sestanki znotraj oddelkov (podeljevanje del, seznanjanje z delom uprave in ostalih oddelkov), sestanki vseh zaposlenih (dvakrat letno oziroma ob posebnih priložnostih predstavitve novega izdelka oziroma storitve, nove imidž kampanje, ipd).

### Neformalna srečanja

Neformalna srečanja družabne narave so pomembna zato, da se ljudje med seboj поблиže spoznajo. To je pomembno predvsem za dislocirane enote (prodajna mesta). Gre

za osebno komunikacijo, saj se komunikacija med zaposlenimi večinoma odvija po telefonu ali elektronski pošti. Takšna srečanja so sicer zabavna in niso vezana na delovno mesto, lahko pa na njih uprava vseeno spregovori in na neformalen način vpliva na vzdušje in počutje.

### Oglasne deske

Oglasne deske ljudem dajejo večji občutek obveščenosti. Postavljene so na vidnih mestih oziroma na točke, kjer se zbira večje število zaposlenih, npr. ob avtomatih za kavo, prostoru za druženje, ipd. Na njih se zbirajo poljubne informacije širšega pomena in zabavne narave, lahko pa se tudi na ta način razširja določene informacije (vabila, pozivi, sklepi).

### Nabiralnik idej

Nabiralnik idej je namenjen anonimnemu zbiranju raznih idej in pobud, pa tudi kritik in pohval. Tak način zbiranja odzivov, ki so sicer podani na bolj šaljiv način, je dragocena informacija o odzivu zaposlenih in služi kot dnevno merjenje organizacijske klime. Za pregledovanje vsebine nabiralnika je zadolžen oddelek za upravljanje s človeškimi viri in po pregledu tudi ustrezno reagira.

### Voščila

Voščila so namenjena izkazovanju pozornosti podjetja svojim zaposlenim, ki vzbudi osebni občutek pripadnosti. Oddelek za upravljanje s človeškimi viri naredi poseben program, ki dan pred dogodkom (na primer rojstni dan) zabeleži datum.

Oblikujejo naj se posebne čestitke oziroma voščila, ki so unikatna in ne uniformna ter naj bi bila zaposlenemu v trajen spomin.

### Interni časopis

Interni časopis naj bi v podjetju zastavili kot nadgradnjo celotnega sistema internega komuniciranja, ki je lahko namenjen tudi drugim javnostim, saj je zaradi svoje tiskane oblike dostopen tudi eksternim javnostim. Vsebine v njem so zato tudi

promocijske narave in obveščajo predvsem o novostih pri storitvah, odprtju novih prodajnih centrov, ipd.

### Priročnik za zaposlene

Priročnik za zaposlene je posebna tiskovina, v kateri bi vsi zaposleni našli koristne informacije. Namenjen je tudi na novo zaposlenim, ki na ta način lažje spoznajo podjetje.

Vsebinska struktura je opredeljena z naslednjimi točkami:

- Si.mobil se predstavi (kdo smo, uprava, vizija, poslanstvo, cilji),
- organizacija družbe, lastništvo, prodajni centri, pokritost,
- naše delovne obveznosti (delovni čas, pravice in odgovornosti),
- dobro je vedeti (službena potovanja, praktične informacije),
- kako komuniciramo (odnosi z javnostmi, interno komuniciranje in interna klima, prijaznost do uporabnikov),
- zakaj je lepo delati v Si.mobilu.

Priročnik prejmejo vsi zaposleni in novi kadri, ki v podjetje šele vstopajo, ureja ga oddelek za upravljanje s človeškimi viri in PR oddelek, ter je vedno na voljo za vse zaposlene.

### Ustno komuniciranje

Ustno komuniciranje je prisotno vsak dan in je kot orodje internega komuniciranja opredeljeno že pod točko formalnih in neformalnih srečanj. Pa vendarle obstaja še en način, kako pristopiti do zaposlenih.

Zaposleni si večkrat želijo pogovora z upravo. Nasplošno vlada mnenje, da so uprave podjetij nedostopne in večkrat nedosegljive za klice podrejenih. Ker je Si.mobil prijazno in priljubljeno navzven, si želijo, da bo tako tudi navznoter. Od tu ideja, da bi se enkrat mesečno za eno do dve uri organiziralo dan odprtih vrat pri direktorju uprave. V ta namen so organizirali možnost vnaprejšnjega naročanja na sestanek z direktorjem, kjer zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje, ideje, težave, idr.

Zaposleni tako dobijo občutek, da so za organizacijo res ključnega pomena; vsak posebej lahko pristopi do najvišjega vodilnega in mu pove, kar mu leži na duši; na ta način je možno pridobiti tudi veliko dobrih in novih idej, saj če se ideje zbirajo elektronsko, oziroma preko hierarhične lestvice, jih ljudje pogosto ne predstavijo, saj imajo občutek, da njihove ideje ne bodo ustrezno predstavljene in sprejete.<sup>22</sup>

### **3.4 Pregled in analiza orodij internega komuniciranja v Si.mobil, d. d.**

Kot že omenjeno, je v letu 2002 v družbi Si.mobil prišlo do osvežitve celotnega internega komuniciranja. Nekatera orodja so ostala enaka kot v prejšnjem obdobju, nekatera so se korenito preoblikovala, nekatera pa so oblikovali povsem na novo. Za organizacijo in oblikovanje različnih orodij sta zadolžena PR oddelek in oddelek za marketing.

#### **a) Orodja, s katerimi upravlja oddelek za PR**

##### Si.Weekly

Je elektronsko glasilo, ki izhaja enkrat tedensko in je distribuiran preko elektronske pošte. Izide vsak petek najkasneje do 11.00 in nastaja že v četrtek, preveden pa je tudi v angleški jezik. Poleg nekaj stalnih rubrik (omrežje, gostovanja, kaj so pisali mediji, agent meseca v oddelku za pomoč strankam), se sprotno oblikujejo najpomembnejši dogodki iztekajočega se tedna, opisuje se promocijske akcije, se dodajajo fotografije internih dogodkov, vključuje se pomembna korporativna sporočila, ipd (Si.weekly, 2005). Pomembno je, da v pripravi Si.Weeklija sodelujejo vsi zaposleni in da se v novicah prepoznajo vsi sektorji (Valenčič, 2005).

Orodje internega komuniciranja Si.weekly je namenjeno predvsem informiranju o tekočih dogodkih. Glede na vsebino in vizualno obliko ocenjujem, da je v člankih prisotno komuniciranje ciljev organizacije, ki s svojim stilom pisanja vpliva tako na

---

<sup>22</sup> Po dokumentu o prenovi internega komuniciranja.

pripadnost in lojalnost kot na socializacijo zaposlenih. Poleg teh dveh vplivov pa je vsebina še informativna in interpretativna, zabavna in namenjena tudi koordinaciji dela v organizaciji, čeprav v manjši meri. Formalna oblika izobraževanja tukaj ni prisotna.

Komunikacija, ki prepričuje o naklonjenosti okolja do truda zaposlenih, je ravno tako prisotna. Najmočnejše vpliva na lojalnost in občutek pripadnosti, deluje pa preko informiranja in interpretacije, zabave in socializacije. Koordinacija, kot funkcija internega komuniciranja je sicer v vsebini člankov prisotna, vendar v tako zanemarljivi obliki, da na to prepričanje občutno ne vpliva.

Podobno vpliva na prepričanje o sposobnostih z rubrikami kot so Agent meseca in Kaj so pisali mediji. Glede na to, da ni prisotnega formalnega izobraževanja, je za to prepričanje o sposobnostih Si.weekly manj pomemben).

### Inside

Inside je interni časopis, ki izhaja štirikrat letno - 25. marca, sredi junija, ko se napove piknik za zaposlene, septembra in decembra, ko se napove novoletna zabava za zaposlene. Pripravlja ga uredniški odbor, ki je sestavljen iz predstavnikov vseh sektorjev, PR oddelka ter oddelka za upravljanje s človeškimi viri.

Inside je sestavljen iz rednih in izrednih rubrik. Redne rubrike so Uvodnik, Aktualno, Novosti, Dosežki, Anketa, Vedno fit, Novičke. Izredne so razne reportaže, križanke, Izjave, Klepet, Si.mobilova prodajna mreža, MAG Groupsite, ipd. Vsaka številka Inside-a je tako nekaj posebnega in nekaj novega. Vsebinsko je vedno polna informacij o dogodkih, uspehih in dejavnostih organizacije in njenih partnerjev.

V rubriki Aktualno objavljajo najpomembnejše novosti določenega obdobja. V rubriki Novosti so opisane in razložene nove storitve, kaj prinašajo in na kakšen način jih bodo vključili v program. Rubrike Anketa, Vedno fit in Novičke so namenjene izključno predstavitvi zaposlenih. V Anketi so objavljena mnenja različnih zaposlenih, ponavadi bolj na humoren način. Vedno fit je rubrika, namenjena poročanju o dejavnosti športne skupine, ki so jo organizirali zaposleni. V Novičkih pa lahko zaposleni izvedo, komu se je rodil otrok, kdo se bo poročil in kdo so bili naboljši agenti oziroma svetovalci meseca. Strukturno je tako Inside razdeljen v dva dela. Prvi je namenjen vsebinam, ki se tičejo



same organizacije in njenih partnerjev, drugi del pa je namenjen zblizovanju zaposlenih (Inside, 2005).

Oblikovno oziroma vizualno Inside močno komunicira imidž svoje blagovne znamke, saj je celotna grafična podoba glasila v značilni zeleni in rdeči barvi, prisotnih je veliko podob logotipa in drugih značilnih podob storitev, produktov, dejavnosti.

Ocenjujem, da vsebina Inside-a močno vpliva na pripadnost in lojalnost. Interni časopis je bogat z informacijami o življenju v organizaciji in ima močan socializacijski potencial. Namenjen je predvsem zabavnemu načinu podajanja informacij in s tem oblikovanju občutka pripadnosti. Koordinacija dejavnosti je malo prisotna, saj gre v glavnem za opis dejavnosti, ki so se že zgodile in manj za napovedi dogodkov.

#### Management info, PR info

Je bilten, ki izhaja po potrebi, oblikuje pa ga oddelek za PR v sodelovanju z upravo ali dotičnim sektorjem, oddelkom, službo v obeh jezikih (slovenščini in angleščini). Je v elektronski obliki in je namenjen obveščanju o pomembnejših temah.

Ker je bilten le občasen in izhaja po potrebi, imajo novice v biltenu toliko večjo vrednost. Objavljajo se izredne informacije, ki največkrat služijo predstavitvi usmeritve organizacije oziroma njenih ciljev. Bilten ni namenjen zabavi, temveč v največji meri informiranju in interpretaciji, z namenom povečevanja pripadnosti in lojalnosti, socializaciji zaposlenih ter predkoordinaciji za morebitne ukrepe (Valenčič, 2005).

#### Pregled pisanja medijev

Dostopen vsem na javnih mapah v Outlooku, dnevno prispe okrog 8.00 zjutraj. PR pripravi tudi kratek povzetek pisanja medijev – vsak dan do 9.00 – pošilja se na distribucijsko listo direktorjev in ostalih, ki so pokazali interes (v slovenščini in angleščini) (Valenčič, 2005).

Ker pregled pisanja medijev ni dostopen vsem temveč je le izbirno orodje, je njegova funkcionalnost omejena na ciljno publiko. Namenjen je zaposlenim, ki morajo biti v vsakem trenutku obveščeni o dogajanju iz okolja organizacije. Neposredno torej ne vsebuje sporočil organizacije, temveč odziv eksterne javnosti na delovanje organizacije. Je pomemben vir informacij o tem, ali je delo v organizaciji dobro in pravilno opravljeno, ali pa je potrebno kaj spremeniti. Vsebina tega orodja v največji meri vpliva na pozitivna oziroma negativna čustva pripadnosti in lojalnosti, na prepričanja o sposobnosti zaposlenih in približevanju/oddaljevanju ciljev zaposlenih k ciljem organizacije. Ima manjšo izobraževalno vrednost in manjšo možnost koordiniranja.

#### Četrto nadstropje - prostor za druženje

Je preurejen s pomočjo prijaznih barv ter opreme. PR oddelek je objavil razpis za preureditev tega prostora in izbral izvajalca med zaposlenimi, ki so se prijavi. Poleg fotografij z internih dogodkov je tam na voljo tudi stojalo za časopise, za katerega skrbi PR. Namenjen je predvsem neformalnemu druženju in izmenjavi informacij v sproščenem vzdušju, kar je večkrat bolj učinkovito kot pri formalnih srečanjih (Valenčič, 2005).

Prostor za neformalno druženje je namenjen predvsem sprostitvi in navezovanju stikov med zaposlenimi. V tem prostoru se zaposleni sproščajo, med njimi poteka neformalna izmenjava informacij. Vsebina komunikacij v tem prostoru vpliva na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo, saj zaposleni na neformalen način vplivajo drug na drugega. Ker tak prostor sporoča, da organizacija skrbi za dobro počutje svojih zaposlenih in je bil urejen glede na želje zaposlenih, na ta način vpliva na lojalnost in občutek pripadnosti preko čustev, prepričanja o naklonjenosti okolja in prepričanja o sposobnosti – zaposleni si zasluži počitek, ker uspešno izvajajo svoje naloge.

#### Intranet in elektronska pošta

Stvari, ki so povezane z internim komuniciranjem:

- Inside v elektronski obliki
- Povzetki pisanja medijev

- Skupina za šport
- Letna poročila v elektronski obliki
- Knowledge sharing
- Tabla ugodnosti

Ob vsakem dogodku PR oddelek pošlje elektronsko sporočilo vsem zaposlenim. V sporočilu jih seznanja z novostmi oziroma z ravnokar končanim dogodkom za novinarje. Poleg tega PR oddelek skrbi tudi za redno in pravočasno obveščanje klicnega centra ter prodajnega osebja o tovrstnih dogodkih. Praviloma se zaposlenim pošlje informacijo pred ali med dogodkom. Poleg informacije za zaposlene, PR oddelek pripravi tudi odgovore na morebitna vprašanja naročnikov.

Z vključitvijo Si.mobila v skupino Mobilkom Austria se je pokazala potreba po vključitvi svojih zaposlenih tudi na intranet, ki povezuje vse štiri članice skupine. Tako lahko zaposleni dostopajo do Si.mobilovega intraneta, ki vsebuje v glavnem domače informacije in do intraneta, ki povezuje članice skupine Mobilkom Austria, kjer so na voljo informacije, ki se tičejo delovanja celotne skupine podjetij.

Vsebinska struktura intraneta:

1. **Uporabne informacije.** Sem sodijo informacije o delovnem času, praznikih, dela prostih dnevih, zneskih dnevnic in navodilih za izračun dnevnic ter o prevoznih stroških, nadomestilih za prehrano, obrazci.
2. **Sporočila vodstva.** Informacije, sklepi, obvestila o odločitvah uprave, zanimivi za vse zaposlene.
3. **Kdo smo in kaj počnemo.** Sem sodi objava poslanstva, vizije, vrednot, razlage oglaševalskih in prodajnih akcij, imidž kampanj in pregled pisanja medijev.
4. **Novice.** Novice, kot so napoved dogodkov, novinarskih konferenc, sporočila medijem ipd.
5. **Naši dosežki.** Nagrade za uspešnost organizacije, priznanja, posamezniki in njihovi odlični dosežki v prodaji.

6. **Navodila.** Navodila za uporabo logotipa, dopisov, protokolov, komuniciranja z eksterno javnostjo oziroma ostalimi deležniki organizacije. Sem sodijo tudi obrazci, ki jih je moč uporabiti v elektronski obliki.
7. **8Izobraževanje.** Sem sodijo zanimive internetne povezave, članki, naslovi knjig, elektronske prezentacije, angleški strokovni izrazi in vse, kar bi utegnilo zanimati in navdušiti zaposlene.
8. **Zabava, prosti čas.** Objave in obvestila o neformalnih srečanjih, športnih dogodkih in zabavna poročila o dogajanju na takih dogodkih, skupaj s fotoalbumom srečanj zaposlenih.
9. **Mnenja zaposlenih.** Ta del je namenjen kritikam, pohvalam, idejam, torej povratni informaciji o življenju in delu v podjetju. Tukaj se lahko objavijo tudi ankete. (Valenčič, 2005)

Elektronski način komuniciranja je po moji oceni eden najbolj informativnih, razširjenih in predvsem motivacijskih načinov komuniciranja. Kljub odsotnosti osebnega komuniciranja in neposrednih dokazov čustev, tona komunikacije in govornice telesa, je vizualna in tekstovna informacija dovolj bogata. Ker so na enem mestu zbrani vsi podatki, ki se tičejo življenja v organizaciji in njenega delovanja, lahko komunikacija preko tega orodja vpliva na vse elemente motivacije, razen čustev, na katera vpliva v manjši meri.

### Šport na Si.mobilu

Skupina za šport je bila ustanovljena na pobudno zaposlenih, zato jo tudi vodijo in organizirajo dogodke ter dejavnosti sami. Vsak mesec skupina za šport organizira aktivnosti za svoje člane, ki lahko izbirajo med tenisom, badmintonom, smučanjem, fitnesom, nogometom, planinstvom, kolesarjenjem, tekom. Vsak član ima možnost izkoristiti razne ugodnosti za športno življenje, kot so popusti, športna oprema (majice, dresi, športni copati), ipd. Skupina za šport se delno financira iz članarin, delno pa iz sredstev, ki jih Si.mobil namenja posebej za delovanje te skupine. Komunicira preko ustaljenih orodij internega komuniciranja.

Še posebej odmevni športni dejavnosti sta kolesarstvo, kjer prirejajo razna tekmovanja in izlete, ter tek, kjer se člani vsako leto udeležujejo maratona. V Si.mobilu so mnenja, da je športna dejavnost tista, ki najbolj združuje njihove zaposlene, saj se tu srečujejo zaposleni, ki med delovnim časom nimajo medsebojnih stikov. Med seboj tekmujejo, tvorijo time in sodelujejo pri koristni in sproščujoči dejavnosti. To zagotavlja večjo intenzivnost odnosov med zaposlenimi, še posebej pa lažje vzpostavljanje in ohranjanje stikov med oddelki. Za razliko od športnih srečanj, kjer so zaposleni primorani tvoriti mešane skupine, se namreč na formalnih in neformalnih srečanjih dogaja, da se zaposleni grupirajo v skupine ljudi, ki že tako ali tako med seboj sodelujejo in se dobro poznajo. Tako grupiranje lahko ovira cilj takih srečanj - da bi zaposleni spoznali še druge kolege in kolegice, s katerimi imajo manj stikov med delovnim časom (Valenčič, 2005).

Na zaposlene, ki se udeležujejo pri športnih dejavnostih, ki jih organizira skupina za šport na Si.mobilu, to orodje vpliva predvsem s prepričanjem o naklonjenosti okolja njihovim željam in idejam ter ambicijam, preko prepričanja o lastnih sposobnostih in preko čustev. Športniki med zaposlenimi na ta način lažje razvijejo občutek pripadnosti, zmanjšujejo stres z zabavo in se na neformalen način socializirajo v organizacijsko kulturo Si.mobila.

#### Izobraževanje zaposlenih

Za izobraževanje zaposlenih PR oddelek organizira različne seminarje in tečaje, pred vsako umestitvijo novega izdelka na trg pa se izvajajo še Izobraževanja z namenom. Ena od najpomembnejših dejavnosti izobraževanja je izmenjava znanj in zaposlenih znotraj skupine Mobilkom Austria. Vsak kandidat, ki ustreza profilu, ki ga išče druga članica skupine, ima možnost, da za določen čas zasede delovno mesto v drugi državi, kamor prenese svoje izkušnje in pridobi nove (Valenčič, 2005).

Izobraževanje zaposlenih predvsem močno vpliva na prepričanje o sposobnosti in naklonjenosti okolja. Preko teh dveh elementov pa vpliva tudi na pripadnost, lojalnost ter socializacijo. Možnost, da zaposleni razvija svoje sposobnosti in nadgrajuje znanje, je

največkrat cilj, ki velja tako za zaposlenega kot za organizacijo. S tem si namreč oba povečujeta možnost za maksimalno delovno uspešnost.

## **b) Orodja, s katerimi upravlja marketing**

### Interni dogodki

Oddelek za marketing organizira redna srečanja zaposlenih:

- praznovanje Si.mobilovega rojstnega dne, 25. marca,
- piknik, ki je navadno organiziran junija in
- novoletna zabava za zaposlene, decembra.

Scenarij za vse tri dogodke oblikuje skupina ljudi, v kateri so oddelki za marketiško komuniciranje, PR oddelek in oddelek za upravljanje s človeškimi viri ter predstavnik iz prodaje.

Do sedaj so v Si.mobilu organizirali že več priložnostnih dogodkov, ki se pojavijo ob pomembnejših prelomnicah in so enkratni, med drugim tudi dva dogodka, povezana s prenovo blagovne znamke. Za take dogodke se ne ve vnaprej, oziroma niso vsakoletni. Načrtujejo se glede na razvoj podjetja, uspehe in nove strategije.

Dogodki, katerih namen je proslava prelomnih ali pomembnih obdobjih organizacije, predvsem vplivajo na občutek pripadnosti in lojalnosti. Odvisno od vsebine takega dogodka pa dogodek vpliva tudi na prepričanje o sposobnostih in naklonjenosti okolja, kar posredno pripelje do približevanja ciljev zaposlenega k ciljem organizacije.

### Interni branding ali organizacijska orodja

Za komuniciranje Si.mobilove vizije, poslanstva in simbolov so bili oblikovani in organizirani različni mediji, strateško postavljeni tja, kjer je frekvenca izpostavljenosti oziroma vidnost največja:

- napis v recepciji,

- napis na vrhu stavbe,
- slike po hiši,
- poslanstvo, vizija in vrednote - table po hiši,
- napisi na pisarnah,
- vizitke,
- dopisni papir, kuverte in preostali pisarniški material,
- mape, bloki, CD ovitki, svinčniki,
- ID kartice,
- templejti - word, excel, ppt, mail,
- podpis v elektronski pošti,
- letno poročilo,
- objave oddelka za upravljanje s človeškimi viri<sup>23</sup>

Organizacijska orodja, ki predstavljajo simbole organizacije, v največji meri vplivajo na pripadnost in lojalnost zaposlenih preko socializacije, s poudarkom na komunikaciji ciljev organizacije in preko izobraževanja oziroma informiranja o teh ciljih. Prisotnost simbolov zaposlene na vsakem koraku opominja oziroma asociira na vrednote in poslanstvo organizacije in jih na ta način utrjuje v njihovem spominu.

Ocenjujem, da je Si.mobil organizacija, ki ima visoko kvaliteto organizacije internega komuniciranja oziroma orodij. Oblikovno in vsebinsko svoja orodja namreč prilagaja tako svoji strategiji, glede na glavno ciljno publiko - Slovenci stari do 30 let - kot tudi strukturi svojih zaposlenih. S prenovo internega komuniciranja so izboljšali pretok informacij, poskrbeli za večjo povezanost kolektiva in pripomogli k samoiniciativnosti svojih zaposlenih. Zgradili so participativno organizacijsko kulturo. Posledično njihovi zaposleni radi opravljajo svoje delo, razmišljajo o izboljšavah in predvsem imajo pogoje, da lahko najdejo in izvedejo rešitve za probleme, ki so posledica hitro spreminjajočega se okolja mobilne telefonije.

---

<sup>23</sup> Po internem dokumentu oddelka za marketing.

Orodja, ki jih uporabljajo, so vizualno prilagojena blagovni znamki, katere glavne barve so zelena, rdeča in bela, uporabljajo enotno obliko pisave, stil pisanja in način komunikacije. Vse skupaj močno vpliva na občutek pripadnosti zaposlenih, kar je pogoj, da se vzpostavi zaupanje med organizacijo in njenimi zaposlenimi v skupni organizacijski kulturi, to pa je ključno v motivacijskem procesu.



## SKLEP

Povzetek ugotovitev avtorjev o motivaciji, da sestoji iz biološkega, naučenega in kognitivnega kaže, da pravzaprav govorimo o socializaciji človeka v neko socialno skupino, kar nudi občutek ugodja in varnosti. Na biološko pogojene značilnosti človekovega karakterja sicer ne moremo vplivati, vendar pa si s selekcijo v zaposlitvenem postopku zagotovimo, da ima kandidat predispozicije, zaradi katerih bomo s procesom socializacije vplivali na to, kar je naučeno in na to, na kakšen način kandidat razmišlja o stvareh in pojavih v svojem okolju.

Med vsemi avtorji, ki sem jih predelala, se Martin E. Ford najbolj poglobi v komponente motivacije in govori o ciljih, prepričanjih o posledicah, prepričanjih o lastni sposobnosti, prepričanjih o naklonjenosti okolja in emotivnih procesih. V nadaljevanju sem ugotavljala, da naj bi bilo celotno interno komuniciranje organizacije po Scheinu naravnano k sporočanju ciljev, vizije in poslanstva organizacije, ki so del oblikovanja organizacijske kulture in s katerimi naj se zaposleni poenotijo.

Funkcije internega komuniciranja, da informira, prepričuje in izobražuje, so zato namenjene a) oblikovanju mišljenja zaposlenih, tako da bodo prepričani o naklonjenosti okolja in svojih sposobnostih ter b) približevanju ciljev zaposlenih k ciljem organizacije. Organizacijska klima usmerja emotivne procese zaposlenih. Glavna naloga internega komuniciranja je torej usmeriti cilje zaposlenih k ciljem organizacije, jih prepričati, da so te cilje sposobni doseči, ustvariti pogoje, da bodo cilji dejansko doseženi in ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni zadovoljni, kar vpliva na njihovo storilnost. Najpomembnejša funkcija internega komuniciranja je zato gradnja primerne organizacijske kulture, ki bo motivirala zaposlene, da dosegajo maksimalno možno produktivnost in s tem prispevajo k uspešnosti delovanja organizacije.

Za družbo Si.mobil je tako delovanje že realnost. Ker so prenovili interno komuniciranje, so izboljšali pretok informacij, poskrbeli za večjo povezanost kolektiva in pripomogli k samoiniciativnosti svojih zaposlenih. Zgradili so participativno organizacijsko kulturo. Preko zaposlitvenega postopka v Si.mobilu izbirajo zaposlene, ki imajo lastnosti, kakršne ima znamka Si.mobil Vodafone. So mladi, dinamični, energični,

hudomušni, veseli in celo razigrani. Take vrednote organizacija utrjuje z različnimi orodji internega komuniciranja, ki so vsebinsko in vizualno odlično prilagojeni namenu sporočil. S tako potezo se zaposleni na najlažji in najhitrejši način identificirajo z vsebino komunikacije organizacije, lažje poenotijo svoje cilje s cilji svoje organizacije in predvsem delujejo za čim večjo uspešnost svoje organizacije, ker uspešnost organizacije prinese uspeh tudi njim.

## LITERATURA

1. Albright, Kendra (2004): Environmental Scanning: Radar for Success. *Information Management Journal*, let. 38, št. 3, str.38.
2. Blackstad, Michael, Cooper, Aldwyn (1995): *The communicating organisation*. Institute of personnel and development, London.
3. Bernik, Igor in drugi (1999): *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
4. Coyne, Claire (2004): Motivational Factors for PTs & PTAs. *Magazine of Physical Therapy*, let. 12, št. 10, str. 46.
5. Costello, Jacqueline (2004): Demonstrating employee value through KM. *KM Review*, let. 7, št. 4, str. 6.
6. Davis, Alison (2002): *The Seven Secrets Of Employee Focus Group Success*. *Public Relations Tactics*, let. 9, št. 2, str.11. Dawson, Sandra (1986): *Analysing organisations*. Billing&Sons Ltd. Worcester.
7. Denny, Richard (1993): *Motivate to Win*. Kogan Page Limited, London.
8. Devetak, Gabrijel (1991): *Motivacija in stimulacija*. *Delo + varnost*, let. 36, št. 6, str. 301.
9. Ford, Martin E. (1992): *Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs*. Sage Publications Inc., California.
10. Franken, Robert E. (1998): *Human Motivation*. Brooks/Cole Publishing Company, California.
11. Gray, Rodney (2004): *Finding the Right Direction*. *Communication World*, let. 21, št.6, str. 26.
12. Gruban, Brane (1998): *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. *Teorija in praksa*, let. 35, št.4, str. 613-632.
13. Grunig, James E., Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich College, Philadelphia.
14. Grunig, James E. (1992): *Symmetrical systems of internal communication, excellence in PR and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.

15. Grunig, Larissa A., Grunig, James E., Dozier, David D. (2002): Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
16. Handy, Charles B. (1976): Understanding Organizations. Penguin Books Ltd., Harmondsworth.
17. Harrison, Shirley (1995): Public Relations: An introduction. Routledge, London, New York.
18. Holtz, Shel (2002): Public relations on the Net: winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more. American Management Association, New York.
19. Huling, Emily (2000): Motivate Employees To Grow Your Agency. National Underwriter / Property & Casual Risk & Benefits Management Edition, let. 104, št. 3, str. 31.
20. Jablin in drugi (1987): Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. Sage Publications Inc., Newbury Park.
21. Jan, Irena (2002): Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, let. 35, št. 2, str. 114.
22. Jančič, Zlatko (1998): Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, št. 8, str. 5.
23. Jereb, Janez (1990): Individualizacija motivacije. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
24. Jung, John (1978): Understanding Human Motivation: A cognitive approach. Macmillan Publishing Co Inc., New York.
25. Kapel, C.; Thompson, M. (2005): Effective communications link employees to business, customers. Canadian HR Reporter : let. 18, št. 1, str. 12, Toronto.
26. Kitchen, Philip J. (1997): Public relations: principles and practice. International Thomson Business Press, London.
27. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Weihreich, Heinz (1986): Essentials of management. McGraw-Hill, New York.

28. Lacy, Stephen, Sohn, Ardyth B., Wicks, Jan LeBlanc (1993): *Media Management: a casebook Approach*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey.
29. McAllister, Neil (2004): *Toward a Federated Future*. InfoWorld, let. 26, št. 36, str. 44.
30. Morgan, Gareth (1997): *Images of Organisation*. Sage Publications, London.
31. Možina in drugi (1998): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
32. Možina in drugi (2004): *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Obzorja, Maribor.
33. *New Media Age* (2004): *Intranets: What's inside counts*. New Media Age, str. 22, London.
34. Oleska, Paula (200): *Staying motivated on the job*. Fairfield County Business Journal, let. 39, št. 5, str. 4.
35. Putnam, Laurie (2001): *Distance teamwork*. Online, let. 25 št. 2, str. 54.
36. Rijavec, Petja (1999): *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank*. Teorija in praksa, let. 36, št. 4, str. 618-629.
37. Rosen, Sheri (2004): *Start the Conversion*. Communication World, let. 21, št. 4, str. 14.
38. Schumann, Mark (2004): *Enhancing Corporate Credibility*. Communication World, let. 21, št. 2, str. 28.
39. Vahouny, Karen (2004): *Opportunities for Improvement*. Communication World, let. 21, št. 3, str. 32.
40. Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership* second edition. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
41. Scultz, Don E. (2004): *Building an internal marketing management calculus*. Interactive Marketing, let. 6, št. 2, str. 111-129. London.
42. Statt, David A. (2000): *Using Psychology in management training: The psychological foundations of management skills*. Taylor and Francis Inc., Philadelphia.

43. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, str. 738-758.
44. Thompson, P., Mchugh, D. (2002): Work Organisations, A Critical Introduction. Palgrave, New York.
45. Uhan, Stane (1998a): Motivacija za delo. Organizacija, let. 31, št. 9, str. 518.
46. Uhan, Stane (1998b): Raziskave o motivaciji. Organizacija, let. 31, št. 10, str. 591.
47. Ule, Mirjana, Kline, Miro (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. FDV, Ljubljana.
48. Vahouny, Karen (2004): Opportunities for Improvement. Communication World, let. 21 št. 3, str. 32.
49. Van Nostran, Kendray (2004): Top-Down: Building a Better Organization Through Effective Communication. Communication World, let. 21, št. 2, str. 10.
50. Vila, Antun, Kovač, Jure (1997): Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
51. Willer, David (2003): Power-at-a-Distance. Social Forces, let. 81, št. 4, str. 1295.

#### **VIRI:**

- Škerlep, Andrej (2004): Odnosi z javnostmi. Predavanje. FDV, Ljubljana.
- Valenčič, Tamara (2004): Upravljanje komuniciranja z zaposlenimi – predavanja. London School of Public Relations.
- Si.Weekly, obdobje od marec 2005 do avgust 2005. Si.mobil, Ljubljana.
- Inside, obdobje januar 2005 do avgust 2005. Si.mobil, Ljubljana.
- Pogovor z vodjo Oddelka za odnose z javnostjo, Tamaro Valenčič, 2005.
- Pogovor s predstavnikom oddelka za odnose z javnostmi, Juretom Bohincem, 2005.
- Grgič, Živa (2003): Interna glasila v komuniciranju z zaposlenimi. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Si.mobil (2005): O nas. Dostopno na <http://www.simobil.si/personal.asp?nodeid=4296&id=1>
- Interni dokumenti in gradiva Si.mobil, iz obdobja 2002 do 2005.
- Letno poročilo Si.mobil, letnik 2004.