

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irena Zupanec

Interno komuniciranje in motiviranje zaposlenih na
Ministrstvu za infrastrukturo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Irena Zupanec

Mentor: prof. dr. Dejan Verčič

Interno komuniciranje in motiviranje zaposlenih na
Ministrstvu za infrastrukturo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Zahvalila bi se mentorju, red. prof. dr. Dejanu Verčiču, za potrpežljivost in usmeritve pri pisanju diplomske naloge.

Hvala prijateljem, družini in sinu Jonu, ki me je ves čas bodril s svojimi vragolijami in mi dajal motivacijo za pisanje dela.

In nenazadnje se za vse spodbudne in tople besede med študijem zahvaljujem tudi mami Pavli.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu najprej opredelim pojem internega komuniciranja, navedem osnovne definicije, cilje in namen. V nadaljevanju predstavim pojem motivacije in pomembnost motiviranja zaposlenih za organizacijo ter naštejemo dejavnike, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Predstavim nekaj ključnih motivacijskih teorij, ki so pomembne za raziskovano področje. V zadnjem delu teoretičnega dela pa se ukvarjam s soodvisnostjo pojmov internega komuniciranja in motivacije zaposlenih. V praktičnem delu sem uporabila metodo intervjuja, s katero sem želela osvetliti vlogo internega komuniciranja. Zanimalo me je predvsem, kako človeški viri v izbranem podjetju vrednotijo program internega komuniciranja in kaj jih motivira na delovnem mestu. S pomočjo odgovorov intervjujancev sem prišla do ugotovitve, da je na področju internega komuniciranja potrebno uvesti kar nekaj ukrepov za motiviranje zaposlenih. Zavedanje, da so ljudje ključna konkurenčna prednost je pomembno merilo, ki ga je potrebno upoštevati, če želimo biti uspešni. Na koncu podam tudi možne izboljšave na področju internega komuniciranja, ki so lahko pomemben mejnik k boljšem motiviranju zaposlenih.

Ključne besede: interno komuniciranje, motivacija, motivacija zaposlenih.

Internal communication and motivation of employees in the Ministry of infrastructure

This BA thesis is divided into two parts, the theoretical part and practical part. In the theoretical part, I first define the concept of internal communication, give the basic definitions, goals and purpose. In the following I present the concept of motivation along with the importance of motivating employees for organisations as well as listing factors, which influence the motivation of an individual. In the last segment of the theoretical part I deal with the co-dependence of internal communication and the motivation of the employees. In the practical part I used the interviewing method, with the intention to highlight the role of internal communication. I was mostly interested in how human resources in selected companies value the programme of internal communication and what motivates them at work. With the help of given answers from the interviewees, I came to the conclusion that it is necessary to invest in some new measures for motivating employees. Awareness that people are a key advantage is an important benchmark that needs to be taken into consideration in order to be successful. In the end I present possible improvements regarding the internal communication which can be an important milestone for better motivation of employees.

Key words: internal communication, motivation, motivation of employee.

KAZALO

1 UVOD.....	7
2 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA	8
2.1 DEFINICIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	8
2.2 NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	10
2.3 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	11
2.4 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	12
2.4.1 Pisna orodja internega komuniciranja	13
2.4.2 Govorna orodja internega komuniciranja	13
2.4.3 Elektronska orodja internega komuniciranja	14
2.5 USPEŠNO INTERNO KOMUNICIRANJE.....	14
2.5.1 Ovire uspešnega komuniciranja	15
2.6 VLOGA VODSTVA V PROCESU INTERNEGA KOMUNICIRANJA	16
3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	17
3.1 RAZLIČNE MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	18
3.1.1 Motivacijska teorija Maslowa	19
3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	19
3.1.3 Vroomova teorija pričakovanj.....	20
3.1.4 Alderfererjeva motivacijska teorija	21
3.1.5 Teorija značilnosti dela	21
3.1.6 Teorija spodbujanja.....	21
3.1.7 Teorija pravičnosti.....	22
3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO MOTIVACIJO	22
3.3 INTERNO KOMUNICIRANJE IN MOTIVIRANJE	23
4 ŠTUDIJA PRIMERA: Interno komuniciranje in motivacija zaposlenih na Ministrstvu za infrastrukturo	25
4.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	25
4.2 NAMEN RAZISKAVE.....	25
4.3 METODOLOGIJA	25
4.4 PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA INFRASTRUKTURO	26
4.4.1 Poslanstvo.....	26
4.4.2 Vizija.....	26

4. 4. 3 Delovno okolje	26
4. 5 NOTRANJE KOMUNICIRANJE NA MINISTRSTVU ZA INFRASTRUKTURO	27
4. 6 ANALIZA INTERVJUJEV	27
4. 7 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PROGRAMA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	33
5 SKLEP	35
6 LITERATURA:	37
PRILOGA	41

1 UVOD

V 21. stoletju so spremembe edina stalnica v razvoju vsakega podjetja, zato je komuniciranje namenov in ciljev, poistovetenje z vrednotami in poslovnimi cilji podjetja z vlogo posameznika v podjetju ter vrednotenja posameznikovega prispevka k podjetju ključno za uspešnost na trgu dela. Da bi dosegli visoko učinkovitost človeškega kapitala, moramo biti dobro seznanjeni s potrebami in željami naših zaposlenih. Zavedanje, da so ljudje tisti, ki igrajo ključno vlogo v procesu dela je zelo pomembno. Ena izmed glavnih prioritet najvišjega vodstva je, da svoje zaposlene motivira, jih spodbuja k sodelovanju v delovnem procesu in iz njih izvabi vso proaktivnost, da delo upravljajo učinkovito.

Slovenske organizacije so preveč osredotočene na uresničevanje svojih ciljev, odnosi z zaposlenimi pa so pogosto zapostavljeni. (Vesel 2007). Interno komuniciranja temelji samo na informiranju in obveščanju. Nova paradigma pa je osredotočena predvsem na zaposlene. Obravnava jih kot premoženje in ne povezuje z stroški. Pojavi se dvosmerno obveščanje zaposlenih. Temelji na usposabljanju in izobraževanju in seže vse do motiviranja, zaposleni pa so vključeni v upravljanje (Gruban 2007).

Sistemi internega komuniciranja služijo vodstvu za pomoč pri upravljanju procesov. Skozi proces internega komuniciranja, čigar namen je zagotavljanje pomembnih informacij navzdol, vodoravno ali navzgor, zaposlene seznanja z vrednotami, cilji in načrti podjetja. Kitchen in Daly (2002) pomembno vlogo v procesu komuniciranja pripisujeta velikosti podjetja, vodstveni strukturi, kulturi, ki jo ima organizacija, človeškim virom v podjetju, in spremenljivosti v okolju podjetja. Znotraj komunikacijskega procesa je treba določiti način in obseg komuniciranja.

Ustvarjalno sporazumevanje zaposlenih v vseh smereh omogoča spodbuden proces komuniciranja (Kejžar 2003). Komuniciranje od spodaj navzgor se povezuje z večjo motivacijo, zaupanjem, pripadnostjo in uspešnim delovanjem zaposlenih. Naloga vodstva je omogočiti zaposlenim okolje, ki bo spodbujalo notranjo motivacijo posameznika.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati na kakšen način lahko s pomočjo internega komuniciranja motiviramo zaposlene. Diploma sestoji iz dveh delov. V teoretičnem delu najprej opredelim ključne definicije internega komuniciranja, sledi mu razdelava osnovnega pojma motivacije in z njo povezane najpomembnejše teorije, na koncu pa se posvetim še povezavi obeh pojmov. Pri opredelitvah si pomagam s strokovno literaturo iz obravnavane tematike. Praktičen del je namenjen primeru Ministrstva za infrastrukturo, kjer s pomočjo

intervjuja poskušam izvedeti, kako interno komuniciranje zaznavajo zaposleni in kaj je tisto, kar je ključno, da ostanejo motivirani na delovnem mestu. S pomočjo danih odgovorov intervjujancev razčlenim odgovore in podam ukrepe, s katerimi lahko Ministrstvo izboljša svoj program internega komuniciranja. V sklepu zapišem ugotovitve, do katerih sem prišla v teoretičnem in praktičnem delu. Na koncu naloge je napisana literatura, s pomočjo katere je delo napisano, in priloga intervjuja, s katerim sem prišla do zapisanih rezultatov.

2 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje zajema formalno in neformalno komunikacijo, ki se odvija znotraj nekega podjetja oziroma organizacije. V vsaki organizaciji zaposleni med seboj komunicirajo. Po Muchinskyskem (v Kaše in drugi 2007) govorimo o komuniciranju takrat, kadar se zaposleni med seboj pogovarjajo tako o delu kot tudi o svojih pristočasnih dejavnostih. Komuniciranje omogoča posredovanje vizij, ciljev in nalog v podjetju ter posredovanje pomembnih informacij. S pomočjo komuniciranja se odločamo in prejemamo povratne informacije.

Mumel (2008) opozori na anomalije, ki povzročajo nezadovoljstvo in slabšo motiviranost človeških virov v delovnem procesu in posledično na težje uresničevanje ciljev organizacije. Rešitev vidi v vzpostavitvi dobrega sistema internega komuniciranja, ki je ključnega pomena. V nadaljevanju bom predstavila nekaj definicij internega komuniciranja, ki se osredotočajo na odnose in komuniciranje z zaposlenimi.

2.1 DEFINICIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Frank in Brownell koncept internega komuniciranja opredelita kot sklop komunikacijskih prenosov med posamezniki in/ali skupinami na nezdružljivih stopnjah in različnih področjih z željo po transformaciji organizacije in usklajevanju vsakodnevnih dejavnostih (Welch in Jackson 2007, 179). Te definicije se dotakne tudi avtor Van Riel, ki koncept internega komuniciranja umesti v organizacijskega. Razlago poda skozi svojo paradigmo integrirane korporativnega komuniciranja. Tudi Dolphin se naslanja na definicijo in raziskuje interno komuniciranje v kontekstu korporativnega (Welch in Jackson 2007, 181).

Ne glede na povzemanje omenjenih avtorjev je treba opozoriti na okrnjenost teorije v točki, da se definicija ne nanaša na interno komuniciranje, ampak na organizacijskega. Teh dveh pojmov ne moremo enačiti.

Za razliko od Franka in Brownella Cheney in Christensen gledata na interno komuniciranje širše in se strinjata, da interno in eksterno komuniciranje ni več ločeno, ampak sodi v polje organizacijskega (v Welch in Jackson 2005, 182). Njuna definicija se nanaša na odnose med zaposlenimi. Temelji na organizacijskem razvoju. Predlagata tri nivoje internega komuniciranja: menedžment na dnevni ravni, ki temelji na odnosih med zaposlenimi, in na strateški ter projektni ravni, ki se nanaša na razvoj organizacije.

Kalla (v Welch in Jackson 2005, 182) enači pojem internega komuniciranja z multidisciplinarnim procesom, ki je med seboj tesno povezan s formalnim in neformalnim komuniciranjem, hkrati pa zaseda pomembno mesto na vseh nivojih organizacije.

Cornelissen (v Welch in Jackson 2005, 182) pri opredelitvi izhaja iz popolnoma drugačnega zornega kota. Fokus daje vsem metodam (interni časopis, intranet itn.), ki jih podjetje uporablja za komuniciranje s svojimi zaposlenimi. Tu je spet opažen manjko na internem komuniciranju kot delu menedžmenta, ki je strateške narave, vendar ima pomembno funkcijo pri osvetljevanju medijev.

V koncept internega komuniciranja bi bilo smiselno vpeljati deležniški pristop, o katerem razpravlja Scholes. Pristop bi olajšal razumevanje obstoječih definicij, vpletene, namen in naravo internega komuniciranja. Po njegovem mnenju je interno komuniciranje »strokovni menedžment interakcij med vsemi tistimi z interesom in deležem v določeni organizaciji«. Uporabnost definicije lahko črpamo iz vidika predloga vpeljave strateškega pristopa in bolj poglobljenega osredotočenja na deležnike v internem komuniciranju. S tem mislimo vse zaposlene, strateški menedžment, delovne skupine in projektne skupine (Welch in Jackson, 2007, 182)

Po avtorjevem mnenju je pomemben strateški vidik internega komuniciranja, ne upošteva pa različnih vrst interesov in deležev, zato njegova definicija ni povsem ustrezna. Njegov opis internega komuniciranja je koristen iz vidika pomembnosti vlog v strateškem upravljanju organizacij. Poudarek pa namenja tudi interakcijam, ki se vršijo znotraj organizacije.

Vsak rezultat interakcije je nagrajen z odnosom, zato bi ga morala vsebovati vsaka definicija internega komuniciranja (Welch in Jackson 2005, 182).

Kot ugotavlja Šilih (2013, 17), je vsem definicijam skupno to, da poudarjajo pomen internega komuniciranja za upravljanje in uspeh posamezne organizacije, poseben poudarek pri tem pa

dajejo odnosom na vseh ravneh v organizaciji. Le tako je neka organizacija pri svojem uresničevanju ciljev lahko uspešna.

Če začnemo razpravljati, katera definicija internega komuniciranja je najbolj ustrezna, težko pridemo do zaključka, saj ima vsaka izmed zgornjih prednosti in slabosti. Welch in Jackson (2007, 183) povzameta zgornjo diskusijo v izluščeno definicijo, ki pravi, da proces interne komunikacije temelji na interakcijah in odnosih med skupinami udeležencev v organizaciji na vseh nivojih. Čeprav se strinjata, da gre za najbolj ustrezen koncept internega, še vedno obstaja dvom o ustreznosti in njegovi globini.

2.2 NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Primarni namen internega komuniciranja je poistovetenje zaposlenih z organizacijo v kateri se gibajo in delujejo. Pomembno je, da zaposlene socializiramo, jih informiramo in izobražujemo. Na ta način lahko vzgojimo lojalne in motivirane zaposlene, hkrati pa krepimo pozitivne medsebojne odnose. Mnenja avtorjev iz področja medsebojnih odnosov se med seboj razlikujejo in namene internega komuniciranja opredeljujejo različno. Najpomembnejše je, da pri zaposlenih pridobimo visoko podporo organizaciji in njenim ciljem, ki izhaja iz stopnje motivacije, ki jo zaposleni poseduje. To lahko dosežemo s pravilnim komuniciranjem. Pojasniti je treba razloge, zakaj naj zaposleni podprejo našo organizacijo. Zaposleni se ne strinjajo več le s tem, da se jim dodajajo nove in nove naloge. Želijo, da se jim prisluhne oziroma da lahko o posameznih stvareh odločajo ter tako postanejo del podjetja. V kolikor so slišani, je njihovo delo bolj produktivno, saj so zanj bolj motivirani (Možina in drugi 2004, 23).

Za aktivno vključitev v delovno okolje je potrebno zaposlene opremiti z ustreznimi informacijami. Na ta način se lahko vključijo v podjetje, prav tako pa jih spremlja občutek, da je njihov prispevek resnično pomemben. Raziskave kažejo, da so zaposleni ključna javnost v podjetju (Dolphin 2005, 182).

Ko se dotaknemo namenov internega komuniciranja se avtorji (Berlogar, Arnoff, Grunig, Hunt) koncentrirajo predvsem na naslednjo problematiko (Gruban 2007):

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje naloge in na ta način prispevajo k uresnitvi ciljev organizacije?

- Kako doseči uresničitev vizije in strategije organizacije? Na kakšen način uvajati spremembe?
- Kako s pomočjo komuniciranja pridobiti lojalne, zadovoljne in motivirane zaposlene?

Gruban (2007) izpostavlja, da naloga internega komuniciranja ni več samo druženje in obveščanje, kot smo bili navajeni predhodno. Temelji na medsebojnem sodelovanju in spodbuja timsko delo. Prav tako skrbi za dvigovanje kakovosti, produktivnosti in izboljšanje rezultatov od posameznika do celote.

V nadaljevanju bom predstavila cilje internega komuniciranja, ki sledijo svojemu namenu.

2.3 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V procesu internega komuniciranja je ključno, da si prizadevamo vzpostaviti in hkrati vzdrževati korist med organizacijo in njenimi zaposlenimi, ki ga prinaša delovni proces. S tem se strinjajo tudi Cutlip in drugi (v Theaker 2001, 132), ki menijo, da je tako uspeh kot neuspeh organizacije odvisen od zaposlenih.

Kitchen (1997, 80) daje fokus na gradnjo pozitivnih odnosov med zaposlenimi. Meni, da imajo dobri odnosi pozitiven vpliv na celotno podjetje. Informirani zaposleni, ki poznajo cilje svojega podjetja in vedo kje na hierarhični lestvici se nahajajo, so proaktivni in učinkoviti pri opravljanju delovnih nalog.

Welch in Jackson (2007, 188) izpostavita štiri najpomembnejše cilje:

- krepitev pripadnosti organizaciji,
- poistovetenje z poslovnim okoljem, v katerem zaposleni deluje,
- zavedanje, da so okoljske spremembe neizogibne,
- razvijanje razumevanja potreb organizacije v času sprememb, iz strani zaposlenih.

Interno korporativno komuniciranje predstavlja tesno vez komuniciranja med tistimi, ki upravljajo organizacijo in med notranjimi deležniki. Na zaposlene ima pozitiven vpliv, ker na ta način pripadnost zaposlenih raste, obenem pa se krepi njihovo zavedanje o spremembah v okolju. Avtorja pri razlagi ciljev za zgled jemljeta teorije različnih avtorjev. De Ridder (Welch in Jackson 2007, 188) pravi, da je zavezanost vrsta lojalnosti, ki jo zaposleni razvije do organizacije in delovnega okolja. Meyer in Allen (v Welch in Jackson, 2007, 188) pa govorita o treh tipih pripadnosti. Eden izmed pripadnosti je emoncialni aspekt, ki deluje tako, da ljudje ostanejo v podjetju po lastni želji. Druga predanost je povezana s stroški in prisilo, kar pomeni,

da ljudje ostanejo v podjetju, ker morajo. Nazadnje omenjata normativno predanost, ki se povezuje z dolžnostjo, ki jo zaposleni občutijo do svoje organizacije.

De Ridder (v Welch in Jackson 2007, 189) izpostavi, da lahko z etičnim in vnaprej načrtovanim komuniciranjem razvijamo pripadnost zaposlenih. Etičnost komuniciranja na eni strani vrši pozitiven vpliv na zaposlene, na drugi pa je deležno kritike, da z njimi promovira oziroma manipulira. Baumeister and Leary (v Welch in Jackson 2007, 189) spregovorita, da ljudem veliko pomeni pripadnost v vseh socialnih situacijah, vključno z delovnimi.

Tretji cilj, ki se povezuje s četrtem opozori na zavedanje sprememb v okolju organizacije. Palmer in Hartley omenjata tri okoljske stopnje na katerih se spremembe dogajajo, in sicer mikro, makro in interno stopnjo (v Welch in Jackson 2007, 190). Razumevanje sprememb v okolju iz strani zaposlenih pomembno vpliva na lažje razumevanje sprememb v strategiji organizacije. Na ta način se krepi zavezanost notranjih deležnikov – zaposlenih. (Foreman v Welch in Jackson 2007, 190).

Tudi avtor Argenti zapiše svoje najpomembnejše cilje internega komuniciranja:

- izboljšanje odnosov med vodstvom in zaposlenimi,
- boljša informiranost zaposlenih o notranjih spremembah,
- izboljšanje razumevanja zaposlenih o produktih, storitvah itd.,
- izboljšanje razumevanja zaposlenih o zdravstvenih, socialnih in drugih družbenih novostih,
- spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri aktivnostih, povezanih s skupnostjo,
- spodbujanje in krepitev občutka pripadnosti zaposlenih,
- pojasnjevanje strategije dela,
- spodbujanje produktivnosti zaposlenih.

Vodilni v podjetju morajo ustvariti dobro vzdušje, ki v zaposlenih resnično vzbudi občutek, da so ključen člen v organizaciji. Argenti meni, da je to mogoče le ob pravilnem in strokovnem izvajanju internega komuniciranja (1998, 201).

2. 4 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.

Orodja internega komuniciranja služijo kot pripomoček za prenos informacij med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Vedno znova jih je treba preverjati tako v luči novih poslovnih in

trženjskih ciljev kot tudi v luči potreb zaposlenih. Preveč informacij, ki niso podane sistematično, izniči učinke ter ustvari zmedo v komunikaciji in razumevanju prioritet.

Mumel (2008, 164–175) razlikuje med pisnimi, ustnimi in elektronskimi orodji internega komuniciranja. V nadaljevanju sledi kratek opis.

2. 4. 1 Pisna orodja internega komuniciranja

Temeljna značilnost orodij pisnega komuniciranja je grafični zapis besed. Gre za to, da so sporočila, ki jih prejmemo od prejemnikov kodirana v pisavo. Tovrstna sporočila so trajna in jih lahko uporabimo kadarkoli. Njihova uporabnost ni primerna vedno, izjema so spodnji primeri:

- odziva prejemnika ne potrebujemo takoj,
- če je vrsta prejetega sporočila zahtevna,
- če potrebujemo zapis trajne narave,
- če je pomembno, da je sporočilo brezhibno.

Najpogostejša orodja, ki jih uvrščamo v kategorijo pisnih so: časopis namenjen zaposlenim, brošure, pošta, nabiralnik predlogov in vprašanj, bilten, priročniki za zaposlene, revija in oglasna deska.

2. 4. 2 Govorna orodja internega komuniciranja

Za razliko od pisnega komuniciranja se pri ustnem komuniciranju uporablja govor. Govor je hiter in omogoča komuniciranje z večimi udeleženci hkrati. Vsebuje tudi povratno informacijo. Sporočilo govorno posredujemo v naslednjih primerih:

- če potrebujemo takojšen odziv prejemnika,
- če sporočilo razumemo,
- če ne potrebujemo trajnega zapisa,
- če je sogovornikom naklonjeno osebno komuniciranje.

Orodja, ki jih uporabljamo v procesu pisnega komuniciranja so največkrat: poslovna kosila, sestanki, obhod po podjetju, zaposlitven intervju, telefonski pogovor, letni razgovor med vodjo in zaposlenim, psihološka pogodba in mentorstvo.

2. 4. 3 Elektronska orodja internega komuniciranja

Elektronska sporočila potujejo preko elektronskih naprav. Njihova prednost je v hitrem in natančnem prenosu. Pomanjkljivost vidimo v zamiku povratnega prenosa sporočila. Npr. naš prejemnik elektronsko sporočilo prebere šele naslednji dan. Glede na prejem, je torej zamik povratne informacije najmanj en dan. Človeški viri najpogosteje uporabljajo telefon, skener in računalnik. Računalnik ima večfunkcijsko moč, zato lahko poleg uporabe elektronske pošte brskamo po internetu in uporabljamo glasovno pošto. Mnogokrat se poslužujejo tudi uporabe videokonference in telekonference.

2. 5 USPEŠNO INTERNO KOMUNICIRANJE

Učinkovitost v vsaki organizaciji je pogojena z uspešnim programom internega komuniciranja. Znotraj programa lahko opredelimo cilje, vrednote in strateško plat organizacije. Naloga vodstva pa je spodbujanje zaposlenih, da delujejo skladno s cilji organizacije. Grunig (1992) meni, da je za odlične odnose z javnostjo potreben izpolnjen pogoj internega komuniciranja.

Gronroos (1990) je mnenja, da uspešen program internega komuniciranja zavisi od vodstva. Izpostavi dva načina vloge vodstva. Zaposleni morajo biti seznanjeni z vsemi aktivnostmi, ki jih izvaja organizacija v zunanjem okolju. Seznanjenost je podlaga za razvijanje posluha za potrebe strank in učinkovito zadovoljevanje le teh. Doseganje izpolnjenih nalog in komunikacijskih ciljev, ki so usklajene z cilji organizacije kaže na uspešnost internega komuniciranja in večja poslovno uspešnost. Mumel (2008, 182) izpostavi dodatne aspekte aktivnosti, ki vplivajo na odličen program internega komuniciranja. V prvi vrsti je pomembno jasno oblikovanje ciljev, vključevanje vodstva z namenom doseganja podpore in povezovanje internega komuniciranja s strateškimi cilji. Nenazadnje se uspešnost internega komuniciranja povezuje z poslovnim uspehom organizacije.

Tudi Rijavec (1999, 620) se strinja z Gronroosom, da je uspešnost programov internega komuniciranja pogojena z podporo in razumevanjem vodstva storitvene organizacije.

Pogoji, ki vplivajo na uspešen program internega komuniciranja:

- vedenje, da je interno komuniciranje sestavni del strateškega upravljanja;
- skladnost internega komuniciranja z kulturo organizacije;
- izkazovanje aktivne podpore procesu internega komuniciranja iz strani vodstva.

Navsezadnje je uspešnost zaposlenih v veliki meri pogojena z informacijami, ki jih prejmejo. Informacije morajo biti ažurne in pravočasne. Prenos vizije in ciljev do vsakega posameznika je vedno opravljen s pomočjo komunikacijskega procesa. Zaradi preverjanja nadrejenih o pravilnem sprejemu informacij je nujno dvosmerno neposredno komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi (Svetic, 2012).

2.5.1 Ovire uspešnega komuniciranja

Neredko se znajdemo v položaju, ko komuniciranje ne poteka po pričakovanjih komunikatorja in prejemnika. Pomembno je, da prepoznamo oviro, ko naletimo nanjo. Posredovanje lastnih stališč zaposlenim je napaka, ki jo največkrat naredi vodstvo, kar povzroči zaviranje pretoka mnenj po krivulji navzgor (Cutlip in drugi 1985 v Šilih 2013, 24). Tipičen primer slabega komuniciranja organizacije lahko primerjamo z operacijo, pri kateri zdravniki ne vedo, kaj je njihova vloga in za kateri del operacije je kdo zadolžen. V takih primerih je izid poguben. Usmerjena strategija je prvi korak k preprečitvi tega. Pomembno je, da se osredotočimo na ovire, ki blokirajo prvoten pomen oddanih in prejetih sporočil. Sčasoma jih lahko premostimo, vendar le z zavedanjem vodstva in organizacije, da obstajajo. Ločimo več vrst ovir. Organizacijske so povezane s klimo, odnosi, strukturo zaposlenih in se zato pogosto prepletajo s psihološkimi ovirami. Individualne pa so tiste, ki predstavljajo nasprotujoča si čustva, poglede in so posledica pomanjkljivih komunikacijskih spretnosti (Možina in drugi 1994, 569–572).

Vsekakor jih je treba sčasoma odstraniti, saj so posledice neuspešnega internega komuniciranja za samo organizacijo hude. Največja pomanjkljivost, ki je posledica mnogih prepletajočih se dejavnikov je, da zaposleni izgubijo motivacijo za delo.

Poznamo več načinov premagovanja komunikacijskih ovir (Možina in drugi 1994, 573–574):

- Uravnavanje distribucije informacij. Prevelika količina informacij pomeni informacijsko saturacijo. Rešitev vidijo v prilagojenem sistemu, ki bo rangiral pomembnost sporočil.
- Spodbujanje povratnih informacij. Pomembno je preverjanje, če je prišlo do komunikacijskih šumov. To lahko rešujemo s povratno informacijo.
- Uporaba preprostega jezika, ki ga bodo razumeli prav vsi zaposleni.
- Aktivno poslušanje. Vodenje pomeni dober nastop, in še bolj pomembno, aktivno poslušanje.
- Zaviranje negativnih čustev. Negativna čustva pogosto zakrijejo prvoten namen sporočila.

- Uporaba nebesednih signalov, s katerimi zaposleni izražajo občutja in naklonjenost do sporočila.
- Uporaba sproščene komunikacije. Uporabljamo jo v primerih, ko želimo hiter prejem nekega sporočila. Velik pomen pa imajo tudi za pridobivanje dragocenih informacij. Ljudje v sproščenem stanju povemo več.

Proces internega komuniciranja ni enostaven, zato so ovire v njem pričakovane. Te ovire vodijo v občutljive situacije. Če konfliktov ne analiziramo in rešujemo sproti, lahko privedemo v situacije, iz katerih ni več poti. Odpravljanje ovir je torej nujno, dokler je situacija še obvladljiva in storjena škoda še ni pustila trajnih posledic za organizacijo.

2.6 VLOGA VODSTVA V PROCESU INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V procesu komunikacije skušamo z vodenjem vplivati na vedenja posameznikov. Vodja mora svoje zaposlene informirati, če želi doseči cilje organizacije. Zaposleni pa preko organizacijskih ciljev dosegajo tudi svoje osebne cilje in na ta način krepijo svojo zadovoljstvo v delovnem okolju (Možina, 1994). Vodenje poteka skozi komunikacijski kanal, ki se vrši med vodjo in podrejenim. Potrebno je izbrati slog vodenja na podlagi značilnosti, ki jih ima vsak zaposleni. Pri odločitvi se opiramo na zmožnost in motiviranost posameznika. Zmožnosti se povezujejo z znanji, ki jih ima posameznik, motiviranost pa temelji na pripravljenosti vlaganja v svoje znanje (Mumel, 2008).

Einsberg in drugi (2010, 264–265) kot najpomembnejšo veščino vodenja štejejo motiviranje zaposlenih preko različnih kanalov. Omenjajo štiri navade, ki se najpogosteje povezujejo z motiviranjem:

- postavljanje preudarnih ciljev,
- zadovoljevanje pričakovanj, ki jih imajo zaposleni,
- pravično dodeljevanje delovnih nalog,
- uspešno pridobivanje privolitev z direktivami in cilji.

Gruban (2007) govori o strateških komunikacijah, ki zahtevajo večsmernost, povezanost in prepričevalen dialog. Na ta način razvijajo razumljivo kulturo, zaupanje, odkritost, ki se povezuje z lojalnimi in motiviranimi zaposlenimi. Predlaga model internega komuniciranja, kjer bi le-ta postal del same poslovne politike podjetja, saj pričakuje, da bi vodje in menedžerje

vključevali v vsakodnevne komunikacijske procese na vseh ravneh. To je v praksi težje izvedljivo, saj omenjeni kader zraven ostalih obveznosti vsakodnevno ne utegne komunicirati na vseh ravneh. Zato so predvideni delovni sestanki

Komuniciranje je sestavni, neločljivi del vodenja in mora izvirati iz najvišjega vodstva. Pomembno je, da so v proces vključeni vsi zaposleni (Rijavec 1999, 620).

Motiviranje zaposlenih in ciljno usmerjanje vsakega zaposlenega v delovnem procesu je ključna aktivnost, ki podjetju pomaga pri samem izboru najboljšega kadra na trgu dela. V preteklosti je komuniciranje teklo v smer ustvarjanja prijetne klime, danes pa je vse bolj poudarjena strateška vloga upravljanja organizacij za uresničevanje poslovnih ciljev. Za tovrstno poslanstvo internih komunikacij so ključna strateška in upravljaljska znanja, ki so vezana na vodje v delovnem procesu.

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Poglavje bom začela z mislijo avtorja Dwighta D. Eisenhowerja, ki zapiše: »Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to sami hočejo.«

Motivacijski faktor je pomemben dejavnik, ki vpliva na uspeh organizacije in zaposlenih. Tega se zavedajo mnogi teoretiki, ki pogojujejo aktivnost vsakega posameznika z notranjimi pobudami in dražljaji, ki jih dobijo iz okolja. Intenzivnost aktivnosti, ki jo ima delavec imenujemo motivacija. Omenjena intenzivnost se odraža v količini truda, ki ga vložimo, da dosežemo nek cilj, pri tem pa je vložen napor zadovoljil potrebo. Uhan (2000,11) pravi, da je motiviranje proces, ki temelji na spodbujanju zaposlenih z namenom, da bi učinkovito opravljali delovne naloge.

Treven (1998, 106) pravi, da zaposlene motiviramo na način, da jih dobro vodimo. Menedžerji s pomočjo motivacijskega procesa skušajo prepričati svoje zaposlene, da bi s svojo proaktivnostjo in učinkovitostjo dosegali cilje, ki so pomembni za njihovo organizacijo.

Pomembno je, da razlikujemo med motivom in motivacijo. Motiv je razlog in želja, da delujemo. Naša usposobljenost in sposobnost se skriva za uspešnim delovanjem, ki pa je pogojeno z znanjem. Spreminjanje naših motivov deluje na časovni in osebnostni ravni. Razlikujemo se tudi po tem, da nas motivirajo različne stvari.

Treven (1998, 107) govori o naslednjih motivih:

- primarni motiv (biološki)
- sekundarni (interesi, stališča in navade),
- motivi, ki jih pridobimo z rojstvom,
- univerzalni.

Motivacija pa je usmerjanje človekovih aktivnosti, da s pomočjo motiva doseže cilj. Je prebujanje posameznikovih motivov, ki se oblikujejo skladno z potrebami. Razlikovanje med želenim in realnim stanjem imenujemo potreba (Uhan 2000, 11).

Luthans (1995) spregovori o motivaciji, ki izhaja iz koncepta psihološke narave. Nanaša se na stanje posameznika, ki seže v notranjost. Motivacija je proces, ki se razvije iz potrebe, ki ostane nezadovoljena, nadaljuje pa se z vedenjem, ki želi zadovoljiti potrebo v delno ali v celoti. Psihološko stanje, ki se dogaja v notranjosti posameznika pa se nanaša na drugi pomen motivacije.

Harrisonova (2007, 154) pravi, da pravilen pristop k upravljanju internih komunikacij pozitivno vpliva na motiviranje zaposlenih. Vsak zaposleni ima različno stopnjo potreb, ki so pomembne za uspešno motiviranje. Da bi zaposleni razvili visoko notranjo motivacijo, morajo biti v celoti seznanjeni s svojim prispevkom organizaciji. Motiviranje zaposlenih izboljšuje njihovo zadovoljstvo, sodelovanje pri novih procesih oblikovanja dela ter nenazadnje finančne in nefinančne nagrade.

V vsaki organizaciji si vodilni nemalokrat zastavijo vprašanje kako znižati stroške in hkrati zaposlene motivirati, da bodo svoje naloge opravljali še bolj učinkovito. Če želimo dobiti odgovor na zastavljeno vprašanje moramo znati poiskati motive, ki zaposlene vodijo. Njihovo poznavanje pa je pomembno tudi iz vidika preučevanja različnih pristopov k motivaciji. Vsaka motivacijska teorija nosi v ozadju razlago posameznikovega vedenja in procese, ki to vedenje sprožijo (Treven 2001).

3.1 RAZLIČNE MOTIVACIJSKE TEORIJE

V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpomembnejših teorij iz področja motivacije.

3. 1. 1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je prvi, ki spregovori o motivaciji in postavi hierarhijo potreb. Sestavljena je iz dveh konceptov, hierarhičnega in koncepta pomembnosti. Njegova razlaga pravi, da se potrebe pojavljajo v nekem zaporedju, ločene pa so po sistemu hierarhije, ki vsebuje pet stopenj (Maslow, 1987).

Najpomembnejše so fiziološke potrebe, kamor spada potreba po preživetju. Sledijo potrebe po varnosti, potrebe, ki izražajo željo po pripadanju, potrebe po spoštovanju, konec piramide pa zasedajo potrebe kognitivne narave, ki v človeku sprožajo željo po samouresničevanju.

Fiziološke potrebe so tiste, za katere je človek pripravljen storiti marsikaj. So življenjskega pomena in bistvene za preživetje. Ko človek zadovolji te potrebe se pojavi nova potreba iz naslova varnosti. Človek se z občutkom varnosti lahko začne povzpenjati po lestvici navzgor, ki prinaša nove potrebe. Sledi potreba po pripadanju in ljubezni, postopoma pa se oblikuje tudi potreba po uveljavitvi v družbi. Ob izpolnitvi vseh zadovoljenih potreb, nastopi potreba po samouresničevanju. Človek jo največkrat zadovolji tako, da poišče delo, ki ga zadovoljuje in osrečuje. V tej točki najbolj pride do izraza človekova sposobnost in ustvarjalnost. Torej delo, kjer se pokaže sposobnost, znanje in ustvarjalni duh posameznika.

Maslow zagovarja trditev, da so vse zgoraj našteje potrebe določene v nekem zaporedju in da ljudje ne morejo preskakovati stopenj. Na prvo mesto je postavil aktiviran in najmanj zadovoljen dejavnik motivacije. Motivacijski dejavnik, ki zaseda zadnje mesto na njegovi hierarhični lestvici pa si lahko razlagamo sledeče; ali je potreba že zadovoljena ali pa še ni bila aktivirana (Uhan 1989, 192). Njegova piramida temelji na zadovoljevanju potreb iz dna piramide. Ob uresnitvi zadovoljene potrebe pa sledi pomikanje navzgor. Pravi, da v zadovoljeni potrebi usahne proces motivacije. Pojavi pa se nova potreba in nov motivacijski proces vezan nanjo (Uhan 2000, 23).

Maslowo teorijo največkrat uporablja vodstveni kader, ker jim omogoči hitro raziskavo faktorjev, ki zaposlene prioriteto motivirajo pri svojem delu.

3. 1. 2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je avtor znane dvofaktorske teorije, ki se je posvečal pojmu zadovoljstva pri delu. Zanimalo ga je, kako zadovoljstvo vpliva na učinkovitost človeka in ga obenem motivira (v Treven 2001). Izhajajoč iz dejavnikov motivacije je omenjal dve kategoriji, higienike in motivatorje. Higieniki so tisti dejavniki iz okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo ob predpostavki neprisotnosti. Hkrati pa ne vplivajo na zadovoljstvo posameznika tudi, če so prisotni.

Odstranjujejo neprijetnosti in na ta način ustvarjajo pogoje za motiviranje. Dejavniki denar, položaj, varnost zaposlitve ipd., ki jih uvrščamo med zunanje naj ne bi imeli motivacijskega učinka. Na drugi strani pa se nahajajo dejavniki, katerih izvor je direktno iz dela. Če so zadovoljeni povzročajo zadovoljstvo. Ljudi spodbujajo k delu in na ta način povečujejo njihovo motivacijo za delo. Izvor iz dela povezujemo z delovnimi dosežki, osebnim razvojem in priznanjem za opravljeno delo (Uhan 1989, 192). Herzbergova dvofaktorska teorija omeni dve vrsti orodij s katerimi motivirajo zaposlene. S pomočjo motivatorjev sprožimo aktivnosti pri posameznikih, s higieniki pa je mogoče ustvarjati zadovoljstvo, ki bo odstranilo nesoglasja in usmerilo človekovo aktivno vključevanje v delo. Ko se odločamo za izbor orodja moramo vedno narediti analizo stanja v organizaciji. (Lipičnik 1998).

3. 1. 3 Vroomova teorija pričakovanj

Njena temeljna značilnost je pojasnjevanje motivacijskih procesov in motivacije same kot izbiro vedenja. Posameznik izbere način vedenja, glede na to koliko je cilj zanj privlačen, obenem pa se odloča na podlagi kakšna je verjetnost, da mu bo uspelo z vedenjem prispeti na cilj. Zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek motivacije razloži z instrumentalnostjo, številom ter pričakovanjem. Kadar se posameznik vede v skladu z dosegom svojega cilja, je motiviran (Lipičnik 1998, 167). Pri svojem modelu je uporabil tri osnovne pojme (Lipičnik 1998, 405):

- Privlačnost: posameznik tehtja med svojimi potrebami in željami. Upoštevati je treba, da ima vsak različne motivatorje in različno zaporedje.
- Povezava vedenje-posledica: gre za stopnjo prepričanja, ki jo poseduje posameznik, v kontekstu, da bo s svojim vedenjem dosegel cilj. Obnašanje zaposlenih bo v skladu s cilji organizacije le v primeru pozitivnih učinkih. S tem mislimo pohvale in različna priznanja.
- Povezava napor-vedenje: posameznik razmišlja o naporu, ki ga bo moral vložiti v svoje vedenje. To pomeni, da bodo zaposleni ravnali v skladu z določenimi smernicami, če se bodo čutili zmožne.

Nagrade so dobrina, ki morajo biti za zaposlene privlačne. Pomembno je prizadevanje vodstva, da zaposlene nagradi z nagradami, ki vsebujejo pozitivno vrednost. Omeniti pa moramo tudi pričakovano vedenje posameznika, ki ga vodstvo pričakuje. Če bodo zaposleni imeli točne informacije, kaj se od njih pričakuje in kaj bodo dobili za svoje vložke, se bodo vedli v skladu s cilji organizacije. Tretji problem pa se nanaša na pričakovanja vsakega zaposlenega. Ob

predpostavki, da bo vodstvo ustvarilo ustrezne pogoje dela, s pomočjo katerih bodo zaposleni lažje izpolnili svoje cilje, bo njihov trud zagotovo večji (Treven 1998).

3. 1. 4 Alderferjeva motivacijska teorija

Clayton Adelfer je za razliko od svojega predhodnika Maslowa, za izhodišče svoje teorije vzel koncept potreb (existence, relatedness, growth). Prepoznal je tri skupine temeljnih potreb, ki jih ima posameznik (v Treven 1998):

1. Potreba eksistence je vezana na izpolnitev eksistenčnih potreb. Sem uvrščamo Maslowe fiziološke potrebe.
2. Potrebe po interakciji z okolico so potrebe, ki so povezane z željo ohranjanja in vzdrževanja odnosov na medsebojni ravni. Te potrebe so skladne z Maslowovimi socialnimi potrebami in željo človeka, ki si želi spoštovanja.
3. Potrebe po prosperiteti vsebujejo željo po razvoju vsakega posameznika. Sem sodi Maslowa potreba po spoštovanju in samouresničevanju.

3. 1. 5 Teorija značilnosti dela

Hackman in Oldham na podlagi Herzbergove teze, ki pomembno vrednoti delo v motivacijskem procesu, oblikujeta paradigmo značilnosti dela. Model je skoncentriran predvsem na povezanost štirih skupin vrednosti (Lipičnik 1998, 169):

1. učinki, ki so osebne narave in so povezani z delom,
2. stanja v psihološkem procesu, ki imajo kritične značilnosti,
3. temeljne razsežnosti dela,
4. potreba po razvoju.

Teorija se posveča posamičnim razlikam, s katerimi se srečavajo zaposleni. Razlike, ki so povezane z značilnostmi dela ustvarjajo različne učinke. Hackman je mnenja, da imajo ljudje večjo motivacijo, če je njihova želja po razvoju velika, so bolj zadovoljni in redko manjkajo na delu. Za doseg visoke notranje motivacije pri zaposlenih morajo zaposleni imeti prepričanje, da je njihov prispevek dragocen in nepogrešljiv (v Treven 1998, 121).

3. 1. 6 Teorija spodbujanja

Kadar želimo vplivati na vedenje posameznika ga moramo nagraditi. V večini primerov nam uspešno delo prinese pohvale, priznanja ali pa dvig plače. Na posameznikovo vedenje vplivajo njegova pričakovanja in občutki. Iz tega aspekta je teorija pomanjkljiva, saj avtor zanemari

omenjena dejavnika. Ljudje, ki zasedajo zanimiva delovna mesta, večkrat občutijo negativen učinek nagrad za osebno motivacijo. Najmanj izrazita je v primerih rutinskega, monotonega dela, vendar so nagrade nujne, ker ga v nasprotnem primeru nihče ne bi želel opravljati. Plača je pokazatelj, kako uspešen je posameznik v komporaciji z ostalimi organizacijami (Treven 1998).

3. 1. 7 Teorija pravičnosti

Teorijo pravičnosti zastopa Stacy Adams, ki se ukvarja s pojmom pravičnosti, v povezavi z motivacijo na delu. Oriše proces v katerem posamezniki primerjajo svoje vložke z drugimi. Lahko se primerjajo s sodelavci ali pa za primerjavo vzamejo neko tujo organizacijo (v Treven 1998). V procesu primerjave posameznika z drugimi, ima velik vpliv njegovo vrednotenje. Če opazi, da je enakovreden tistim s katerimi se primerja, je njegov odziv zadovoljen. Lahko pa občuti, da njegovo delo ni bilo vrednoteno pošteno in da se mu je zgodila krivica. Za zmanjšanje občutka nepravilnosti lahko zaposleni uporabi enega izmed spodnjih pristopov:

- popačiti želi delo drugih;
- popačiti želi resničnost o svojih sposobnostih;
- za primerjavo izbere drugo osebo;
- povečuje svoj prispevek;
- zmanjšuje svoj prispevek;
- išče novega delodajalca.

3. 2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DELOVNO MOTIVACIJO

S pomočjo motivacijskih dejavnikov lahko vplivamo na motiviranje zaposlenih. Pomagajo nam, da zaposlene spodbudimo za bolj učinkovito opravljanje nalog iz delovnega procesa. Podjetja uporabljajo motivacijske dejavnike, ker želijo v največji meri vplivati na svoje zaposlene, z namenom doseganja ciljev, ki so skladni z organizacijo. Dejavnike lahko razdelimo na primarne in sekundarne, pridobljene in podedovane, regionalne in univerzalne (Lipčnik 1997, 31).

Uhan (2000, 31) navaja naslednje dejavnike, povezane z delom in vrednotenjem dela:

- delo, ki prinaša veliko izzivov,
- varno delovno okolje,

- možnosti dodatnega učenja,
- fleksibilen delovni urnik,
- možnost stimulacij,
- dobri medsebojni odnosi,
- pohvale za uspešnost pri delu,
- stabilnost zaposlitve,
- mesečni prihodek iz naslova zaposlitve,
- sodelovanje pri oblikovanju procesa dela.

Uhan ugotavlja pomembnost motivacijskih dejavnikov v različnih okoljih in obdobjih ter medsebojno dopolnjevanje le teh. Na podlagi izsledkov različnih študij, ki so bile opravljene na slovenski populaciji so prišli do zaključkov, da sta dohodek in atraktivno delo najbolj vrednotena dejavnika, ki zaposlene motivirata.

Lipičnik (1997, 32) govori o treh skupinah dejavnikov:

- individualne razlike, kamor sodijo osebne potrebe in interesi;
- značilnosti dela; sem spada razsežnost dela;
- praksa organizacije, kamor sodi politika in sistem nagrajevanja v podjetju.

Kot omenjeno zgoraj je plačno nagrajevanje najbolj vrednoten motivacijski dejavnik, ki prispeva k večji zmogljivosti zaposlenih, vendar sam po sebi ni dovolj, zato v podjetjih uvajajo tudi druge pristope, s katerimi spodbujajo motivacijo zaposlenih. V prvi vrsti zaposlene seznanjajo s problemi dela, ustvarjajo dobro vzdušje, uporabljajo neformalne oblike informiranja, delo organizirajo pravično, pri delitvi stimulacije vedno izhajajo iz skupnih vložkov, sprejemajo predloge za učinkovitejše poslovanje in ustvarjajo zaupanje (Černetič 2007).

Najboljši načini za motiviranje in stimuliranje zaposlenih so predvsem redni sestanki, nudenje podpore zaposlenim pri opravljanju vsakodnevnih nalog, prenašanje znanja na novozaposlene, javno izpostavljanje zaposlenih za dober zgled in motivacijski govori (Mihalič 2008).

3. 3 INTERNO KOMUNICIRANJE IN MOTIVIRANJE

Vodstvo uporablja orodje komuniciranja za ustvarjanje stimulatívnega okolja za zaposlene (Heathfield 2014). Komunikacija ima lahko zelo močan izvir moči, če je jasna in pristna.

Zagotovo pa ni čarobna paličica, s katero bi bilo mogoče zgladiti vsa nezadovoljstva in zagotoviti kar najvišjo motiviranost zaposlenih v organizaciji. Ključni so podatki, ki jih vodstvo podaja in zaradi katerih se zaposleni počutijo pomembni. Vodstvo bi moralo komunicirati s svojimi zaposlenimi na dnevni ravni. Za zagotovitev konkurenčne prednosti in ustvarjanje dobička je nujno motiviranje zaposlenih. Ena poglobitnih kompetenc vodje je seznanjenost s prioritetami svojega vodenja (Mihalič 2010).

Tudi Černetič (1999) se ukvarja s povezavo, ki odpira vprašanja internega komuniciranja in motiviranja zaposlenih. Pravi, da naloga podjetja, ki uvaja sodobno interno komuniciranje, ne temelji samo na infomiranju, ampak tudi na navduševanju, spodbujanju k večji agilnosti in dvigovanju zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi. Menedžment lahko motivira zaposlene prek komuniciranja z zagotavljanjem ažurnih in povratnih informacij o nalogah zaposlenih, upoštevajoč njihove cilje in želje za prihodnost. Pomembno je, da jih spodbuja in z njimi komunicira o morebitnih ovirah, ki se pojavljajajo v procesu dela. Noben način motiviranja pa ne bo dosegel pravega učinka, če vodja ne bo imel pravih komunikacijskih sposobnosti.

Kitchen (1997, 81) se strinja, da je uspeh komuniciranja v organizaciji zelo odvisen od podpore, ki ga izkazuje vodstvo s svojimi dejanji. Pravi, da se komuniciranje povezuje z organizacijsko strategijo in z upravljanjem odnosov z javnostmi.

Dobro interno komuniciranje je tisto, ki iz zaposlenih ustvari zadovoljne ljudi. Gruban zapiše (1998, 614):

Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak so to dejavniki, iz katerih vse naštetu izvira. To so motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih, da uresničujejo cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev.

Vsak posameznik sčasoma občuti zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo na delovnem mestu. Gre za čustveni odziv na okolje v katerem delamo, ki se oblikuje z vrednotenjem določenih aspektov dela, ki so za zaposlenega relevantni. Predstavlja zadovoljstvo pri delu. Povezan je s samim delovnim mestom, zadovoljstvom pri dodeljenih nalogah, zadovoljstvom z nadrejenimi, s

sodelavci, fizičnimi pogoji dela, načinom nagrajevanja, plačo in urnikom dela. Zadovoljstvo zaposlenega se kaže kot pozitivna emocija, ki jo zaposleni doživi na podlagi svojih izkušenj na delovnem mestu (Mihalič 2006, 266).

4 ŠTUDIJA PRIMERA: Interno komuniciranje in motivacija zaposlenih na Ministrstvu za infrastrukturo

4.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Pojem motivacije so znanstveniki raziskovali že v preteklosti. Danes pa strokovnjaki dajejo velik pomen tudi uspešnim programom internega komuniciranja, saj so ljudje, kot že večkrat poudarjeno skozi diplomsko delo, največje bogastvo in ustvarjajo dodano vrednost. Čarman Bernard (2009, 135) pravi, da so organi javne uprave zelo vpeti v visoko osebno motivacijo.

Na primeru Ministrstva za infrastrukturo bom obravnavala pojma interno komuniciranje in motiviranje zaposlenih na delovnem mestu. Dobiti želim vpogled v oba področja. Podala bom tudi predloge, s katerimi lahko s pomočjo internega komuniciranja, izboljšamo motivacijo zaposlenih.

4.2 NAMEN RAZISKAVE

Moj primarni cilj diplomske naloge je bil raziskati vpliv internega komuniciranja na motiviranje zaposlenih. Zanima me kako zaposleni na Ministrstvu za infrastrukturo zaznavajo sistem internega komuniciranja. Prav tako želim izvedeti stališče intervjujancev do vpliva internega komuniciranja na motiviranje zaposlenih. Izbrana struktura vprašanj mi je dala vpogled v odnos intervjujancev do obravnavane tematike in ugotovitve kakšno je njihovo osebno stališče.

4.3 METODOLOGIJA

Med izbranimi metodami raziskovanja sem se po tehtnem premisleku odločila za intervju. Opravila sem ga z zaposlenimi na Ministrstvu za infrastrukturo, ki delajo v finančnem sektorju. Intervju sem poslala preko elektronske pošte. Izpolnjen intervju sem dobila v fizični obliki, nepodpisan. V sektorju je zaposlenih 18 oseb in intervju je bil poslan vsem zaposlenim. Raziskavo sem opravljala v mesecu avgustu. Ker gre za mesec, v katerem se zvrsti največ letnih dopustov, sem dobila izpolnjenih 13 intervjujev.

Pri samem izboru vprašanj sem se naslanjala predvsem na dostopnost informacij za delo, počutje v delovnem okolju, odnose med sodelavci in nadrejenimi, in zaznavanje internega komuniciranja na Ministrstvu.

4. 4 PREDSTAVITEV MINISTRSTVA ZA INFRASTRUKTURO

4. 4. 1 Poslanstvo

Ministrstvo za infrastrukturo (v nadaljevanju MZI) deluje na področjih cestnega prometa (razen nadzora varnosti cestnega prometa). Ko govorimo o cestnem prometu, mislimo železniški, zračni, pomorski in plovbo po celinskih vodah. Deluje tudi na področju prometne infrastrukture in žičniških naprav, energetike, rudarstva, učinkovite rabe in obnovljivih virov energije.

4. 4. 2 Vizija

Vizija Ministrstva za infrastrukturo je zagotavljanje razmer na področju prometa in infrastrukture skladno z dolgoročnimi potrebami Slovenije. Zaradi vpetosti v mednarodno okolje si želijo zagotavljati mobilnost in primerno oskrbovati prebivalstvo in gospodarstvo z razvijanjem celotne infrastrukture.

4. 4. 3 Delovno okolje

Ministrstvo je pridobilo certifikat »družini prijazno podjetje«¹. To pomeni, da imajo kar nekaj internih ukrepov s katerimi želijo zaposlenim omogočiti lažje usklajevanje dela in prostega časa. Eden izmed ukrepov je fleksibilen delovni čas, skrajšani delavnik za matere z otroki, mlajšimi od treh let, možnost izrednega dela od doma, koriščenje presežka ur, predčasni odhodi domov. Vsi zaposleni na svoj rojstni dan prejmejo rojstnodnevno voščilo, in sicer z lastnoročnim podpisom ministra. Ženske vsako leto 8. marca povabijo v ministrov kabinet na pogostitev, prav tako pa prejmejo darilo in rdeč nagelj. V sezonskih mesecih in času počitnic razpišejo proste počitniške kapacitete, ki jih po ugodnih cenah lahko uporabljajo zaposleni in njihova ožja družina. Zaposleni imajo prav tako možnost izposoje službenega avtomobila in kolesa (lasten vir).

¹ Družini prijazno podjetje je princip organizacijskega upravljanja, ki zagotavlja kratkoročne in dolgoročne pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Ti se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti, kvote nege, števila nezgod ipd. ter večanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih, kar prinaša jasne pozitivne ekonomske učinke (<http://www.certifikatdpp.si/>).

4.5 NOTRANJE KOMUNICIRANJE NA MINISTRSTVU ZA INFRASTRUKTURO

Na Ministrstvu za infrastrukturo se zavedajo kako pomembno je dobro in uspešno notranje komuniciranje. Prav s tem namenom so uvedli različne komunikacijske kanale za izmenjavo informacij. Kolegij ministrstva sodi na najvišjo raven.

Za obveščanje svojih zaposlenih uporabljajo različne načine komuniciranja, s katerimi želijo zagotovljati ustrezen pretok med najvišjim vodstvom in ostalimi:

Načini komuniciranja so:

- interni sestanki,
- pisna obvestila,
- poročila,
- seznanitev z pravilniki in organizacijskimi predpisi...,
- elektronska pošta,
- INTRANET,
- spletna stran MZP,
- medijske vsebine, v katerih se pojavlja MZI.

4.6 ANALIZA INTERVJUJEV

S prvimi tremi vprašanji sem želela pridobiti nekaj splošnih podatkov o zaposlenih. Intervjujanci so stari med 29 in 44 let. Prevladuje srednja generacija zaposlenih. Ta generacija je v javni upravi zaposlena dobro desetletje in več. Intervjujanci imajo povečini univerzitetno izobrazbo in zasedajo strokovna delovna mesta. Prevladujeta naziva višji svetovalec in podsekretar. Zaposleni menijo, da je vzdušje na delovnem mestu dobro. Navajajo, da za to največ prispevajo dobri odnosi med sodelavci.

- *»Dobro se počutim, ker se s sodelavci dobro razumemo.«* (intervjujanec A, 2016).
- *»Na počutje vpliva to, da se v službi dobro počutim.«* (intervjujanec B, 2016).

Informacije o Ministrstvu po večini dobivajo zaposleni v elektronski obliki, ki jih pošilja služba za Upravljanje s človeškimi viri, preko intraneta in ostalih sodelavcev. Menim, da bi bilo treba organizirati več načrtovanih timskih sestankov, kjer bi delavci informacije dobili od odgovorne osebe, ki bi bila hkrati kompetentna, da bi lahko odgovarjala na njihova vprašanja.

Komuniciranje je zelo pomembno, vendar mora biti jasno, zaposlenim pa mora vzbujati občutek, da je njihova vloga v delovnem procesu pomembna. Po Mihaliču, kot smo zapisali v teoretičnem delu, je pomembno, da komuniciranje med nadrejenimi in zaposlenimi postane dnevna rutina. V praksi je to zaradi mnogih obveznosti zaposlenih na vodilnih položajih težko izvedljivo. Pomembno pa je, da so timski sestanki določeni vsaj tedensko. Na takšen način zaposlene tudi motiviramo. Zaposleni dajejo podjetju informacije o svojem delu:

- *»enkrat mesečno«* (intervjujanec A, 2016).
- *»po potrebi«* (intervjujanec B, 2016).
- *»dnevno«* (intervjujanec C, 2016).

Opaziti je bilo, da je prejeta količina informacij odvisna od posameznikove vloge v organizaciji. Zaposleni z večjo odgovornostjo pri svojem delu krožijo z večjo količino informacij, zato naj bi bil prenos znanja opravljen v večjem obsegu. Intervjuvanci v prvi vrsti dobijo informacije od ožjih sodelavcev, šele nato od svojih nadrejenih. Sodelavci si med seboj pomagajo in komunicirajo odkrito, večje nezadovoljstvo oziroma nerazumevanje pa je zaznati v odnosu nadrejeni podrejeni. Vodja in nadrejeni morata komunicirati konstantno, še posebej v primerih, ko se pojavljajo razna nesoglasja. Praviloma bi se zaposleni v primeru kakršnikoli nesoglasij obrniti na svojega nadrejenega.

O komuniciranju s sodelavci navajajo tako:

- *»S sodelavci komuniciram osebno, po telefonu, največkrat pa kar po elektronski pošti. Komuniciranje je prilagojeno situaciji. Delovne tematike so obravnavane resno, ostale pa sproščeno.«* (intervjujanec A, 2016).
- *»Komuniciranje z zaposlenimi poteka dobro in brez večjih težav. Smo odkriti drug z drugim.«* (intervjujanec B, 2016).
- *»Za moje dobro počutje na delovnem mestu veliko prispeva sproščena komunikacija med zaposlenimi, sestanki in delo v timu.«* (intervjujanec C, 2016).

Intervjuvanci so v večini odgovorili, da z nadrejenimi komunicirajo preko e-pošte ali po telefonu. Le trije, verjetno člani kakšnega tima, so povedali, da od nadrejenega dobijo informacije na sestankih (največkrat enkrat na teden). Tudi oni sicer z nadrejenimi največkrat komunicirajo po e-pošti:

- *»Če moram šefu kaj povedati, mu napišem sporočilo preko e-pošte. Tako vem, da ga bo zagotovo dobil.«* (intervjujanec A, 2016).

- *»Šefa redko vidim, ker je ali na terenu ali na sestankih ali ima stranke. Najlažje je, da mu napišem elektronsko sporočilo.«* (intervjujanec B, 2016).
- *» Glede na to, da z vodjem ne komuniciram ob vsaki zagat, ki se pojavi, bi intranet moral biti središče informacij, do katerih bi dostopali vsi zaposleni. Problem je, da nam iskanje zaposlenih in raziskovanje, kdo je zadolžen za področje dela vzame preveč časa. Zaželeno bi bilo večkratno objavljanje in posodabljanje raznih pravilnikov, navodil, obrazcev in priročnikov. Na ta način bi prihranjeni čas porabili za kaj drugega.«* (intervjujanec C, 2016).

Polovica zaposlenih meni, da od nadrejenih dobi dovolj natančna navodila za opravljanje svojega dela, druga polovica pa je prepričana, da bi morala biti navodila natančnejša, saj se morajo o delu večkrat posvetovati s sodelavci. Menim, da bi morala biti navodila, ki jih posredujejo nadrejeni, natančna oziroma da bi se morali zaposleni obrniti na nadrejene, kadar ne razumejo natančno navodil za delo. Nagibajo se k uporabi neformalnih oblik pogovorov s svojimi sodelavci, kar je, kot smo zapisali že v teoretičnem delu, ovira pri notranjem komuniciranju. Ni je moč popolnoma odpraviti, z jasno dvostransko komunikacijo pa jo lahko omejimo. Tako bi se lahko izognili komuniciranju preko spleta. Navodila bi bila recimo v oblaku in bi bila dosegljiva le zaposlenim. Potrebni bi bili tudi redni tedenski sestanki med nadrejenimi in podrejenimi.

Zaposleni pohvalo od vodje dobijo le malokrat. 9 oseb od 13 je odgovorilo, da »skoraj nikoli«. To je za samo interno komuniciranje po Welchu in Jacksonu (2007) v odnosu nadrejeni–podrejeni oziroma interno komuniciranje linijskih menedžerjev slabo, saj bi moralo biti dvosmerno, zaposleni pa bi od svojih nadrejenih na skupinskem sestanku morali prejemati informacije iz prve roke. Kadar tega segmenta v internem komuniciranju ni, ampak se prenese na nižjega, ko zaposleni med seboj komunicirajo na neformalnih srečanjih in druženjih, lahko v sami komunikaciji prihaja do težav, prav tako pa se med zaposlenimi širi nezadovoljstvo. O odnosu z nadrejenim so zato intervjuvanci povedali:

»Moj odnos je spoštljiv in podrejen. Nadrejeni ima besedo, jaz pa aktivno poslušam. Le malokrat si vzame čas za odprte zadeve, ki bi jih želel razrešiti.« (intervjujanec A, 2016). Tudi na vprašanje, kako pogosto dajejo podjetju informacije o svojem delu, jih je 10 odgovorilo »skoraj nikoli«, 3 pa »enkrat do dvakrat na leto.« (intervjujanec B, 2016).

Iz tega lahko sklepamo, da ni odprte dvosmerne komunikacije, zato podrejeni ne povedo vedno svojih predlogov, mnenj, izboljšav. S tem pri njih pada tudi motiviranost za delo, saj ni prisotno zadovoljevanje potrebe po spoštovanju (po Maslowu).

Na vprašanje, ali ste za svoje delo dovolj nagrajeni, pa večina meni, da bi lahko bili za svoje delo bolj nagrajeni.

- »Nagrade zagotovo niso skladne z opravljenim delom.« (intervjujanec A, 2016).
- » Lahko bi bilo boljše, čeprav sem načeloma kar zadovoljna.« (intervjujanec B, 2016).
- »V službi si želim za dobro opravljeno delo pridobiti pohvalo ali stimulacijo. Ni pomembno, da gre za finančno obliko nagrajevanja, lahko bi uvedli dodaten dan dopusta. Potem bi lahko rekla, da je moje delo res cenjeno.«
- »Lahko bi bilo več stimulacije.« (intervjujanec C, 2016).
- »Trenutno nagrajevanja ni.« (intervjujanec D, 2016).
- »Vse bolj pogosto razmišljam o tem, da moje delo ni primerno ovrednoteno. Opravljam večji obseg dela, kot ostale sodelavke.« (intervjujanec E, 2016).

V primeru nesoglasij in morebitnih odprtih vprašanj pa so povedali, da jim je vodja redko na voljo.

Na vprašanje, kaj jih najbolj motivira, navajajo dobre odnose med zaposlenimi in javno pohvalo. To nekako sovпада z odgovori, da si želijo več pohval, več novih znanj in nagrajevanje, ki ga ni. Dodatek k plači za dobro opravljeno delo delavcu zagotovo daje voljo, da naslednjič delo opravi še bolje ali da v neko nalogo vloži še več znanja in truda. V kolikor nagrajevanje ni urejeno (zaradi varčevalnih ukrepov je bilo v javnem sektorju umaknjeno), imajo delavci občutek, da za dobro opravljeno delo niso nagrajeni, tako kot za slabo ali manj dobro opravljeno delo niso kaznovani. Nadrejeni bi morali biti v času varčevanja na tem področju še toliko bolj pazljivi in ta segment motiviranja zaposlenih nadomestiti z javnimi pohvalami ...

Na vprašanje, kaj bi naredili, če bi postali vodja oddelka za en dan, so odgovorili:

- »Bolje bi razporedila delovne naloge in organizirala bi več skupnih sestankov.« (intervjujanec A, 2016).
- »Ustrezno bi nagrajevala in tistim, ki bi želeli dodatna izobraževanja, bi to omogočila.« (intervjujanec B, 2016).
- »Delo bi enakomerno razporedil med delavce.« (intervjujanec C, 2016).
- »Dodatno bi zaposlila oziroma za povečan obseg dela bi uvedla denarne nagrade oziroma stimulacijo pri plači.« (intervjujanec D, 2016).

- *»Uvedla bi neformalna druženja z neposrednim vodjem, npr. skupni zajtrk enkrat na mesec, na katerem bi lahko sproščeno kramljali o mehkih službenih tematikah.«* (intervjujanec E, 2016).
- *»Nadgradila bi letne razgovore s sodelavci in ob izraženi želji podrejenega konkretne predloge posredovala višjemu vodstvu.«* (intervjujanec F, 2016).

Iz odgovorov lahko razberemo, kaj bi posamezniki na delovnem mestu želeli spremeniti. V prvi vrsti imajo občutek, da so preobremenjeni, da delo ni dovolj pravično razdeljeno in da zanj niso dovolj nagrajeni. Delavci potrebujejo zunanjo spodbudo, da se pozitivno motivirajo za delo. Ker država javnim delavcem trenutno ne omogoča nagrajevanja, bi morda tistim, ki res delajo več del, lahko uredili povečan obseg dela. Vsekakor pa je treba njihovo delo opaziti in jih za dobro opravljeno tudi pohvaliti. Ker posamezniki ne zmorejo opraviti vseh nalog, oziroma se lahko zgodi, da pregorijo, je treba prisluhniti tudi temu in del obveznosti posameznega zaposlenega prenesti na več drugih.

Intervjujanci so na temo dobrega počutja na delovnem mestu in vpliva nanj povedali sledeče:

- *»Dobri odnosi med zaposlenimi.«* (intervjujanec A, 2016).
- *»Dober odnos šefa do podrejenih.«* (intervjujanec B, 2016).
- *»Dobra komunikacija z nadrejenim.«* (intervjujanec C, 2016).
- *»Jasno podane naloge.«* (intervjujanec D, 2016).
- *»Stimulativno delovno okolje.«* (intervjujanec E, 2016).

Tudi Mumel (2008, 184) je pisal, da informiranost zaposlenih ustvarja zaupanje. Posledica zaupanja pa so dobri odnosi v podjetju. Vsak si želi, da pride v sredino, kjer se dobro počuti.

Na vprašanje, ali interno komuniciranje vpliva na motiviranje in počutje zaposlenih, so odgovarjali:

- *»Interno komuniciranje trenutno niha nekje na sredinski ravni, temu je primerno tudi vzdušje v pisarni. Verjamem, da bi bila moja osebna motivacija večja, če bi spodbujali moj talent in vlagali v moje znanje.. Včasih se počutim kot senca, ki jo noben ne opazi. Prav tako ne opazijo mojega truda.«* (intervjujanec A, 2016).
- *»Interna komunikacija je slaba, zato motiviranosti ni, saj nas je večina preobremenjenih. Predvsem me jezi, da moj vodja tega sploh ne opazi.«* (intervjujanec B, 2016).
- *»Glede na velikost podjetja je zame osebno komunikacija zadovoljiva. Edina motiviranost z moje strani pa je le zagotovljeno delovno mesto. Če bi bil vodja več v*

pisarni, bi dejansko lahko izvedela več podrobnosti o svojem delu. Tista ocena konec leta itak vedno zadostuje ...» (intervjujanec C, 2016).

- *»Na mene osebno vpliva. Več komuniciranja bi odpravilo predvsem nesoglasja, dvomljive delovne zadolžitve, pogovor z nadrejenim in pregled mojih kariernih ciljev bi zagotovo ustvarila novo motiviranje.« (intervjujanec D, 2016).*
- *»Več pohval s strani vodje bi bil velik napredek za moje osebno in delovno zadovoljstvo. Več poslušanja s strani mojega šefa za definiranje kariernih ciljev in strokovne rasti na delovnem mestu bi bila zagotovo dodatna motivacija za nadaljnje delo. Torej ja, obstaja velika povezava med enim in drugim.« (intervjujanec E, 2016).*

Iz ponujenih odgovorov lahko sklepam, da bi na tem področju morali v podjetju postoriti kar nekaj stvari.

Treba bi bilo povečati ustno ali osebno komuniciranje po kaskadnem načelu, torej od uprave prek srednjega menedžmenta do vsakega zaposlenega. Tovrstno komuniciranje je ključni kanal, ki ga ne more nadomestiti nobena pisna, elektronska ali druga komunikacijska pot. Tak način je morda iz vidika organizacije dela zamuden, a prinaša najboljše učinke in je dolgoročno tudi edino učinkovito. Dejstvo je, da pogleda v oči in pohvale, graje, napotka ali le nasmeha, ki ga zaposleni doživi, neposredno ne more nadomestiti še tako kakovostna pisna ali elektronska komunikacija. Dinamika naj bo prilagojena, lahko gre za dvotedenska ali celo mesečna srečanja, ki morajo biti redna in konsistentna. Ob redni komunikaciji zaradi posredovanja delovnih navodil vodstveni delavci nekaj časa namenijo še podajanju mehkejših in širših tematik. Neposredna komunikacija pomeni tudi neposreden odziv zaposlenih in zavezo, ki motivira tudi pri reševanju vsakdanjih in nevsakdanjih službenih zadev. Pripadnost in motiviranje srednjega menedžmenta sta ključni za realizacijo strateških in poslovnih ciljev podjetja, saj opravljajo vlogo neposrednega motivatorja, ob tem pa še pomembno nalogo posrednika in razlagalca ciljev vodstva zaposlenih. Zato je komuniciranje kot dvosmeren proces tisti, ki zagotavlja občutek aktivnega sodelovanja in krepi občutek pripadnosti idejam in ciljem podjetja.

4. 7 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE PROGRAMA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Rezultati študije primera so pokazali, da sistem internega komuniciranja ni najbolj razdelan. S pomočjo strokovne literature s področja izbrane tematike podajam ukrepe, ki bi izboljšali notranje komuniciranje in motiviranje zaposlenih. Zloglasni so stereotipi povezani z javno upravo in delom. Že dolgo časa v javnem prostoru velja prepričanje, da je varnost zaposlitve v javni upravi večja kot v zasebnem sektorju, plače pa so precej visoke glede na zahtevnost in količino dela. Preobremenjenost zaposlenih je pogosto povezana z neučinkovitostjo pri opravljanju delovnih nalog. Denarnega nagrajevanja skladno z ukinitvijo napredovanj ni že nekaj časa. Tudi ustnih pohval in priznanj za opravljeno dobro delo zaposleni dobijo malokrat. Omenjeni razlogi vodijo nikamor drugam kot v nemotiviranost posameznikov. Na tej točki je smiselno izpostaviti avtorja Brejca (2002, 63–64), ki predlaga nekaj ukrepov za povečanje motiviranosti zaposlenih. Zagotovitev ustreznih delovnih razmer se povezuje s prijetnim okoljem, v katerem se bodo zaposleni radi gibal in ustvarjali učinkovito. Večja skrb za osebno in strokovno rast zaposlenih bi imela pozitiven vpliv. Timsko delo bi pomagalo pri seznanjenosti z aktualnimi zadevami in možnosti pri soodločanju v delovnem procesu. Na ta način je poistovetenje z organizacijo in njihovimi cilji bolj kompatibilno. Pomembno vlogo v procesu komuniciranja igra povratna informacija o opravljenem delu. Zaposleni na ta način vrednotijo svoje opravljeno delo, hkrati pa se ustvarja dialog dvosmerne narave. Zapisano je pokazala tudi raziskava. Ker pa je komuniciranje večinoma enosmerno, se pri zaposlenih to odraža z nezadovoljstvom in pomanjkanjem motivacije za delo. Borovec in drugi (2011) na tem področju poudarjajo, da dobro komuniciranje vedno izhaja iz komuniciranja na različnih ravneh.

Jeromel (2015) pravi, da temelji na poznavanju zaposlenih, sproščenosti, dvosmernem komuniciranju in vzgledu. Tega si želijo tudi zaposleni v naši raziskavi, saj so izrazili, da bi sami bolj poslušali svoje zaposlene in bolje razporejali delo (kar je zagotovo povezano s tem, da zaposlenega dobro poznaš), več komuniciranja pa bi pripeljalo tudi do tega, da bi bili bolj sproščeni.

Poleg dobrega internega komuniciranja na motiviranost zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki. Med njimi je Uhan (2000) izpostavil atraktivno delo, primerno delovno okolje, dodatna izobraževanja, delovni čas, odnosi med sodelavci, pohvala in dohodek. Vsa navedena dejstva brez komuniciranja nimajo obstoja.

Glede na odgovore zaposlenih na Ministrstvu za infrastrukturo, pa navajam nekaj ključnih zapisov, s katerimi bi izboljšali osebno motivacijo zaposlenih, posledično pa bi v podjetju zaznali tudi boljše interno komuniciranje.

Pri izboru predlogov sem izhajala iz naslednjih predpostavk:

- Zaposleni si želijo vsebin, ki so zanje relevantne.
- Vsebine naj bodo podane na način, ki jim je najbližje.
- Zaposleni želijo biti slišani in v najkrajšem času dobiti povratno informacijo.
- Zaposlenim veliko pomeni tudi osebni kontakt z vodjo.
- Ministrstvo bo dobilo več predlogov in idej za izboljšanje delovanja, v kolikor bodo imeli zaposleni možnost preprostega podajanja idej.
- Zaposleni bodo bolj produktivni, v kolikor bodo delovne naloge razdeljene enakomerno.

Ključni predlogi za izboljšanje internega komuniciranja:

- Uvedba Intraneta kot osrednjega sredstva komuniciranja za zaposlene z ustrezno uredniško politiko in rednim osveževanjem vsebin. Intranet naj postane integrator vseh informacij na Ministrstvu. Temu naj sledi tudi nadgradnja obstoječega z vključenimi novimi funkcionalnostmi oz. rubrikami: uporabne informacije, sporočila vodstva, aktualne novice, pravilniki, interni akti in različne video vsebine.
- Uvedba internega glasila v tiskani obliki. V glasilu naj bodo zapisani pomembni pretekli dogodki, intervjuji z zaposlenimi, obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja in izpostavitev zaposlenih, ki so bili zaslužni za rezultate itn.
- Priročniki oz. navodila za vse zaposlene z vsebino o samem Ministrstvu, delovnem času, pravicah in dolžnosti zaposlenih.
- Redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi.
- Enakomerno razdelitev delovnih nalog zaposlenim.
- Več osebne stika vodij s svojimi zaposlenimi.
- Organiziranje izobraževanj, tematsko vezanih na vodstvene mehke veščine, ki bi se ga udeležili predvsem zaposleni na vodstvenih položajih.
- Vzpostavitev komuniciranja, ki je dvosmerne narave. Vključena mora biti povratna informacija. Na ta način vodja svojim zaposlenim pokaže, da ceni uspeh in prizadevanje zaposlenega za kakovosten prispevek.
- Izpeljava ankete na letni ravni med zaposlenimi. Z njo bi ovrednotili učinkovitost komuniciranja ter podali mnenja in želje zaposlenih.

- Redni tedenski sestanki vodstva z zaposlenimi. Ciljno usmerjene tematike z namenom reševanja problemov in nesoglasij zaposlenih. Pazljivo poslušanje in odprtost za interese in želje zaposlenih.
- Seznanjanje in načrtovanje dela z zaposlenimi, ki se vračajo na delo iz daljše bolniške, z namenom lažjega vključevanja v delovni proces.
- Motiviranje zaposlenih z variabilnim delom za izkazan interes, ki ga je zaposleni vložil na letni ravni.

Pri vseh predlaganih orodjih internega komuniciranja pa sta nujni kreativnost in inovativnost, tako pri vsebinski kot oblikovani zasnovi, pri čemer je nujno izhajati iz potreb zaposlenih, kaj bo zanje uporabna dodana vrednost. Bistveno je ohraniti proaktiven način komuniciranja, ki bo dvosmerne narave, saj le na podlagi povratnih informacij lahko dosegamo cilje. Cilj prenove internega komuniciranja je izboljšanje pretoka komunikacij, poskrbeti za večjo povezanost kolektiva in zgraditi participativno organizacijsko kulturo. Zaposleni so vir energije in znanja in ključno prispevajo k doseganju dolgoročnih ciljev. Tega se mora zavedati vsako podjetje. Prispevali pa bodo le v primeru, da bodo motivirani.

5 SKLEP

V diplomskem delu je v središče postavljeno interno komuniciranje in motiviranje zaposlenih. V prvem, teoretičnem delu, sem predstavila definicije, namen in cilje internega komuniciranja. Med najpomembnejše cilje, ki jih navajajo avtorji iz prebranega strokovnega gradiva, štejemo ustvarjanje večje pripadnosti zaposlenih in ozaveščanje le teh o stanju v organizaciji. Le na ta način človeški viri razvijejo neko sliko, kakšna je njihova vloga v organizaciji. Moja raziskava je pokazala, da pripadnost zaposlenih zaradi preobremenjenosti niha nekje na sredinski ravni. S tem se zmanjšuje tudi njihova motivacija za delo. Na tem področju je potrebno postoriti še marsikaj, če izhajamo iz dejstva, da se motiviranje zaposlenih povezuje z uspešnostjo organizacije in višjo storilnostjo zaposlenih. Želja vsake organizacije so učinkoviti in kreativni zaposleni. Za dosego tega cilja je potrebno dajati velik pomen vodenju. Dobro vodstvo komunicira jasno in sistematično in na ta način lahko vpliva na motivacijo svojih človeških virov (Kušar 2014).

Nova paradigma internega komuniciranja temelji na nadgradnji pretoka informacij. To pomeni, da naj bi bil ključen faktor odnos in skupinsko komuniciranje, osredotočeno na razpravo znotraj

organizacije. Zagotavlja naj pravilno sprejemanje in razumevanje sporočil. To pomeni, da se je treba izogibati komunikacijskim šumom. To lahko storimo na način, da poskrbimo za kroženje informacij in vključevanje prav vseh udeležencev v organizaciji. Zaposleni bodo zadovoljni, če bodo imeli možnost do izražanja svojega mnenja (Brišček 2016).

Če bi lahko povzela celo diplomsko nalogo z eno povedjo, bi zagotovo uporabila Grubanov zapis (1998), ki najbolj odraža tematiko moje diplomske naloge. Njegovo strinjanje, da vrhunska tehnologija, izdelek ali storitev niso bistveni dejavniki, ki ločijo uspešne organizacije od neuspešnih, je filozofija, ki bi jo moralo ponotranjiti vodstvo vsake organizacije. Ključni dejavniki, ki narekujejo uspeh so motivirani in lojalni zaposleni.

Bodoče raziskovanje povezav s področja komuniciranja in motiviranja zaposlenih naj se usmeri v različne dele podjetij, saj je glede na široko področje težko delati sklepe iz posamičnega primera na splošno. Kompleksnost pojma komuniciranje zahteva poglobljeno raziskavo, prav tako pa mora biti prilagojena glede na stroko, ki jo raziskujemo.

6 LITERATURA:

1. Borovec, Krunoslav, Iva Balgač in Ruža Karlović. 2011. Estimation of satisfaction with internal communication in the Ministry of the Interior of the Republic of Croatia. V *Internal Communication – Proceedings of 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 57–64. Ljubljana: Pristop.
2. Brejc, Miha. 2002. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. II dopolnjena izdaja. Ljubljana: Visoka upravna šola.
3. Brišćik, Mojca. 2016. *S premišljenim internim komuniciranjem do zaupanja zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.revija-direktor.si/strokovno/komunikacija/107-s-premisljenim-internim-komuniciranjem-do-zaupanja-zaposlenih> (25.julij 2016).
4. Čarman Bernard, Andreja, 2009. *Motivacija zaposlenih v javni upravi*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Carman%20Bernard%20Andreja> (12. julij 2016).
5. Černetič, Metod. 1999. *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija*. Kranj: Industrijska demokracija.
6. *Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/> (10. september 2016).
7. Dwight, D. Einsenhower. Dostopno prek: <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei149102> (2. julij 2017).
8. Einsberg, M. Eric, H. L. JR. Goodall in Angela Trethewey. 2010. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. NY: Bedford/St. Martin's.
9. Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.
10. --- 2007. *Odnosi z zaposlenimi*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> (12. julij 2016).
11. Grunig, James E. 1992. Symmetrical System of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–575. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
12. Gronroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington, Toronto: Lexington Books.
13. Harrison, S. 2007. *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge.

14. Heathfield, M. S. 2014. *Leadership Inspires Motivation*. Dostopno prek: <https://www.thebalance.com/leadership-inspires-motivation-1918765> (10. julij 2016).
15. Horvat Jeromel, Anja. 2015. *Učinkovita interna komunikacija za spreobrnitev porušene morale zaposlenih*. Dostopno prek: <http://www.fenomena.si/ucinkovita-interna-komunikacija-za-spreobrnitev-porusene-morale-zaposlenih/> (15. avgust 2016).
16. Kejžar, Marko. 2003. *Sistem za zajem podatkov iz avtomatskih merilnih postaj*: diplomsko delo. Maribor: FERl.
17. Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Kaja Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kitchen, J. Philip. 1997. *Public relations: Principles and Practices*. London: International Thompson Business Press.
19. Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7(1): 46–53.
20. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. NY: McGraw -Hill.
23. Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
24. Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
25. Možina, Stane. 2001. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Dostopno prek: <http://www.Delavska-participacija.com/članki/ID010103.doc> (12. julij 2016).
26. --- 1994. *Osnove vodenja*. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
27. ---, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
28. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
29. ---, Andreja Bruneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39 (4): 361–367.
30. Rijavec Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
31. *Slovenski pravopis*. 2001. Ljubljana: ZRC SAZU.

32. Svetic, Aleša. 2012. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Dostopno prek: <http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji> (12. julij 2016).
33. Šilih, Majna. 2013. *Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem. Primer Holding Slovenske elektrarne d.o.o.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Theaker, Allison. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
35. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
37. Uhan, Stane. 1998a. Motivacija za delo. *Organizacija*, 31, (9): 518.
38. --- 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Welch, Mary in Paul. R. Jackson. 2007. Rethinking Internal communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communication: An International Journal* 12 (2): 177–198.

PRILOGA

INTERVJU

Pozdravljeni. Moje ime je Irena Zupanec in sem absolventka Fakultete za družbene vede. V sklopu svoje diplomske naloge želim osvetliti vlogo internega komuniciranja pri motiviranju zaposlenih, zato vas vljudno prosim za sodelovanje. Spodaj je navedenih 19 vprašanj odprtega tipa, na katera odgovorite s kratkim odgovorom. Intervjuji so anonimne narave.

1. Starost?
2. Katero stopnjo izobrazbe ste dosegli?
3. Koliko časa ste zaposleni na Ministrstvu za infrastrukturo? Katero delovno pozicijo zasedate?
4. Kako bi opisali vzdušje na delovnem mestu?
5. Kaj po vašem mnenju največ prispeva k dobrem počutju na delovnem mestu?
6. Prek katerih komunikacijskih kanalov pridobite informacije o dogajanju v podjetju in kako pogosto?
7. Kakšno je vaše komuniciranje s sodelavci in kako poteka?
8. Kakšna je vaša komunikacija z nadrejenimi in katero obliko komuniciranja najpogosteje uporabite?
9. Se vam zdi, da s strani nadrejenih dobite dovolj natančne informacije za opravljanje delovnih nalog?
10. Kako pogosto dobite od nadrejenega pohvalo za dobro opravljeno delo in kakšen je vajin odnos?
11. Kako pogosto in kako dajete podjetju informacije o svojem delu?
12. Se vam zdi, da ste za svoje delo ustrezno nagrajeni?
13. Kako rešujete nesoglasja na delovnem mestu?
14. Kaj vas poleg plačnega nagrajevanja najbolj motivira pri delu?
15. Kaj bi spremenili, če bi postali vodja oddelka za en dan?
16. Ali kvalitetna in odprta komunikacija vpliva na večjo motiviranost zaposlenost in na njihovo boljše počutje na delovnem mestu? Zakaj?