

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darko Matjašič

**Organizacijsko komuniciranje in motivacija zaposlenih:  
pomembnost finančnih nagrad v času krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Darko Matjašič

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**Organizacijsko komuniciranje in motivacija zaposlenih:  
pomembnost finančnih nagrad v času krize**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

## **Organizacijsko komuniciranje in motivacija zaposlenih: pomembnost finančnih nagrad v času krize**

Magistrsko delo obravnava področje organizacijskega komuniciranja in motivacije zaposlenih ter pomembnost finančnih oziroma nedenarnih nagrad v času krize. V nalogi sem raziskal, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo za delo in kako zaposleni vrednotijo komunikacijo z nadrejenimi. V letu 2014 je v Sloveniji še vedno slaba gospodarska situacija, zato sem preveril tudi, kako ljudje vrednotijo nedenarne nagrade v primerjavi s finančnimi nagradami. V nalogi potrdim hipotezo, da uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih ter zavrnem drugo hipotezo, da je sistem nedenarnega nagrajevanja oziroma priznanj za delo za motivacijo pomembnejši dejavnik od visokega zaslužka oziroma finančnih nagrad za delo. Magistrsko delo zaključim z razpravo in s smernicami za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: organizacijsko komuniciranje, motivacija, sistem nagrajevanja, kriza.

## **Organizational communication and employee motivation: the importance of financial rewards in time of crisis**

Master thesis discusses the area of organizational communication and motivation of employees and the importance of financial and non-monetary rewards in times of crisis. In the thesis I investigated which factors influence the motivation for work the most and how the employees value the communication with superiors. Slovenia is still in poor economic situation in 2014 and that's why I surveyed how people evaluate non-monetary rewards in comparison with the financial rewards. In the study I confirm hypothesis that successful communication with superiors contributes importantly to employee motivation and I reject the second hypothesis that the system of non-monetary rewards or recognition for work is a more important factor for motivation than higher earnings or financial rewards for work. I conclude the master thesis with a discussion and guidelines for further research.

Key words: organizational communication, motivation, reward system, crisis.

## Kazalo

1	UVOD .....	5
2	ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE .....	6
2.1	Oprelitev organizacije.....	6
2.2	Upravljanje in vodenje organizacije .....	8
2.3	Organizacijska klima in kultura.....	8
2.4	Organizacijsko komuniciranje.....	11
3	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE .....	14
3.1	Oprelitev komuniciranja: prenos informacij, transakcijski proces, strateški nadzor ter ravnovesje med ustvarjalnostjo in omejitvami .....	14
3.2	Oprelitev in vloga internega komuniciranja/Pristopi internega komuniciranja.....	21
3.3	Načini komuniciranja: hierarhični način, množični mediji in neformalna komunikacijska omrežja.....	25
3.4	Orodja internega komuniciranja: face-to-face, tisk, avdio-video, internet in dogodki.....	29
3.5	Odprtost komuniciranja .....	32
3.6	Podporno komuniciranje.....	34
3.7	Vloga vodstva v organizacijskem komuniciranju.....	35
4	KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH .....	37
4.1	Definicija motivacije .....	37
4.2	Motivacijske teorije: ekonomski pristop, pristop potreb, Herzbergova teorija motivacije, pristop individualnih razlik in kognitivni pristop .....	40
4.3	Komunikacija in motiviranje zaposlenih.....	46
5	RAZISKOVALNI DEL .....	47
5.1	Oprelitev problema .....	47
5.2	Načrt raziskave in metodologija .....	49
6	RAZISKAVA.....	53
6.1	Ocena pomembnosti dejavnikov motiviranja in ocena komunikacije z nadrejenimi .....	53
6.2	Ocena komunikacije z nadrejenimi: preverjanje hipoteze 1 in 2 .....	53
7	RAZPRAVA O DOBLJENIH REZULTATIH .....	61
8	SKLEP .....	64
9	LITERATURA.....	66
	PRILOGI.....	70
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik .....	70
	PRILOGA B: Grafi aritmetičnih sredin glede na spol, starostno obdobje in nivo v podjetju .....	74

# 1 UVOD

Ljudje smo v življenju motivirani za opravljanje različne nalog – učenje, opravljanje dela, ukvarjanje s hobiji, itd. Tema magistrske naloge se je v mojih mislih porodila med zaposlitvijo v podjetju, v katerem je bilo zaradi slabe komunikacije s strani nadrejenih med zaposlenimi zelo malo motivacije. Zaposleni tudi niso bili nagrajevani za uspešno opravljeno delo, zaradi česar se mi je porodilo tudi vprašanje o tem, kako v sedanjem času, ko v Sloveniji še čutimo vplive gospodarske krize, na ljudi vplivajo nedenarne oziroma denarne nagrade in spodbude s strani delodajalca oziroma nadrejenih.

Cilj magistrske naloge je osvetliti vlogo organizacijskega komuniciranja v podjetju in predvsem vlogo vodilnih pri komunikaciji in motiviranju zaposlenih. Namen organizacijskega komuniciranja je povečanje uspešnosti organizacije, kar pa je možno predvsem preko visoke motiviranosti zaposlenih. V nalogi bom poskušal raziskati tudi področje nagrajevanja zaposlenih, saj si ljudje v času gospodarske krize različno postavljajo prioritete glede dela oziroma zaposlitve. Celotna naloga in raziskava bo temeljila na dveh hipotezah – da komunikacija nadrejenih in sistem nedenarnega nagrajevanja vplivata na motivacijo zaposlenih za delo.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. Prvi del bo teoretični, v katerem bom raziskal *primarne in sekundarne vire in literaturo* ter skušal teoretično opredeliti značilnosti organizacijskega komuniciranja, samo vlogo nadrejenih znotraj samega komuniciranja v podjetju ter poglobljeno raziskal modele in orodja organizacijskega komuniciranja. V nalogi bom predstavil tudi načine motiviranja zaposlenih ter vlogo vodilnih pri grajenju organizacijske komunikacije in posledično motiviranju zaposlenih.

Drugi del naloge bo praktični vpogled v organizacijsko komuniciranje in motivacijo zaposlenih. Z anketnim vprašalnikom bom raziskal delovanje organizacijske komunikacije in se osredotočil predvsem na motiviranje zaposlenih in vlogo vodilnih pri tem. Ker bo raziskava opravljena v času gospodarske krize v Sloveniji bom raziskal tudi vlogo nedenarnega nagrajevanja pri motivaciji zaposlenih za delo.

## 2 ORGANIZACIJA IN UPRAVLJANJE ORGANIZACIJE

### 2.1 Opredelitev organizacije

Organizacija je razumsko usklajevanje aktivnosti skupine ljudi za doseganje določenih ciljev skozi delitev dela in s hierarhijo pristojnosti in odgovornosti. (Schein v McAuley in drugi 2007, 12) Organizacije so torej družbeni subjekti, ustvarjeni in vzdrževani preko človeške interakcije. (McAuley in drugi 2007, 17) Hatch (2011, 19) pravi, da se organizacija zgodi, ko ljudje delajo skupaj, da bi dosegli želeno stanje oziroma cilj in imajo skupno soglasje glede sredstev, ki jih uporabljajo. (Schein 2004, 108) To se lahko zgodi preko namensko zasnovane dejavnosti, spontane improvizacije ali pa kombinacije obeh, vendar je organizacija vedno odvisna od usklajenih prizadevanj.

Če je glavni namen organizacije in procesa organiziranja doseganje zastavljenih ciljev, potem lahko rečemo, da organizacijske teorije raziskujejo in pojasnjujejo delovanje ljudi v skupini in različne poti, s katerimi člani organizacije ustvarjajo in določajo skupne cilje. (McAuley in drugi 2007, 13)

Organizacija je socialni sistem, ki usklajuje vedenje ljudi s pomočjo vlog, norm in vrednot, pri čemer se vloge nanašajo na določen kraj in funkcijo posameznika. (Haslam 2004, 1) Norme predstavljajo vedenjske predpise povezane z vlogami posameznika oziroma s kategorijami. Ustvarjajo pričakovanja, kako posameznik ali skupina ljudi misli, čuti in se obnaša. Norme so po navadi določene zunanje (na primer v formalnih ali neformalnih opisih delovnih mest, z kodeksi, itd.), vendar so sprejete individualno. Vrednote predstavljajo načela višje ravni in služijo kot vodilo vedenja in delovanja organizacije kot celote.

Zaradi skupnih ciljev ljudi znotraj organizacije avtor (McAuley in drugi 2007, 13) pravi, da si morajo organizacijske teorije prizadevati za izboljšanje organizacijske učinkovitosti in učinkovitosti v povezavi z doseganjem zastavljenih ciljev.

McAuley s sodelavci (2007, 20) pravi, da je pri organizacijskih teorijah potrebno posebno pozornost nameniti menedžerjem oziroma upravljavcem organizacije. Menedžerji imajo v organizaciji največkrat namreč vlogo, ki od njih zahteva aktivno sodelovanje pri odločanju o organizaciji, pri čemer morajo vplivati na vedenje podrejenih z namenom doseganja določenih ciljev.

Zatorej avtorji (McAuley in drugi 2007, 20) pravijo, da organizacijske teorije omogočajo oziroma bi morale omogočati opis, razlago in napovedovanje obnašanja članov v organizacijskih okoljih, obenem pa si prizadevati izboljšati učinkovitost menedžerjev z

analizami in razlagami dogajanja v organizaciji in analizami podeljevanja pristojnosti vodilnih v organizaciji.

Pugh (v McAuley in drugi 2007, 20) definira organizacijsko teorijo kot študijo o strukturi, delovanju in uspešnosti organizacij in določenih posameznikov znotraj organizacije, ki imajo glavno vlogo pri reševanju problemov, ki zadevajo organizacijo.

Borman s sodelavci (2003, 2) pravi, da je glavna predpostavka raziskovanja organizacij ta, da organizacija in posameznik najbolje delujeta takrat, kadar obstaja ujemanje v ciljih, pričakovanjih in pogojih organizacije (npr. delovna mesta) z značilnostmi ljudi v njih. Pomembno je tudi izpostaviti, da v organizacijah obstaja notranja diferenciacija, ne samo zato ker imajo posamezniki različne vloge, ampak tudi zato, ker pripadajo različnim skupinam znotraj organizacije. V vseh organizacijah torej obstaja notranji sistem družbenih odnosov med različnimi skupinami. To pomeni, da se oddelki oziroma skupine v organizaciji ne razlikujejo samo v smislu svojih lastnih vlog, norm, vrednot in kulture, temveč tudi glede na njihovo moč in status. (Haslam 2004, 1–2)

Statt (v Haslam 2004, 2–3) povzame tri glavne značilnosti organizacij glede na različne definicije. Predlaga, da: (a) je organizacija skupina z družbeno identiteto, tako da ima psihološki pomen za posameznike, ki ji pripadajo (na primer zaradi občutka pripadnosti). (b) Organizacijo označuje njeno usklajevanje, tako da je vedenje posameznika urejeno in strukturirano in ne posebno. (c) Cilj organizacije je vnaprej določen, tako da je struktura usmerjena v določen rezultat organizacije.

Organizacije lahko opredelimo tudi kot odprte sisteme, kjer drugi podsistemi vplivajo drug na drugega, pri čemer pa na njih vplivajo tudi sistemi iz okolja. Vodje oziroma menedžerji zatorej ne smejo razmišljati le o svojem oddelku oziroma o svoji organizaciji, temveč morajo upoštevati tudi zahteve in vplive okolja in skupaj z okoljem organizacije poiskati najboljše načine komuniciranja in reševanja problemov. (Gruning in Hunt 1984, 92–93)

Večina ljudi, kadar razmišljajo o organizaciji, misli na delovno mesto, vendar pa zgornje značilnosti opredeljujejo organizacijo bolj na splošno in sicer kot katerokoli diferencirano in namensko družbeno skupino, ki ima psihološki vpliv na svoje člane. Pod to definicijo torej spadajo na primer športne ekipe, klubi, društva, celo družine, itd. (Haslam 2004, 2)

## **2.2 Upravljanje in vodenje organizacije**

Vodstvo je splošno opredeljeno kot proces vplivanja na druge na način, ki spodbuja njihov prispevek k uresničevanju ciljev skupine. Ta proces je pogosto viden kot pozitiven vpliv ene osebe na obnašanje mnogih drugih in zato se ga pogosto obravnava kot ključ do uspešne in učinkovite organizacije. Vodstvo oziroma vodenje organizacije velja za »najpomembnejšo temo na področju organizacijskega vedenja« in je verjetno tudi najbolj raziskana. (Haslam 2004, 40)

## **2.3 Organizacijska klima in kultura**

Organizacije danes delujejo v kompleksnih, medsebojno povezanih in vseskozi spreminjajočih se okoljih, ki se spreminjajo tako v ekonomskem, socialnem, demografskem, tehnološkem in regulativnem smislu. Za soočanje z izzivi v teh okoljih morajo voditelji oziroma menedžerji razumeti vedenje, prepričanja, vrednote in delovna okolja svojih ljudi, ki na koncu odločajo katere naloge in kako dobro bodo opravljene. Vodje morajo torej biti sposobni brati in razumeti kulturo svoje organizacije ter opredeliti, razumeti in uporabiti vzvode sprememb. (Gillis 2006, 31)

Kljub različnim definicijam kulture je najbolj izčrpno in vsestransko definicijo tega pojma podal Schein (v Borman in drugi 2003, 568), ki ugotavlja, da je kultura skupine (izraz skupina se nanaša na družbene enote različnih velikosti) opredeljena kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, da se je skupina nečesa naučila s tem, ko je rešila svoje probleme zunanjega prilagajanja in notranje prilagoditve, kar je delovalo tako dobro, da se šteje za veljavno in zato je treba nove člane učiti, da je to pravi način razumevanja in reševanja podobnih problemov. Organizacijska kultura se prenaša na nove člane skupine preko različnih procesov socializacije in preko komunikoloških procesov. Ta definicija kulture tudi predpostavlja, da osnovne predpostavke in ideologije, ki jih imajo ljudje, vplivajo na očitno oziroma javno vedenje, pa čeprav le to ni neposredno del organizacijske kulture.

Najpreprostejša definicija organizacijske kulture pravi, da je kultura seštevek vsega, kar organizacija naredi, da izpolni svoje cilje, namene in poslanstvo. Trompenaars (1997 v Gillis 2006, 31) nadaljuje definicijo in pravi, da je kultura način, s katerim skupina ljudi rešuje probleme in dileme. Hofstede (1994 v Gillis 2006, 31) poda bolj filozofsko definicijo in pravi, da so kultura globoko ukoreninjene norme, vrednote in moralna prepričanja, ki vodijo ljudi k določeni akciji in služijo kot standardi za ocenjevanje lastnega obnašanja in obnašanja drugih.



Organizacijska kultura torej ne predstavlja nekaj konkretnega, vendar vseeno predstavlja silo, ki bodisi pospešuje in podpira, bodisi ovira in otežuje določeno vedenje. Kultura tudi določa vzorce socialne interakcije, ki so uporabljeni za dokončanje določenega dela in graditev odnosov med organizacijo in zaposlenimi. (Gillis 2006, 32–33) Zaradi vsega vpliva na praktično delovanje organizacije ima kultura velik strateški pomen. Da bi bili uspešni, mora organizacija zagotoviti, da oblikuje svojo kulturo poslovanja, poslanstva in strategije. Na primer, delovni procesi morajo biti usklajeni z vrsto proizvodov oziroma storitev, ki so nudene, ter s človeškim kapitalom, ki ga ima organizacija. Zaradi tega je težko določiti, katera oziroma kakšna kultura je pravilna. Različne organizacije v isti panogi imajo lahko zelo različne kulture, vendar vse delujejo uspešno. (Gillis 2006, 33)

Klima je široko definirana kot zaznavanje formalnih in neformalnih organizacijskih politik, praks in postopkov. (Reichers in Schneider v Borman in drugi 2003, 571)

Teorije o organizacijski kulturi in klimi se osredotočajo na to, kako udeleženci v organizaciji dojemajo organizacijo in so temeljni gradniki razumevanja organizacijskih pojavov. Čeprav kultura in klima izhajata iz dveh različnih akademskih tradicij in imata svoje korenine v različnih disciplinah, pa se obe osredotočata na razumevanje psiholoških pojavov v organizaciji. (Borman in drugi 2003, 565)

Zgodovinsko gledano je bil pojem klima postavljen pred pojem kultura. Pojem organizacijska klima je bil uveden leta 1960 in temelji na teoretičnem modelu Kurta Lewina (Lewin v Borman in drugi 2003, 565). Tudi raziskovanje organizacije s kulturne perspektive se je začelo že v tridesetih letih dvajsetega stoletja, vendar pa je raziskovanje organizacijske kulture postalo popularno šele v osemdesetih po objavi nekaj »best-seller« knjig. Od takrat naprej je razmišljanje in raziskovanje organizacijske kulture zasenčilo raziskovanje organizacijske klime.

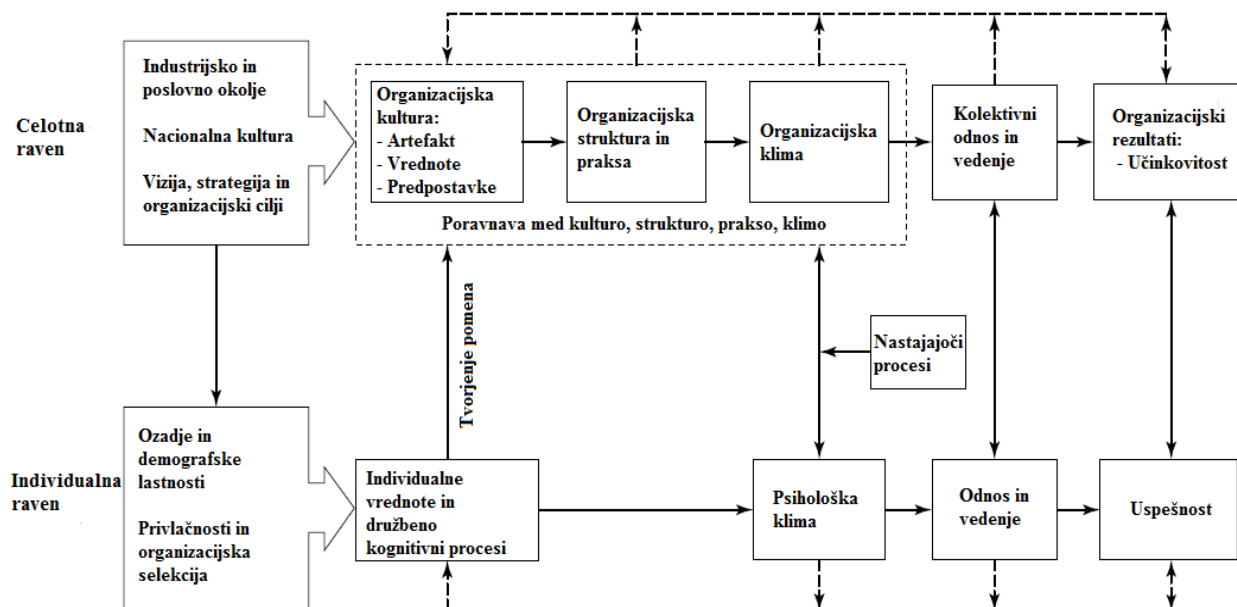
Klima predstavlja izkustvo oziroma opis tistega, kar ljudje vidijo in opisujejo, da se dogaja v organizaciji in je povezano z njimi. Klima vključuje dožemanje zaposlenih, kaj sama organizacija je, tako na področju politike, postopkov, rutine, nagrad, itd., zato se klima osredotoča na situacije in njihove povezave z zaznavanjem, čustvi in vedenjem zaposlenih. (Borman in drugi 2003, 566)

Če klima predstavlja opis izkustev in zaznav o tem, kaj se dogaja, pa kultura pomaga razložiti, zakaj se te stvari dogajajo. (Schein 2000; Schneider 2000 v Borman in drugi 2003, 566) Nanaša se na temeljne ideologije zaposlenih, na katere vplivajo simbolične interpretacije organizacijskih dogodkov. Kultura predstavlja kontekst, ki je vpleten v sistem in je bolj

odporen od klime, ima močne korenine v zgodovini, je grajen skupinsko in je odporen na manipulacije. (Borman in drugi 2003, 566)

Organizacijska klima je bolj neposredna kot kultura. Posamezniki lahko zaznajo klimo ob samem vstopu v organizacijo prek stvari, kot so fizični izgled kraja, čustva in stališča, ki jih izražajo zaposleni ter izkušnje in obravnavanje novih članov organizacije. Nasprotno pa kultura temelji na simbolnih pomenih, ki odražajo temeljne vrednote in z njimi povezane ideologije in perspektive. Ta razlagalni proces pojasnjuje »zakaj« v organizacijskem vedenju, medtem ko klima izhaja iz globljega jedra kulture. Klima, oziroma »kaj« kulture, je lahko posledica zagovarjanja vrednot in skupnih predpostavk in odraža površje organizacijskih izkušenj, ki temeljijo na politikah, praksah in postopkih. (Borman in drugi 2003, 566)

Slika 2.1: Več ravenski model organizacijske kulture in klime



Vir: Borman in drugi (2003, 566).

Glede na sliko 2.1 – več ravenski model organizacijske kulture in klime – se pričakuje, da ima organizacijska kultura učinek na strukturo, prakse, politiko in na rutine v organizaciji, ki nato zagotavljajo okvir za zaznavanje organizacijske klime. Te organizacijske prakse predstavljajo sredstva, preko katerih se oblikuje percepcija zaposlenih in kasnejši odnosi, odzivi in vedenja. (Borman in drugi 2003, 567)

Na organizacijski ravni kulturne vrednote in predpostavke vodijo menedžerje k implicitnemu in eksplicitnemu sprejemanju strukturnih značilnosti in praks, ki vplivajo na klimo, ki se še razvija. Kolektivni odnos in vedenje zaposlenih se oblikuje preko klime in

posledično vpliva na rezultate organizacije (na primer finančna uspešnost, podpora strankam, učinkovitost, produktivnost, itd.) Kultura kot skupinski pomen med zaposlenimi se oblikuje in razvija preko individualnih procesov tvorjenja občutkov. (Borman in drugi 2003, 567) Od uspešnosti vzpostavitve pozitivne organizacijske klime je odvisno tudi, kako učinkovito bo komuniciranje z zaposlenimi. (Baskin in Arnoff 1983, 244)

Obstajajo tudi vzajemni odnosi med spremenljivkami med celotno in individualno ravno. Organizacijski konstrukti vplivajo na individualne konstrukte – na primer obstoječa organizacijska klima vpliva na individualno dožemanje organizacijske klime, kolektivni odnosi in vedenja vplivajo na posameznikovo vedenje, itd., ob istem času pa ima tudi posameznik vlogo pri ustvarjanju in spreminjanju teh spremenljivk. (Borman in drugi 2003, 567)

Komunikacija kot proces, funkcija in rezultat je odsev in posledica organizacijske kulture. Čeprav je kultura obstojna, ni nujno trajna. Tako kot navade ljudi lahko z usklajenim prizadevanjem spremenimo kulturo določene organizacije. Pri oblikovanju in razvoju kulture morajo biti vključeni mnogi elementi procesa. Ti elementi segajo od osnovnih, kot so načrtovanje sistemov nagrajevanja (vključno s plačo, ugodnostmi, nagrajevanje uspešnosti, usposabljanje in razvoj) do bolj strateško določenih vizij in točno definiranih vrednot. Toda vsi elementi so odvisni od tega, kako so komunicirani – sporočanje njihovega namena in kako naj vodstvo in zaposleni operacionalizirajo določene programe znotraj podjetja. S tem je komuniciranje prešlo v osrednjo fazo pri spreminjanju organizacijske kulture. Največja moč komunikacije znotraj podjetja izhaja iz njene sposobnosti pridobitve srca in misli zaposlenih – da vzpostavi zaupanje. To ustvarja verigo vrednot, ki lahko privede do boljših storitev za stranke, večje produktivnosti in boljše opravljanje nalog. Za pridobitev srca in misli zaposlenih pa je potrebna zelo dobra strateška pripravljenost. To zahteva trajno in celovito delovanje preko vseh deležnikov in v vseh možnih kanalih komuniciranja – od »*face-to-face*« komunikacije do množičnega komuniciranja. (Gillis 2006, 41)

## **2.4 Organizacijsko komuniciranje**

Organizacije so mreže ljudi, ki komunicirajo med seboj. V vseh organizacijah komunikacija poteka vertikalno in horizontalno, notranje in zunanje, formalno in neformalno ter povezuje delavce med seboj, z nadrejenimi oziroma podrejenimi in tudi z drugimi zunanjimi partnerji. (Riel in Fombrun 2007, 13)

Deležniki so v današnjem času glavna sila organizacijskega okolja in zato podjetje potrebuje ustrezno strategijo komuniciranja z njimi. Cornelissen opredeli tri izzive, s katerimi se podjetja srečujejo v današnjem času pri komunikaciji z deležniki (notranjimi in zunanjimi) oziroma pri načrtovanju strategij komuniciranja. (Cornelissen 2004, 118–121)

Prvi izziv, ki ga izpostavi avtor je ta, da mora imeti podjetje strokovnjake komuniciranja, ki bodo razmišljali in delovali strateško naravnano. Največja težava organizacij v današnjem času je pomanjkanje strokovnjakov komuniciranja, ki bi imeli strateško vlogo v podjetju in bi odločali o strategijah na ravni menedžerjev. V mnogih podjetjih imajo strokovnjaki komuniciranja zgolj vlogo izvrševalca strategij, ki jih določijo vodilni v podjetju, namesto da bi bili vključeni v samo vlogo načrtovanja strategij komuniciranja z deležniki podjetja. Strokovnjaki torej večinoma prevzemajo vlogo komunikacijskih tehnikov in ne vloge odločevalcev oziroma graditeljev strategij.

Dozier s sodelavci (v Cornelissen 2004, 119–120) naredi delitev med strateškim in obrtnim pristopom komuniciranja v organizaciji. Strateški pristop predvideva, da strokovnjaki komuniciranja aktivno sodelujejo v grajenju strategij komuniciranja z željo doseganja zastavljenih ciljev podjetja, medtem ko obrtni pristop vlogo strokovnjakov opredeljuje kot taktično podporo v pripravi in razdeljevanju komunikacijskega gradiva znotraj podjetja. Obrtni pristop predstavlja zgolj načrtovanje komunikacijskih akcij podjetja, medtem ko morajo strokovnjaki pri strateškem pristopu tudi opazovati okolje in deležnike ter iskati morebitne težave, ki bi lahko vplivale na delovanje podjetja oziroma na odnose med njimi.

Drugi izziv predstavlja podporo višjih menedžerjev. Starejši menedžerji morajo spoznati, da ima komunikacija pomembno vlogo v strateškem vodenju podjetja. To pomeni, da morajo menedžerji priznati vlogo komuniciranja kot strateški inštrument in organizacijsko komuniciranje kot strateško menedžersko funkcijo in ne zgolj kot preproste sklope taktik. Največ težav v današnjem času se pojavi zaradi slabega razumevanja komuniciranja s strani menedžerjev, ki ne vidijo pomembnosti vloge organizacijskega komuniciranja pri doseganju ciljev podjetja.

Tretji izziv predstavlja potrebo po organizacijski ureditvi, ki podpira upravljanje organizacijskega komuniciranja. Organizacija mora vpeljati oddelek organizacijskega komuniciranja in strokovnjakom omogočiti, da delujejo skupaj in na vseh področjih organizacije in ne, da imajo zgolj podporno funkcijo znotraj poslovne enote. (Cornelissen 2004, 119–121)

Fombrun nadaljuje, da če se zaposleni identificirajo s svojim podjetjem, so bolj motivirani, delajo boljše, posvečajo več pozornosti izdelkom oziroma storitvam in to

posledično izboljšuje kulturo organizacije. Zaposleni lahko posledično delujejo tudi kot ambasadorji podjetja, zato je pomembno, da podjetje daje in prejema veliko podporo svojih zaposlenih. (Fombrun 1996, 14) Tudi Smidts (v Dolphin 2005, 173) pravi, da bodo zaposleni, ki se močno identificirajo z organizacijo, v kateri delujejo, prej kazali podporno vedenje do svoje organizacije. Kot pravi Kitchen (1997, 80) je cilj organizacijskega komuniciranja grajenje in kasneje tudi ohranjanje zdravih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi, kar lahko ugodno vpliva na delovanje in javno podobo organizacije oziroma podjetja. Theaker (2004, 175) nadaljuje, da je eden od ključnih namenov organizacijskega komuniciranja doseganje poslovnih ciljev organizacije. Zaposleni bodo učinkoviteje zastopali interese svoje organizacije oziroma podjetja, v kolikor se bodo zavedali svojih težav, ciljev, dogajanja v organizaciji in načina delovanja le-te. Zaposleni igrajo glavno vlogo pri doseganju poslovnih rezultatov podjetja. Boljši odnosi med delavci in delodajalcem povečujejo možnost boljših rezultatov, kot na primer doseganje večjih profitov in doseganje boljše konkurenčnosti na trgu. (Dortok 2006, 322)

Raziskovanje organizacijskega vedenja si prizadeva razumeti, razložiti, napovedati in spremeniti obnašanje ljudi, ki se pojavlja v organizacijah. Podlaga za to so trije pomembni dejavniki:

- Organizacijsko vedenje se osredotoča na opazovanje vedenja, kot na primer govorjenje na sestanku, pisanje poročil, ... Ukvarja se tudi z notranjimi stanji, kot na primer razmišljanja, zaznavanja in odločanja, ki spremljajo vidna dejanja.
- Organizacijsko vedenje vključuje analizo tega, kako se ljudje obnašajo, tako kot posamezniki ter tudi kot člani skupin oziroma organizacij.
- Organizacijsko vedenje ocenjuje tudi »vedenje« skupin in organizacij po sebi. Niti skupine niti organizacije se ne »vedejo« v istem smislu kot ljudje. Nekaterih dogodkov, ki se zgodijo v organizaciji, ne moremo razložiti v smislu posameznikovega vedenja. Te dogodke je potrebno raziskati z vidika skupine oziroma z vidika organizacijskega procesa. (Wagner in Hollenbeck 2010, 5)

Organizacijsko vedenje ima torej poudarek na svetu organizacij. Osredotoča se na vedenje in naravo ljudi znotraj organizacije ter tudi na vedenje in naravo organizacije v svojem okolju. (Miner 2005, 3)

### 3 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

#### 3.1 Opredelitev komuniciranja

Brez komuniciranja ne bi obstajalo vodenje podjetja, nobena motivacija, nič odločanja, nič pogajanj, nič moči, itd. Obstajala ne bi niti produktivnost ali skupinske akcije, saj zaradi odsotnosti komunikacije ljudje ne bi vedeli *kaj* početi oziroma proizvajati in *zakaj* naj bi to počeli.

Splošno rečeno se večina raziskovalcev strinja o osnovni definiciji komuniciranja, ki je pravi, da »komuniciranje predstavlja transfer informacij z ene strani na drugo« in »transfer pomenov«. (Katz in Kahn 1966, Roberts, O'Reilly, Bretton in Porter 1974 v Haslam 2004, 80) Razlikovanje med informacijami in pomenom izhaja iz dejstva, da prenos podatkov še ne zagotavlja učinkovite komunikacije. Kot primer lahko vzamemo prejetje določene poštno pošiljke. Oseba ve, da je dobila določeno sporočilo, ne ve pa še, kakšno je to sporočilo oziroma kaj piše v pismu. (Haslam 2004, 80) Nadalje je komunikacija proces izmenjave informacij znotraj skupnega interpretativnega okvirja, ki omogoča informaciji, da je smiselna in koristna. (Krauss in Fussell 1996 v Haslam 2004, 80–81) Namen organizacijskega komuniciranja pa ni zgolj obveščati, temveč tudi učinkovati na spremembo odnosa in vedenja zaposlenih. (Firms in Lightfoot v Wood 1999, 136) Welch in Jackson (2007, 186) pravita, da je dosledno in jasno komuniciranje znotraj organizacije ključno za doseganje vključevanja zaposlenih, kar pomeni, da organizacije z organizacijskim komuniciranjem bistveno prispevajo k vključevanju zaposlenih v organizacijo.

Raziskave kažejo, da je zadovoljstvo v komunikaciji večdimenzionalno. (Downs in Alyyson 2004, 140) Osmo Wiio (v Downs in Alyyson 2004, 133) predlaga štiri dimenzije zadovoljstva komunikacije: zadovoljstvo pri delu, vsebina sporočila, izboljšanja v komunikaciji in učinkovitost kanala.

Downs in Alyyson (2004, 140) sta uporabila podoben postopek pri raziskovanju zadovoljstva v komunikaciji in sta skozi študije identificirala osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva.

1. *Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo* odraža komunikacijo na organizacijskem in osebnem nivoju. Na eni strani vključuje elemente, ki se nanašajo na obseg, do katerega organizacija motivira svoje zaposlene za doseganje ciljev organizacije. Na drugi strani pa vključuje oceno, kako naj bi se ljudje vedli v komunikaciji, da bi ta bila

zdrava v organizaciji. Ljudje pogosto razmišljajo o klimi organizacije, ko odgovarjajo na splošna vprašanja o organizaciji.

2. *Zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi* vključuje tako komunikacijo navzgor kot tudi navzdol. Na primer, meri percepcijo zaposlenih, kako odprti so nadrejeni do njihovih idej kot tudi, kako ustrezno so podrejeni obveščeni.
3. *Zadovoljstvo z organizacijsko integracijo* je povezano s stopnjo, do katere posamezniki prejemajo informacije o neposrednem delovnem okolju, kot na primer oddelčni plani in kadrovske novice. Takšne informacije dajejo delavcu občutek, da je del organizacije.
4. *Zadovoljstvo s kakovostjo medijev* vsebuje reakcije na sestanke, pisne direktive in druge pomembne komunikacijske kanale. Zajema tudi stopnjo, do katere je komunikacija v organizaciji videti kot ustrezna.
5. *Zadovoljstvo s horizontalno in neformalno komunikacijo* se nanaša na stopnjo, do katere je horizontalna in neformalna komunikacija natančna in tekoča.
6. *Zadovoljstvo z organizacijskim vidikom* se nanaša na stopnjo, do katere zaposleni prejmejo najširšo vrsto informacij o organizaciji kot celoti. To vključuje uradna obvestila o spremembah, informacije o finančnem stanju organizacije in informacije o splošnem poslanstvu organizacije.
7. *Zadovoljstvo s komunikacijo s podrejenimi* se osredotoča na komunikacijo s podrejenimi tako navzgor, kot tudi navzdol, od katerih se pričakuje da se odzivajo na komunikacijo od zgoraj ter da tudi sami komunicirajo navzgor in pomagajo svojim nadrejenim.
8. *Zadovoljstvo z osebnimi povratnimi informacijami* je ena izmed najmočnejših dimenzij, saj imajo delavci splošno potrebo, da vedo, kako se njihovo delo ocenjuje in kako so bili ocenjeni. (Downs in Alyyson 2004, 140–141)

Na najbolj osnovni ravni lahko komunikacijo delimo na enosmerno in na dvosmerno. Bistvo enosmerne komunikacije je vzorec »zgoraj–dol« oziroma »jaz govorim, ti poslušaj«. Tradicionalni nadrejeni, ki deluje znotraj hierarhije, poda navodila oziroma jih pošlje (e-mail, okrožnice, ...) in ne pričakuje povratnih informacij od svojih podrejenih – mnogi nadrejeni verjamejo, da je to zelo učinkovita komunikacija. Dvosmerna komunikacija pa omogoča vprašanja, interakcije in diskusije – pomembne so povratne informacije. V večini primerov je dvosmerna komunikacija boljša, saj morajo deležniki v organizaciji čutiti, da imajo vsi »besedo« v interakciji. (Harris in Nelson 2008, 202–203)

### **3.1.1 Komunikacija kot prenos informacij**

Pristop prenosa informacij vidi komunikacijo kot metaforično cev, preko katere poteka pretok informacij od ene osebe do druge. Vodstvo komunicira uspešno takrat, kadar prenaša svoje znanje na podrejene in druge s čim manj »izgube« informacij. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 27) Ta pristop je bil zelo popularen v začetku in sredini 20. stoletja. Komunikacija je bila definirana kot izmenjava informacij in prenos pomena. (Dessler 1982 v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 27) Glede na takšno definicijo je komunikacija slaba, kadar sporočilo ne pride do sprejemnika oziroma kadar sprejeto sporočilo ni takšno, kakršnega je poslal pošiljatelj. Tipični problemi komuniciranja vključujejo informacijske preobremenitve, motnje/popačenje in dvoumnosti. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 27).

Informacijska preobremenitev se pojavi, ko postane prejemnik preobremenjen z informacijami, ki jih je treba predelati. Trije dejavniki lahko prispevajo k informacijski preobremenjenosti: količina informacij, ki se obdelujejo; stopnja ali hitrost prihajajočih informacij in zapletenost oziroma količina dela, ki je potrebno za obdelavo informacij. Situacije z informacijsko preobremenjenostjo se lahko razlikujejo glede intenzivnosti in tipa. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 27)

Popačenje se nanaša na učinek šuma na sposobnost prejemnika za obdelavo sporočila. Šum je lahko semantičen (sporočilo ima različne pomene za pošiljatelja in prejemnika), fizičen (na primer prekinjanje telefonske povezave, glasno ropotanje medtem ko se pogovarjamo, itd.) in kontekstualen (pošiljatelj in prejemnik imata različne perspektive, ki nato vodijo do napačne interpretacije) Tipičen primer bi bila komunikacija s sodelavcem, ki prestaja določeno osebno krizo. Čeprav bi vi govorili pomembne stvari, vaš sogovornik ne bi



»slišal« sporočila, saj ga moti »emocionalni« šum. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 27–28)

Dvoumnost se zgodi, kadar je možnih več interpretacij sporočila. Abstrakten jezik in različne konotacije so pogost vir dvoumnosti. Na primer, ko menedžer reče dvema podrejenima, da bo potrebno delati več, bo eden lahko delal pol ure dlje, drugi pa bo delal celo noč. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 28)

Če torej povzamemo model – komunikacija se pojavi, ko pošiljatelj pošlje sporočilo preko določenega kanala do prejemnika. Pošiljatelj kodira pomen v besede in prejemnik dekodira to sporočilo, ko ga prejme. Model prenosa informacij je še vedno uporaben način, da pojasni nekatere komunikacijske situacije v organizacijah, kot sta dajanje in prejemanje tehničnih navodil, spletna pošta, pošiljanje kratkih sporočil, Twitter izmenjava med zaposlenimi, itd. Kritiki model označujejo kot preveč poenostavljen in nedokončan, saj opisuje komunikacijo kot zaporeden, linearen in avtomatičen proces (na primer »ti mi pošlješ sporočilo in nato ti ga jaz pošljem nazaj«). Model predvideva, da je prejemnik pasiven in ni vpleten v oblikovanje pomena sporočila. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 28)

### **3.1.2 Komunikacija kot transakcijski proces**

Nezadovoljstvo z modelom prenosa informacij je privedlo do razvoja modela transakcijskega procesa. Trdi, da v človeški komunikaciji ni jasnih razlik med pošiljateljem in prejemnikom. Ljudje namreč igrajo obe vlogi hkrati. Vse osebe so hkrati vpletene v pošiljanje in kodiranje, kot tudi v prejemanje in dekodiranje sporočil. Model poudarja pomen povratnih informacij (feedback) oziroma informacije o tem, kako je bilo sporočilo prejeto, ter tudi neverbalnih povratnih informacij, ki spremljajo oziroma nadomeščajo verbalne povratne informacije. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 28–29) Na primer neverbalna sporočila, ki jih pošiljajo študentje svojim profesorjem med predavanji in s tem kažejo stopnjo pozornosti in razumevanja. Medtem ko določen razred pozorno posluša, sedi na robovih svojih sedežev in ima očesni stik z učiteljem, lahko študentje drugega razreda nemirno sedijo in se izogibajo očesnemu stiku s profesorjem. Večina učiteljev bo takoj vedela, da je prvi razred mnogo bolj angažiran in skoncentriran na predavanje. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 29)

Transakcijsko-procesni model se od modela prenosa informacij razlikuje glede na »lokacijo« pomena sporočila. V modelu prenosa informacij pomen sporočila »prebiva« v pošiljatelju in izziv komunikacije je, da se pomen uspešno pošlje tudi drugim. Nasprotno pa

se v transakcijsko-procesnem modelu pomen nahaja v ljudeh in ne besedah. Eno od področij, na katerem se uporablja model transakcijskega prenosa je vodenje organizacij. Ideje so se razvile iz preprostega prepričanja, da so nekateri ljudje rojeni z vodstvenimi sposobnostmi, pri čemer vodenje vključuje transakcije med voditelji in privrženci. Tako lahko uspešen vodja oblikuje pomen, da bodo privrženci naredili, kar bo rekel vodja. V tem smislu vodenje predstavlja transakcijsko upravljanje med voditelji in privrženci oziroma med nadrejenimi in zaposlenimi. Če primerjamo model prenosa informacij, pri katerem se meri učinkovitost vodje zgolj po sposobnosti, da razpošlje inspirativno sporočilo, pa v nasprotju s tem model transakcijskega procesa pravi, da se bo skupno razumevanje med vodjo in privrženci vzpostavilo v daljšem časovnem obdobju preko komunikacije. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 29)

### **3.1.3 Komunikacija kot strateški nadzor**

Model strateškega nadzora na komunikacijo gleda kot orodje za nadzor okolja. Model priznava, da zaradi osebnih, relacijskih in političnih dejavnikov, večja jasnost ni vedno glavni cilj interakcije, pri čemer imajo komunikatorji več ciljev. Na primer pri pregledu uspešnosti v podjetju ima nadzornik lahko dva primarna cilja – da je razumljen in da obenem ohrani pozitivno delovno razmerje. V tem primeru je komunikator tisti, ki izbere strategije, ki so primerne za doseganje določenega cilja. Omejitev izjav o tem, kaj predstavlja »učinkovito« komunikacijo, je pripeljala do osredotočanja na komunikacijo kot doseganje cilja – kot doseganje svojih ciljev s prilagajanjem in komuniciranjem, primernim za določeno situacijo. Komunikatorji morajo biti sposobni prepoznati omejitve določenih situacij ter se prilagoditi več ciljem hkrati, kot na primer biti jasen, samozavesten in hkrati spoštljiv do drugih oseb. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 30)

V organizacijskem komuniciranju strateška nejasnost predstavlja pomemben koncept, ki opisuje načine, na katere ljudje lahko komunicirajo nejasno, vendar še vedno izpolnijo svoje cilje. Medtem ko zdrava pamet pravi, da mora biti učinkovita komunikacija jasna, pa model predpostavlja, da jasnost ne bi vedno smela biti eden od primarnih ciljev. Obstaja namreč mnogo primerov v organizacijskem življenju, ko se nejasna sporočila uporabljajo učinkovito. Strateška dvoumnost izkorišča različnost pomenov, ki jih ljudje dajo istemu sporočilu. Na primer Nikova izjava »Just Do It« je dovolj dvoumna, da ljudje ustvarijo svoj pomen. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 31)

Za razliko od drugih modelov, model strateškega nadzora ne priznava ideje, da osnova oziroma motivacija za komuniciranje izhaja iz ideje o skupnih pomenih. Namesto tega meni, da je skupni pomen nepreverljiv koncept in da mora biti glavni cilj komunikacije organiziranje dejavnosti. Če sprejmemo, da pomen ene osebe ne ustreza pomenu druge osebe, ki daje isto sporočilo, je manj pomembno to, da dva človeka razumeta drug drugega, kot to, da ti dve osebi delujeta na način, ki zadovoljuje obe strani. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 32)

Kritiki modela izpostavljajo zmanjšan pomen etike takšnega komuniciranja. Medtem ko je strateška nejasnost samoumevna v organizacijah, je pogosto uporabljena za pobeg pred krivdo. Naslednja omejitev tega pristopa je poudarek na vedenju posameznikov (oziroma na posameznikov nadzor svojega okolja komuniciranja), pogosto na račun skupnosti. Kot tak »zamegli« vprašanja o sodelovanju, koordinaciji, moči in neenakosti ter razmerjih posameznikov in skupin. Model predlaga, da je svet sestavljen iz neodvisnih komunikatorjev – vsak poskuša nadzorovati svoje okolje – in da pomen obstaja le znotraj človeške misli. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 32)

### **3.1.4 Komuniciranje kot ravnovesje med ustvarjalnostjo in omejitvami**

Organizacijsko komuniciranje je v tem modelu definirano kot ravnovesje med ustvarjalnostjo in omejitvami. Komunikacija deluje kot sproščanje napetosti med ustvarjalnostjo posameznikov in organizacijskimi omejitvami. Fraza »sproščanje napetosti« se nanaša na ustvarjanje ravnovesja med ustvarjalnostjo (inovativno razmišljanje, posameznikova pripravljenost, da ponovno preuči stare navade in prakse, spodbujanje novih idej, itd.) in med omejitvami (realnost, ki omejuje posameznikovo izbiro določene strategije, kot na primer časovni roki, finančne omejitve, organizacijska pravila, itd.). (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 32)

Od šestdesetih let naprej je bil osrednji poudarek socialnih teorij odnos med posameznikom in družbo, kar lahko v našem primeru prenesemo na razmerje med zaposlenim in organizacijo. Dve perspektivi obravnavata ta odnos. Makro perspektiva obravnava posameznika kot kalup, ki ga oblikuje, vodi in omejuje družba in socialne ustanove. V nasprotju s tem mikro perspektiva vidi posameznika kot aktivno »snov«, ki ustvarja družbo in njene socialne sisteme. Model predvideva, da sta obe perspektivi pravilni – istočasno. Ta dihotomija jasno vpliva na organizacijsko komuniciranje, glede na to, ali je poudarek na tem, kako zaposleni komunicirajo, da ustvarijo in oblikujejo organizacijo ali na tem, katere

omejitve postavlja organizacija za njihovo komuniciranje. Z drugimi besedami, zaposleni so podrejeni socialnim pritiskom, predpisom, zakonom in standardom delovanja, hkrati pa so oni tako uporabniki pravil in sistema kot tudi kršitelji sistema in pravil. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 32–34)

Pri proučevanju teorij organizacijskega komuniciranja je mnogo prispeval Anthony Giddens, ki je predstavil strukturacijsko teorijo (*theory of structuration*). (Giddens 1984 v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 34) V razpravi o odnosih med posameznikovim komuniciranjem in družbenim sistemom in strukturo se Giddens hkrati osredotoča na kreativne in omejitvene vidike strukture oziroma dvojnost strukture kot to imenuje on. Komunikacijski proces ni viden kot nekaj, kar se dogaja znotraj organizacije, ampak kako ljudje organizirajo. Teorija strukturacije vidi posameznikovo delovanje kot nerazrešljivo produktivno napetost med ustvarjalnostjo in omejitvami. Wentworth (1980 v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 35) pravi, da je družbeno življenje ravnovesje ustvarjalnosti in omejitev – gradnja družbene realnosti in omejitve, ki jih prinese gradnja – ter da se ravnovesje doseže s komunikacijo. Kot primer, kako je napetost med ustvarjalnostjo in omejitvami zgrajena preko komunikacije, lahko vzamemo sestanek v podjetju. Sestanek je bil voden in kontroliran s strani direktorja, ki se je držal dnevnega reda sestanka. Večino časa so namenili kratkim pregledom različnih tem (nove prodajne in kadrovske spremembe, dohodki, itd.) ter le malo dejanskim odločitvam. Vsak, ki je hotel kaj dodati oziroma nasprotovati predsedujočemu, je bil v hipu osramočen in označen kot nelojalen podjetju. Čez čas ni nihče več oporekal oziroma se soočal s predsednikom, kar je nato postala organizacijska realnost. Kljub velikim omejitvam v komunikaciji in normam o ne-soočanju s predsednikom, pa je »nagon« po kreativnosti udeleženca spodbudil, da so se soočili s predsednikom sestanka oziroma s samim sistemom. Delavec je na primer lahko predstavil temo, ki ni bila na dnevnem redu predsednika ali pa predstavil nove podatke, ki so bili v nasprotju s podatki predsednika. V takšnem primeru komunikacije lahko opazimo prepletanje ustvarjalnosti in omejitev, pri čemer ravnovesje spodbuja ustvarjalnost kot strateški odziv na organizacijske ovire. V tem primeru so se zaposleni odločili, kaj in kdaj naj govorijo na podlagi informacij, ki so ji že imeli. Kljub temu pa je organizacijska realnost o ne-soočanju s predsednikom omejila njihovo možnost dogovarjanja oziroma odzivanja. Ker predsednik ni želel pozitivno odgovoriti na njihove pripombe in ker niso mogli spremeniti njegove konstrukcije realnosti, je bilo ravnovesje porušeno in se je nagibalo stran od ustvarjalnosti. Pomanjkanje ravnovesja je torej srečanja z zaposlenimi naredilo precej neučinkovito. Na srečo se ravnovesje ne poruši

vedno v prid omejitvev, vendar je kljub temu potrebna določena stopnja strukture, da lahko komunikacija poteka učinkovito. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 35–36)

Slika 3.1: Organizacijsko komuniciranje

<b>Komunikacija kot prenos informacij</b>	<b>Komunikacija kot transakcijski proces</b>	<b>Komunikacija kot strateški nadzor</b>	<b>Komuniciranje kot ravnovesje ustvarjalnosti in omejitvev</b>
<i>Metafora:</i> Cev ali kanal	<i>Metafora:</i> Proces	<i>Metafora:</i> Nadzor	<i>Metafora:</i> Ravnovesje
<i>Cilj:</i> Uporaba komunikacije kot orodje za doseganje	<i>Cilj:</i> Prilagajanje sporočil glede na potrebe in pričakovanja poslušalcev	<i>Cilj:</i> Uvajanje dvoumni sporočil - izkoristiti raznolikost pomenov, ki jih ljudje dajejo istemu sporočilu, da dosežejo nadzor nad okoljem	<i>Cilj:</i> Zmanjševanje napetosti med posameznikovo ustvarjalnostjo in organizacijskimi omejitvami
<i>Merilo učinkovitosti:</i> Prejemnik sporočila razume (ali naredi) kar je želel sporočevalec	<i>Merilo učinkovitosti:</i> Sporočevalec in prejemnik delita enak pomen	<i>Merilo učinkovitosti:</i> Usklajeno delovanje je doseženo preko različnih interpretacij pomena	<i>Merilo učinkovitosti:</i> Ravnovesje med zadovoljnimi posamezniki in povezano družbo

Vir: Eisenberg, Goodall in Trethewey (2010, 36).

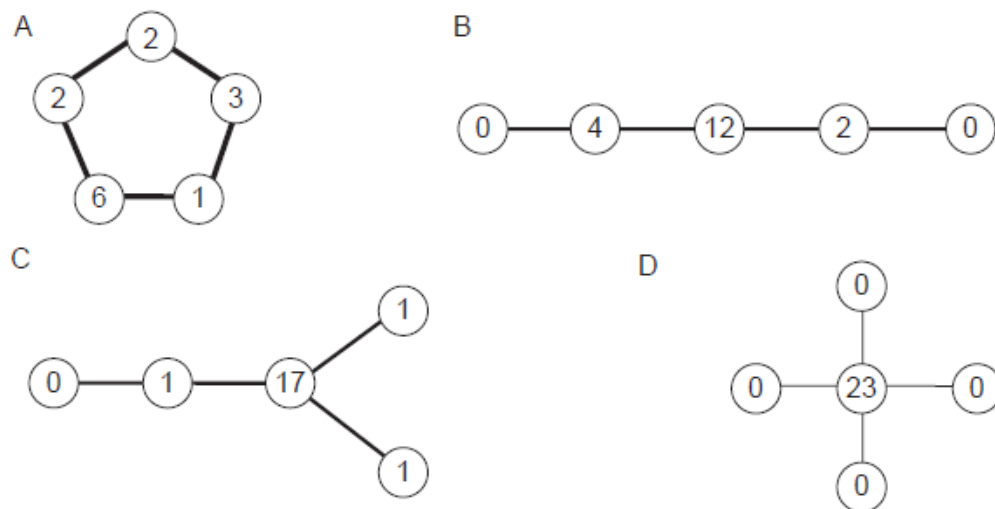
## 3.2 Opredelitev in vloga internega komuniciranja/Pristopi internega komuniciranja

### 3.2.1 Strukturirani pristop

Strukturirani oziroma mehanistični pristop poskuša najti »najboljši način«, pri katerem bi bila komunikacijska omrežja in kanali urejeni tako, da bi optimizirali rezultate organizacije. Raziskovalci so ugotovili, da obstaja mnogo načinov, pri katerih informacija učinkovito potuje preko organizacije. Na sliki 3.2 je predstavljena grafična ponazoritev strukturiranega pristopa (Bavelas in Barrett 1951 v Haslam 2004, 81–82). Kot primer takega pristopa oziroma strukture lahko vzamemo raziskavo Smitha (v Haslam 2004, 81), ki je raziskoval interakcijo med 5 člani skupine. Vsak član je dobil kartico, na kateri je bilo šest simbolov, kot skupina pa so imeli nalogo ugotoviti, kateri simbol se je pojavil na kartici vsakega člana skupine, vendar zgolj na podlagi zelo kratkega pisnega sporočila določenemu članu skupine. Na ta način je raziskovalec natančno vedel kdo komunicira s kom. Smith je ugotovil, da ko je bila oblika komunikacije linearna (oblika B na sliki 3.2) in ne krožna (oblika A), so bile sprejete rešitve z

manj napakami ter so bile sprejete v krajšem času. Za reševanje preprostih nalog v tem primeru ni priporočljiva uporaba decentraliziranih komunikacijskih omrežij (oblika A). Vendar pa ta in druge raziskave kažejo, da so bili udeleženci na splošno bolj zadovoljni z decentralizirano ureditvijo komunikacije (kot je oblika A in ne oblike B, C in D) in z delom skupine v teh okoliščinah. Eden od razlogov za to je, da so v centraliziranih omrežjih vloge vodilnih koncentrirane v rokah ljudi, ki zasedajo določeno mesto, medtem ko decentralizirana omrežja spodbujajo porazdelitev vodstva. Raziskave tudi predlagajo, da lahko deloma iz tega razloga, decentralizirane ureditve vodijo do bolj učinkovite komunikacije pri opravljanju bolj zapletenih nalog. (Burgess 1969, Shaw 1964, Stohl in Redding 1987 v Haslam 2004, 81)

Slika 3.2: Nekatere komunikacijske oblike za skupine petih ljudi



Vir: Bavelas (Haslam 2004, 82).

*Opomba:* Številke v krogih kažejo kolikokrat je bila ta oseba videna kot nekdo, ki ima vodilno vlogo. Debelejša črta med krogoma predstavlja splošno raven zadovoljstva članov skupine. Pri bolj decentralizirani strukturi je vloga vodje bolj porazdeljena in zadovoljstvo je na višji ravni.

### 3.2.2 Pristop medčloveških odnosov

Raziskovalci se strinjajo, da je težko določiti zgolj en najboljši način komuniciranja. Problem nastane, ker je težko določiti, katero »kvaliteto« komunikacije je treba ocenjevati oziroma je najpomembnejša v procesu komuniciranja. Če pogledamo primer, lahko vidimo, da je komunikacija proces sodelovanja in zato je ne moremo ocenjevati zgolj na podlagi prenosa informacij. (Haslam 2004, 81) Ta dilema se odraža tudi pri zgornji raziskavi (glej sliko 3.2), kjer se moramo vprašati, čemu je treba dati prednost – mreža, ki ustvarja malo napak, vendar je povezana z nizko moralo (oblika D) ali omrežje z visoko moralo in veliko napakami (oblika A). Taka dilema se velikokrat pojavlja na delovnem mestu. Menedžerji z zelo neposrednim in nadzorovanim stilom komuniciranja lahko dosežejo relativno dobro doseganje organizacijskih ciljev (na primer, da se vsi zavedajo nove politike upravljanja), vendar kot posledica ne zagotovijo drugih (slabše definiranih) ciljev, ki pa so prav tako pomembni (na primer, da delavci novi politiki sledijo prostovoljno).

Znotraj teorij medčloveških odnosov in komuniciranja je glavni argument raziskovalcev, da mora komunikacija vsebovati tudi socialne vidike, da je lahko učinkovita znotraj organizacije oziroma, da sploh lahko rečemo, da se je komunikacija zgodila. (Haslam 2004, 82) Leavitt (v Haslam 2004, 82) je trdil, da je učinkovita komunikacija lahko le dvosmerna in ne zgolj enosmerna. Kadar človek k določeni nalogi pristopi z namenom dvosmerne komunikiranja in ne enosmerne, se narava komunikacije močno spremeni. Enosmerno komuniciranje mora biti dobro pripravljeno vnaprej, medtem ko dvosmerno komuniciranje še vedno potrebuje neko strategijo, vendar se le ta lahko spreminja med samim komuniciranjem, pri čemer je pomembno, da oseba posluša in se odziva na povratne informacije, ki jih dobiva od sogovornika. Dvosmerna komunikacija tako izboljšuje veljavnost komunikacije in zdi se, da daje več dobrih rezultatov, ne zgolj zaradi bolj natančno posredovanih dejstev, temveč tudi zaradi preureditve dojemanja odnosov. (Leavitt 1972 v Haslam 2004, 83) Pristop medčloveških odnosov torej pravi, da je učinkovita organizacijska komunikacija karakterizirana s pretokom informacij tako navzdol kot navzgor v organizaciji in da kadar se to zgodi, je takšna komunikacija bistveno drugačna od enosmerne komunikacije, ki poteka samo navzdol, in zato pripelje do povsem različnih rezultatov. (McGregor 1960 v Haslam 2004, 83).

Kljub temu, da je takšen pristop dobil zelo široko podporo na področju organizacije, pa se pojavijo določena vprašanja oziroma problemi takšnega delovanja. Pristop namreč trdi, da so lastnosti komunikacijskega omrežja notranje v organizaciji in so imune na zunanje

vplive (kot na primer razred, spol, itd.). Da bi rešili ta problem so raziskovalci podali nov pristop oziroma teorijo *odprtih sistemov* (z drugimi besedami naravna teorija). Katz in Kahn (1966 v Haslam 2004, 83) pravita, da komunikacije ne smemo obravnavati zgolj kot proces, ki se dogaja med pošiljateljem in prejemnikom, temveč v odnosu do sistema v katerem se pojavlja in katero funkcijo opravlja v tem sistemu. Nadaljujeta, da je ključ razumevanja komuniciranja pravilna ocena, kako so informacije omejene in oblikovane znotraj kodirnega sistema, ki služijo kot meje med različnimi podsistemi znotraj organizacije. Na vse člane organizacije vpliva dejstvo, da imajo oziroma da delijo skupen organizacijski prostor v nasprotju s tistimi, ki niso člani organizacije. Ko oseba postane aktiven član določene organizacije, prevzame nekatere kodirne sisteme organizacije, saj sprejme določene norme in vrednote in ustvari skupna pričakovanja in vrednote. Član organizacije sprejema stvari in o njih komunicira drugače, kot nekdo, ki ni član te organizacije. (Katz in Kahn 1966 v Haslam 2004, 83)

### **3.2.3 Kognitivni pristop**

Katz in Kahn (v Haslam 2004, 83) pravita, da kadar raziskujemo povezave med komuniciranjem in procesi kategorizacije se moramo osredotočiti na način, kako se v normalnih kognitivnih aktivnostih v komunikaciji dogajajo komunikacijske napake in nerazumevanja. Kot smo videli, teorija odprtih sistemov trdi, da podsistemi znotraj organizacije prispevajo k zmanjšanju »preobremenjenosti z informacijami«, toda v tem procesu obenem tudi motijo in izkrivljajo komuniciranje na različne načine. Raziskovalci se trudijo identificirati kognitivne pristranskosti povezane s članstvom ljudi v skupine in njihovo videnje sveta v skupini, saj predpostavljajo, da te pristranskosti zmanjšajo energijo, ki jo potrebujemo za predelavo informacij, vendar pri tem proizvajajo nekatere oblike napak kot neizogibne stranske produkte. (Haslam 2004, 84) Avtor nadaljuje, da je največja pristranskost v organizacijskem komuniciranju težnja po izkrivljanju podatkov z namenom, da bi le ti najbolj ustrezali našim pričakovanjem in že obstoječim stereotipnim prepričanjem. Synder (1981 v Haslam 2004, 84) je naredil raziskavo, kjer so udeleženci morali ugotoviti, ali je določeno dekle ekstrovertno ali ne. Večina udeležencev ji je postavila vprašanja, kot na primer »v katerih situacijah se najraje pogovarja« in ne vprašanj »kateri so tisti faktorji, zaradi katerih se težko odpreš ljudem«.

Naslednje raziskano področje kognitivnega pristopa predstavlja *teorija upravljanja z informacijami*, pri katerem raziskovalci raziskujejo kako ljudje združujejo informacije v



skupinskih nalogah in kateri procesi vodijo do napačnega združevanja. Najbolj osnovna ugotovitev te teorije pravi, da kadar ljudje obravnavajo določene informacije v skupini, bodo najprej izmenjali tiste informacije, ki so skupne vsem in ne zgolj posameznikom. (Haslam 2004, 84) Kot primer lahko vzamemo raziskavo Strasser in Titusa (1985 v Haslam 2004, 84), ki sta študentom razdelila različne biografske informacije o različnih kandidatih za predsednika študentske organizacije. Raziskovalca sta ugotovila, da so se študentje odločali zgolj na podlagi vseh skupnih informacij in ne vseh informacij, ki so jih imeli. Študentje so zaradi neupoštevanja vseh informacij o kandidatih izbrali kandidata, ki ni bil najboljši v »celotnem« profilu svojih sposobnosti. Raziskave so tudi ugotovile, da ljudje raje sprejemajo in verjamejo informacijam večje oziroma dominante skupine in ne manjšinske skupine, kar posledično pomeni, da večje skupine težje sprejemajo nova znanja oziroma imajo manjše »strokovne« skupine težje delo, da podajo določene informacije oziroma znanja. (Haslam 2004, 84–85)

### 3.3 Načini komuniciranja

Organizacije – najsi bodo to bolnišnice, neprofitna združenja ali pa velike multinacionalne naftne družbe – vse obstajajo zaradi enega razloga: dosežemo lahko več, kadar delujemo skupaj kot skupina oziroma ekipa, kot če bi delovali kot posamezniki. Toda za ustvarjanje resnično učinkovite skupine, mora vsak član te skupine jasno razumeti vizijo in cilje organizacije, nato pa delovati v tej smeri. Takšno delovanje je relativno enostavno pri majhnih organizacijah, medtem ko pri večjih nastajajo določeni problemi. Kadar organizacija raste v velikosti in kompleksnosti oziroma se širi preko meja in časovnih pasov, potrebuje program internega komuniciranja za usklajevanje svoje ekipe. (Gillis 2006, 204–205) Kot primer lahko vzamemo pianista in violinista, ki lahko z nekaj vaje ustvarita čudovito glasbo zgolj kot ekipa dveh. Toda 100 članska zasedba simfoničnega orkestra bo vedno potrebovala nekega vodjo, ki jih bo usmerjal in pripeljal do določenega glasbenega cilja.

Kot pravi Gillis (2006, 205) obstajajo trije glavni gradniki katerega koli programa internega komuniciranja. *Hierarhično komuniciranje*, kjer direktorji, podpredsedniki, menedžerji in glavni nadzorniki igrajo ključno vlogo v procesu komuniciranja; *komuniciranje preko množičnih medijev*, kjer glasila, spletna pošta, video posnetki, blogi in drugi »kanali« dosežejo zelo široko publiko zaposlenih in zadnji gradnik, ki je največkrat prezrt, *neformalne mreže komuniciranja*, ki obstajajo v vsaki organizaciji.

### 3.3.1 Hierarhični način komuniciranja

Najenostavnejši način internega komuniciranja se zanaša na organizacijsko strukturo preko katere poteka komunikacija s zaposlenimi. Zgledujoč se po vojaških načinih komuniciranja, takšen program zagovarja komunikacijo »zgoraj - navzdol«. (Gillis 2006, 205)

Prenos sporočil poteka od najvišje ravni v podjetju, običajno preko predsednika ali podpredsednika organizacije navzdol do naslednje ravni vodstva, menedžerjev in nadzornikov od katerih se pričakuje, da bodo ta sporočila prenesli naprej do vseh zaposlenih. (Koontz in drugi 1986, 425) V praksi to pomeni, da višje zaposleni odločitve vodstva posredujejo naprej v obliki zahtev in ukazov. (Harrison 1995, 103) Pri tem pa je potrebno opozoriti, da več ravni vodstva kot je, večje so težave pri zagotavljanju pravočasnosti in doslednosti prenosa sporočil. Takšen način komuniciranja še vedno obstaja, vendar je lahko učinkovit zgolj v manjših organizacijah. Za večja podjetja oziroma organizacije z velikim številom vodstvenih ravni takšen način ni primeren, saj ni učinkovit in pravočasen. (Gillis 2006, 206)

Vodstvo mora zagotoviti, da se informacije hitro in gladko premikajo do njihovih podrejenih in nato do vseh zaposlenih v podjetju. Toda menedžerji morajo storiti mnogo več kot zgolj »povedati« določene informacije. Odgovorni so namreč za postavitve informacije v pravi kontekst. Pomagati morajo pri razlagi »top-down« sporočil ter svoje zaposlene vključiti v razpravo o sprejetem sporočilu. (Gillis 2006, 206) Nadrejeni morajo znati postavljati pravilna vprašanja, da lahko ugotovijo, kaj se dogaja v njihovi organizaciji. Menedžerji so tudi odgovorni, da ta povratna sporočila – slaba ali dobra – prenesejo do vodstva, saj morajo tudi oni vedeti, kaj se dogaja v podjetju, predvsem tam, kjer imajo zaposleni stike s strankami. Pravi cilj takšne komunikacije ni zgolj pridobivanje informacij o delovanju podjetja in zaposlenih, temveč vplesti zaposlene v delovanje organizacije in jih posledično spremeniti v ljudi, ki zagovarjajo organizacijo. (Gillis 2006, 207)

Vodstvo mora biti usposobljeno v vseh oblikah komunikacije, začenši s komunikacijo ena-na-ena. Neposredni vodja je edini, ki lahko pojasni spremembe delovnih nalog, postavlja posamezne cilje, priznava delovno uspešnost in zagotavlja nagrade za individualno uspešnost. Takšen vodja ima tudi možnost nagrajevanja celotne skupine oziroma dodeljevanja nalog in ciljev celotni skupini. Največkrat zaradi tega glavni direktor oziroma vodstvo podjetja ni najprimernejša oseba za vodenje določenih diskusij. Na primer finančni uradnik bo mnogo bolj kredibilno predstavil finančne podatke podjetja, kot pa bi to lahko naredil direktor, medtem ko lahko vodja upravljanja s človeškimi viri najbolje razloži, kako bo takšno finančno delovanje vplivalo na delavce. Komunikacija ena-na-ena in komunikacija ena-na-

mного je lahko najboljša »*face-to-face*«, vendar je mnogokrat zaradi širjenja podjetij to nemogoče in zato se morajo zanašati na elektronske nadomestke »*face-to-face*« komunikacije. (Gillis 2006, 207–208)

Za uspešno komunikacijo je seveda potrebno več kot zgolj komuniciranje srednjega vodstva in menedžerjev. Potrebna je tudi vpletenost višjih vodilnih in direktorja, saj zaposleni pričakujejo, da bodo tudi vodilni delili njihove vizije in cilje – zaposleni pričakujejo odprto, pošteno in kredibilno komunikacijo. To pomeni, da se vodilni ne morejo zanašati zgolj na enomesečna poročila oziroma sporočila zaposlenim, temveč morajo sklicevati sestanke zaposlenih, neformalna srečanja z zaposlenimi in mnogo drugih komunikacijskih možnosti. Komunikacija ne sme potekati samo o službenih zadevah (ki morajo seveda prevladovati) temveč tudi o osebnih zadevah oziroma o osebah samih. Pomemben stranski proizvod učinkovitega komuniciranja vodstva je verodostojnost. Kadar višje vodstvo pove zgodbo, mora le-ta biti verjetna. Ko vodja določi smer, mora biti jasna. In ko vodja sprejme odločitev, mora biti usklajen z besedami, ki jih je izrekel. Dejanja in besede voditeljev se morajo vseskozi ujemati, saj če se sporočila vodstva ne ujemajo z njihovimi dejanji, bodo zaposleni težko verjeli nadrejenim. Kot rezultat tega trpi verodostojnost vodij. (Gillis 2006, 208)

### **3.3.2 Množični mediji**

Skozi leta so se večje organizacije začele odločati, da svojo interno komunikacijo dopolnijo z raznimi glasili, revijami, sporočili na oglasnih deskah in drugimi medijskimi rešitvami. Takšna komunikacija je napredovala do te stopnje, da podjetja uporabljajo vse najnovejše elektronske mehanizme sporočanja: video, spletna pošta, spletne strani, blogi, itd. Spremenila se je tudi vsebina, ki se je na začetku uporabe množičnih medijev osredotočala predvsem na splošne družbene dogodke, kot na primer piknik podjetja, rojstvo otrok zaposlenih, itd., zraven sporočila pa je bila po navadi slika »slavljenca« in enega od vodilnih, ki se rokuje z zaposlenim. Vendar se je to spremenilo. Danes najboljše publikacije podjetij predstavljajo prednosti in slabosti organizacije ter svoje tržne uspehe in neuspehe. Zgodbe predstavljajo zaposlene in njihove uspehe ter zaposlenim ponujajo možnost diskusije o organizaciji in o spremembah, ki bi jih lahko uvedli. Najboljši programi internega komuniciranja že dolgo časa presegajo komuniciranje zgolj preko publikacij. Tehnologija je imela izjemen vpliv na razvoj internega komuniciranja, ki se razširja tudi na čas izven dela (npr. spletne strani organizacije, spletna pošta, itd.). (Gillis 2006, 209–210)

### 3.3.3 Neformalna komunikacijska omrežja

Veliko novic podjetja se ne prenaša preko kanalov množičnega komuniciranja ali preko hierarhije podjetja. Namesto tega teče preko mreže zaposlenih, ki dajejo, sprejemajo, oblikujejo in zbirajo informacije – množica ljudi, ki je kosilo skupaj v jedilnici, skupina kadilcev iz raznih oddelkov, ki se zbirajo zunaj na kajenju, ekipa, ki skupaj igra nogomet po delu, itd. Vse te skupine delijo informacije, ki so jih slišale od svojih nadrejenih, so jih prebrale v službeni publikaciji ali pa so jih videle na lokalni televiziji. Delavci torej razpravljajo o sporočilih, ki so jih slišali in vedno odkrivajo neskladnosti. Takšna neformalna omrežja in sporočila so po navadi označena negativno kot govornice oziroma kot »tovarna netočnih informacij«. Toda pameten komunikator bo razumel moč takšnega komuniciranja in bo tako ustvaril tretji del trikotnika internega komuniciranja. Ker ne stane nič, da zgradiš takšno mrežo – ustvarijo se naravno v vsaki organizaciji – bo izkupiček investicije izredno visok. Ta neformalna omrežja so učinkovita, hitra in izredno verodostojna. (Gillis 2006, 211) Gladwell opiše tri različne vloge, ki jih imajo zaposleni v takšnih mrežah neformalnega komuniciranja. »Povezovalci« so družabne osebe, ki združujejo zaposlene, »poznavalci« radi prenašajo znanja, »prodajalci« pa so usposobljeni v prepričevanju ljudi o določeni zadevi. Sporočila in vedenja se torej širijo kot virusi preko teh socialnih mrež, ki so sproženi s pomočjo teh »igralcev«. (Gladwell 2000 v Gillis 2006, 211–212) Na primer, če želiš, da bo določeno sporočilo direktorja prišlo do vseh zaposlenih, moraš informacijo posredovati določenim »povezovalcem« in »poznavalcem«, ki bodo informacijo razširili med večino zaposlenih. Namesto natisnjenih posterjev o prireditvi, ki bo potekala po službi, lahko uporabiš »prodajalce«, ki bodo razširili informacijo med ostale zaposlene. (Gillis 2006, 212) Specialisti internega komuniciranja v organizaciji oziroma podjetju morajo izpolnjevati naslednje štiri vloge: učinkovitost (interno komuniciranje ima primarno vlogo širjenja informacij o delovanju podjetja), skupno mišljenje (vloga grajenja skupnega razumevanja zaposlenih o ciljih podjetja), povezljivost (interno komuniciranje je uporabljeno za povezovanje ljudi in aktivnosti podjetja) ter zadovoljstvo (interno komuniciranje izboljšuje zadovoljstvo v celotnem podjetju). (Riel in Fombrun 2007, 188)

Da strokovnjaki internega komuniciranja dosežejo učinkovitost svojega delovanja, morajo upoštevati štiri vrste dejavnosti oziroma funkcije internega komuniciranja: strukturo (formalni in neformalni kanali preko katerih se prenašajo notranja sporočila), tok (procesi preko katerih se interna komunikacija vrši vertikalno, horizontalno in bočno oziroma

vertikalno znotraj podjetja), vsebino (posebne vsebine komuniciranja) in razpoloženje/klimo (čustveno okolje organizacije). (Riel in Fombrun 2007, 188–189)

### **3.4 Orodja internega komuniciranja**

Izbira medija ne sme biti najpomembnejša prioriteta pri načrtovanju internega komuniciranja. Višji vodje morajo najprej premisliti, kaj sploh mora biti komunicirano in nato izbrati zgolj nekaj najpomembnejših sporočil, saj je interna javnost zasičena s sporočili vodstva. Prenasičenost s sporočili lahko vodi do zmedenosti, kot če sploh ne bi poslali sporočila. Vodje se morajo držati načela preprostosti ter svoja sporočila predstaviti v preprosti obliki in v jeziku, ki bo razumljiv ciljni javnosti ter izbrati ustrezen čas, kdaj bo informacija zaokrožila v organizaciji.

Laurie K. Lewis (2011, 169) razdeli komunikacijske kanale na medosebne in na posredovane kanale, pri čemer prvi predstavljajo komunikacijo med dvema osebama brez tehnologije oziroma drugih pripomočkov, medtem ko druga kategorija predstavlja komuniciranje z uporabo množičnih medijev in tehnologij.

Smith in Mounter (2008, 80) pravita, da se organizacija ne sme zanašati zgolj na en medij ter da mora uporabiti različne pristope, pri čemer mora organizacija poznati vse prednosti in slabosti posameznega medija in ga smotrno uporabiti pri vertikalni ali horizontalni komunikaciji. Medij (na primer glasilo organizacije, video, itd.) mora biti uporabljen kot taktika v določeni strategiji in kot sama strategija komuniciranja.

#### **3.4.1 Face-to-face (ena na ena)**

Največkrat uporabljen in najbolj priljubljen način komuniciranja zaposlenih v vseh sektorjih organizacije je »*face-to-face*« komunikacija oziroma komunikacija na »štiri oči«. Kljub temu pa lahko pride do negativne strani. Višje vodstvo lahko pogosto predpostavlja, da držo podjetja vsi razumejo na enak način, kar pa je nevaren položaj, ki ga lahko zavzame vodstvo. Preveriti je namreč treba, ali obstaja skupno/enako razumevanje vseh ključnih vprašanj. (Smith in Mounter 2008, 80) Toda v primeru odsotnosti medsebojne komunikacije zaposleni ne bodo imeli vseh informacij in bodo ta pomanjkanja nadomestili z nepreverjenimi govoricami, ki mnogokrat ne bodo pravilne. »*Face-to-face*« komunikacije je torej zelo uspešen način komuniciranja v situacijah ena-na-ena, kadar je sporočilo preprosto in

razumljivo obema stranema. Pomembna prednost je tudi takojšna povratna informacija (*feedback*), ki ponuja odličen način za takojšnje preverjanje razumevanja sporočila. Takšna komunikacija se največkrat uporablja pri razlagah znotraj manjših skupin in pri preverjanju delovnega procesa. (Smith in Mounter 2008, 80–81)

### **3.4.2 Face-to-face (množično)**

Obstajajo tudi situacije, ko je treba sporočilo dostaviti več kot enemu članu organizacije. Še vedno je potrebno ohraniti preprostost sporočil ne glede na velikost skupine, vendar pa je potrebno uporabiti podporni material, kot na primer avdio-video orodja. Predstavljeni material bo moral biti prilagojen posameznim ravnam organizacije oziroma sposobnostim ljudi, pri čemer se bo vsebina najverjetneje osredotočala na poslovanje in razvoj. Slabe novice o poslovanju organizacije naj bi se prenašale na tak način, medtem ko se morajo individualne slabe novice prenašati osebno oziroma ena-na-ena (npr. odpuščanja, zniževanje plač, itd.) Nekatere organizacije redno izvajajo sestanke, kjer vodstvo prenaša poročila do menedžerjev, ki nato ta sporočila prenesejo na vse uslužbence podjetja in nato povratne informacije nazaj do vodstva. Množično »*face-to-face*« komunikacijo je mogoče učinkovito uporabiti za razširjanje ključnih sporočil, ki jih je treba dostaviti na enak način in ob istem času veliki skupini ljudi. Takšen način komuniciranja lahko zapolni »vrzel« v internem komuniciranju, vendar morajo biti podane informacije pomembne in relevantne, saj drugače takšna dejavnost postane neverodostojna. (Smith in Mounter 2008, 82–83)

### **3.4.3 Tisk**

Tiskani besedi so že dolgo časa nazaj napovedali propad, vendar se še ne kaže nikakršen znak tega. Podjetja, ki so ukinila tisk v korist intranetu in drugim elektronskim pripomočkom, so pogosto tisk sprejele nazaj v svoje delovanje. Na primer BBC uporablja tiskane medije za razmislek in intranet za takojšnje novice. Publikacije so odločen način zagotavljanja, da so pomembna sporočila poudarjena in temeljito izdelana. Lahko služijo kot podpora za dejavnosti »*face-to-face*«, s čimer razširjajo in pojasnjujejo določene točke. Velikokrat se zgodi, da ne morejo vsi priti na sestanek oziroma jih ni bilo mogoče doseči s »*face-to-face*« komunikacijo, zato si lahko pomembne novice preberejo v prostem času. Publikacije torej predstavljajo medij, ki nam daje čas za razmislek o prebranem, težko pa omogoča povratne informacije, kot jih na primer komunikacija na štiri oči. (Smith in Mounter

2008, 83) Obstaja širok razpon formatov, v katerih lahko podjetja objavljajo. Interni časopisi lahko pokrivajo zelo širok izbor tem, s katerimi se ukvarja podjetje in so namenjeni občinstvu, ki novice (tudi zunanje) pridobivajo iz časopisov. Revije se zdijo bolj primerne za ljudi, ki ne prebirajo časopisov dnevno. Proizvodnja revij je bolj zapletena kot časopisi in zato potrebuje več časa za pripravo, s tem pa daje možnost ustvarjalcem, da napišejo bolj poglobljene prispevke. Glasila oziroma okrožnice so običajno ustvarjene hitreje kot časopisi ali revije in imajo predvsem funkcijo prenašanja nujnih sporočil. Letna poročila dajejo možnost globoke analize in opisa dogodkov in delovanja organizacije, vendar se pojavljajo težave zaradi obsežnosti dokumenta, ki po navadi neprebran konča na polici vodstva. Publikacije so torej lahko uporabljene kot pomoč »*face-to-face*« komunikaciji in so izredno uporabne pri zagotavljanju informacij skupinam, ki so drugače težko dosegljive. Redne publikacije je mogoče uporabiti za ponovno pošiljanje in razširjanje sporočil, ki morda niso bila dovolj dobro razložena v katerem drugem formatu. (Smith in Mounter 2008, 84)

#### **3.4.4 Avdio-video**

Gibljive slike človeka privlačijo bolj kot statične slike v publikacijah. Oddajanje oziroma priprava takšnega materiala je bila na začetku precej draga, vendar se je tehnologija skozi leta razvila v precej poceni način posredovanja sporočil. Takšen način komuniciranja omogoča interaktivnost in po navadi služi kot pripomoček »*face-to-face*« komunikacije in se le redko uporablja samostojno. Vsebina takšnega komuniciranja lahko vsebuje vse prvine medosebnega srečanja, pa čeprav se za to uporablja avdio-video naprave (na primer slišati in videti menedžerje, ki delujejo drugje, videti njihove izdelke, itd.). (Smith in Mounter 2008, 84) Kot uspešen primer dobre uporabe avdio-video pripomočkov lahko pogledamo podjetje Norwich Union Insurance, ki je vsakih 12 tednov izdelalo DVD in ga razposlalo vsem 16.000 zaposlenim na 70 različnih lokacij. S takšnim delovanjem so želeli doseči občutek enotnosti podjetja obenem pa so zaposlenim dajali možnost, da izberejo oziroma pogledajo le tiste vsebine, ki se jim zdijo zanimive oziroma relevantne za njihov položaj dela. Ena od možnosti dobrega avdio-video komuniciranja so tudi ekrani, na katerih se vrti vsebina določene organizacije, saj v določenih podjetjih vsi nimajo dostopa do računalnika med delovnim časom. Omeniti je treba tudi video konference, ki lahko omogočajo alternativo »*face-to-face*« komunikaciji, v kolikor določena oseba ne more priti na sestanek. (Smith in Mounter 2008, 85)

### **3.4.5 Internet**

Pomembno je izpostaviti, da je medije, ki potrebujejo zaslon, kot na primer spletna pošta in intranet, težje brati kot tiskane medije. To je predvsem pomembno za komunikatorje, ki imajo raznolika občinstva – starejši ljudje bodo imeli velike težave z branjem novic na zaslonu, itd. (Smith in Mounter 2008, 86) Obenem pa intranet omogoča objavo vseh publikacij na enem mestu in pošiljanje objav preko spletne pošte ter nudi možnost arhiviranja in posledično možnost dostopa do vseh izdanih publikacij določene organizacije. Omogoča tudi objavo avdio-video materiala, ki je dostopen kadarkoli, kar predstavlja veliko prednost podjetij, katerih zaposleni imajo dostop do računalnika in interneta na delovnem mestu. Pošiljanje kratkih sporočil lahko zamenja drage telefonske pogovore s sodelavci v drugih državah – mobilni telefoni in možnost uporabe interneta preko njih omogoča večjo in predvsem hitrejšo izmenjavo informacij kjer koli ste. Kljub pojavu socialnih medijev (na primer Facebook, Twitter, itd.) je potrebno paziti, da podjetje ne pretirava z uporabo tehnologije, saj se vsi ne počutijo udobno pri uporabi tehnologije. (Smith in Mounter 2008, 87)

### **3.4.6 Dogodki**

Dogodke bi lahko uvrstili med množična srečanja oziroma množične »*face-to-face*« posvete, vendar imajo dogodki, predvsem slavnostni, funkcijo združevanja in motiviranja zaposlenih ter objavljanja pomembnih in pozitivnih informacij. Takšni množični dogodki imajo tudi vlogo združevanja, saj se na enem mestu srečajo vsi zaposleni, pa čeprav drugače delajo v drugih krajih in nimajo rednih stikov z drugimi organizacijami. (Smith in Mounter 2008, 88–89)

## **3.5 Odprtost komuniciranja**

Odprtost – pripravljenost za aktivno zbiranje dojemanja in mnenj, izmenjavo informacij, načrtovanje komunikacije, integracijo in uporabo tehnologije ter pripravo in razvoj nadzornikov, da bodo učinkovito komunicirali s svojimi zaposlenimi – to odraža jasno sliko določene organizacijske kulture. (Gillis 2006, 40–41)



Odprtost komuniciranja je zaželen cilj pri vseh razmerjih med vodjo in podrejenimi. Obe strani dojemata drugo stran kot pripravljene in dovzetnega poslušalca, ki se vzdrži negativnih odzivov, ki bi lahko povzročili poslabšanje odnosov, pri čemer ima odprtost tako verbalne kot neverbalne dimenzije. (Jablin v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 262–263)

Študije Reddinga in sodelavcev (v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 263) so pokazale pozitivno korelacijo med odprtostjo komuniciranja nadzornikov z zadovoljstvom zaposlenih glede njihovega odnosa. Raziskovalci so opredelili pet komponent v odprtem komuniciranju oziroma v odnosu, ki pripomorejo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih oziroma večji motivaciji.

1. Najučinkovitejši vodje stremijo k večanju pomena komunikacije pri odnosu z zaposlenimi. Na primer uživajo v pogovorih in srečanjih s podrejenimi in so izučeni v razlaganju navodil in nalog.
2. Učinkovit menedžer mora biti empatičen (čustven) poslušalec in se pozitivno odzvati na vprašanja in predloge podrejenih, jih poslušati in se na njih tudi odzvati in sprejeti ustrezne ukrepe, v kolikor je to potrebno.
3. Učinkovit vodja mora spraševati in prepričevati, ne pa zgolj ukazovati in zahtevati.
4. Učinkovit nadzornik mora biti občutljiv do čustev zaposlenih. Na primer očitki in graje morajo biti izraženi zasebno in ne na javnem delovnem mestu.
5. Vodja mora deliti informacije s podrejenimi, vključno z vnaprejšnjimi informacijami o spremembah, ki se bodo morda zgodile in tudi zakaj in kako se bodo te spremembe izvedle.

Odprtost komunikacije vodij organizacij oziroma podjetja je ključni element pri zagotavljanju motiviranosti zaposlenih do dela in do sodelovanja z nadrejenimi. Primer dobre uporabe koncepta odprtosti komuniciranja predstavlja študija komuniciranja v Nasi pri projektu Challenger, ki je nato doživel tragičen konec, kar mnogi pripisujejo pomanjkanju odprtosti v komuniciranju. Glavni raziskovalec na projektu Challenger Wernher Von Braun je vsak ponedeljek od svojih vodilnih mehanikov zahteval pisna poročila o procesu in težavah projekta. Vsakič je prebral poročila, nato pa vse ugotovitve (ter tudi svoje komentarje) razposlal nazaj med mehanike in ostale zaposlene. Na takšen način je bilo zagotovljeno redno komuniciranje prek vseh ravni in oddelkov. Ker so bili ti »ponedeljki« ukinjeni in ker se je proizvodnja in oblikovanje preselilo k zunanjim partnerjem, je bila komunikacija in varnost programa ogrožena, zaradi česar glavni inženir ni imel več dobrega pregleda nad celotnim

projektom, kar je posledično pripeljalo do napak v samem procesu izdelave vesoljskega plovila. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 263–264)

### 3.6 Podporno komuniciranje

Veščina, ki jo mora osvojiti vsak dober vodja oziroma komunikator je podporno komuniciranje, ki poudarja aktivno poslušanje in pravo zanimanje za zaposlene. Graen (1976 v Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 264) pravi, da nadzorniki navadno svoje zaposlene delijo na dve različni vrsti oziroma obliki glede na različen odnos s člani skupine. Ti dve vrsti odnosov sta:

1. Odnosi znotraj skupine (*in-group relationship*), kjer je značilno visoko zaupanje, medsebojni vplivi, podpora in formalno/neformalno nagrajevanje.
2. Odnosi zunaj skupine (*out-group relationship*), ki so opredeljeni z uradne strani in predstavljajo nizko zaupanje, majhno podporo in odsotnost nagrad. (Fairhurst in Chandler 1989, 215–216)

Odnosi znotraj skupine se razvijajo skozi čas, težijo k večjemu zaupanju, pri čemer je značilno, da so nadzorniki pripravljeni predati del odgovornosti tudi svojim podrejenim. Na splošno v takšnih skupinah prevladuje večje zadovoljstvo zaposlenih, večja učinkovitost in strinjanje ter vpletenost zaposlenih pri odločanju kot pri skupinah, kjer prevladuje uradni odnos med nadrejenimi in zaposlenimi. Obstaja tudi prepričanje, da pozitivni odnosi z nadrejenim znotraj skupine pripomorejo k boljši integraciji v družbene skupine, kot tudi povečuje občutek zaposlenih, da imajo podporo organizacije, kar pozitivno vpliva na boljšo pripadnost in učinkovitost zaposlenih. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 264) Eisenber in sodelavci (2010, 264) so raziskali delovanje in komuniciranje delavcev v skladišču – med vodjo skladišča in zaposlenimi. Analiza njihove komunikacije je pokazala značilnosti določene vrste odnosov. V skupini, ki je imela dobre odnose, je bilo medsebojno prepričevanje na visoki ravni (obe strani sta lahko izražali nezadovoljstvo oziroma pohvale) ter zaposleni so imeli večjo svobodo izbire. Nasprotno pa je bila druga skupina zaznamovana z avtoriteto nadzornika, tradicionalno strukturo ukazovanja, malo svobode pri odločanju podrejenih in neupoštevanjem njihovih predlogov.

Podporna komunikacija se osredotoča na zaupanje in podporo zaposlenim, vendar lahko kljub temu pride do težav. Nekatere vrste komunikacij lahko zagotovijo voljnost in

uslužnost zaposlenih, hkrati pa jemljejo moralo zaposlenim. To se največkrat zgodi, ko vodja vztraja pri vodenju »po knjigi«, kljub določenim olajševalnim okoliščinam zaposlenih (na primer osebni oziroma medicinski razlogi) in s tem ustvarja negativno ozračje v podjetju. Učinkoviti nadzorniki si morajo torej prizadevati, da komunicirajo glede na situacijo ter na načine, ki hkrati kažejo skrb za odnos, spoštovanje do posameznika in spodbujajo doseganje določenih ciljev oziroma dokončanja nalog. (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 265)

### **3.7 Vloga vodstva v organizacijskem komuniciranju**

Vsakič, ko dva človeka komunicirata, ne le da izmenjujeta informacije, temveč tudi gradita, vzdržujeta in uničujeta medsebojni odnos. Zaradi tega je komunikacijski odnos največkrat raziskovano področje v kateremkoli komunikacijskem raziskovanju. Pri raziskovanju komunikacijskih odnosov znotraj organizacije se največkrat raziskuje odnos med zaposlenim in njegovim prvim nadrejenim, saj je ta odnos eden najpomembnejših pri komunikaciji v organizaciji – najpomembnejši člen med zaposlenim in organizacijo. (Downs in Alyyson 2004, 131)

Wagner in Hollenbeck (2010, 193–194) podata primer podjetja Wal-Mart, ki je sicer bilo močno finančno podjetje v očeh deležnikov, vendar je v samem podjetju prevladovalo slabo razpoloženje zaradi nadrejenih, ki so izvajali pritiske na delavce, jih žalili in se vseskozi obnašali neprimerno do delavcev. Z prihodom novega vodje podjetja so začeli več pozornosti namenjati tudi odnosom med delavci in nadrejenimi, delovnemu okolju ter so v zelo kratkem času postali v ZDA eno najbolj trajnostno odgovornih in zaželenih podjetij za delavce, kar na dolgi rok pomeni, da so delavci tudi bolj motivirani in zato bolje in hitreje opravljajo delo.

Steve M. Jex (2002, 269–270) pravi, da je odnos med nadrejenim in delavci eden najpomembnejših dejavnikov za uspešno delovanje organizacije, saj so voditelji pogosto potrebni za zagotavljanje strateških usmeritev in vizij skupin ter v mnogih primerih celo celotne organizacije. Delavci oziroma člani določene skupine so pogosto preveč zaposleni z rutinskim dokončanjem nalog ter postavljenimi roki in zato ne razmišljajo, kam v prihodnost je usmerjena skupina. Kljub temu, da večinoma skupine poznajo končen cilj, pa je največkrat voditelj oziroma nadrejeni osrednja točka teh prizadevanj – voditelj usmerja skupino v produktivno vedenje, ki koristi celotni organizaciji in izpolnjuje ustrezne strateške cilje.

Organizacijsko komuniciranje dosega določene namene. Na osnovni ravni je eden od namenov izmenjava informacij, toda ta izmenjava naj bi povzročila nekaj, kar imenujemo

»rezultat« oziroma »izid«. (Downs in Alyyson 2004, 131) Rensis Likert (v Downs in Alyyson 2004, 131–132) te rezultate opredeli kot zadovoljstvo, produktivnost, odnos zaposleni – menedžment in dobiček.

Ena od funkcij nadrejenega oziroma vodstva je tudi ta, da se nadrejeni oziroma voditelj vključi pri motivaciji in inštruiranju zaposlenih. Celotno zelo izkušeni delavci včasih potrebujejo spodbudo oziroma se znajdejo pred problemom, ki ga ne znajo sami rešiti. Ta težava oziroma iskanje rešitve problema bi se lahko razporedila med člane skupine, vendar je pogosto bolj učinkovito, da ima skupina enega posameznika oziroma vodjo, ki je usposobljen in odgovoren za odločanje in izpolnjevanje nalog. (Jex 2002, 270–271)

Na vlogo vodstva v organizacijskem komuniciranju lahko gledamo iz dveh zornih kotov. Pri prvem zornem kotu moramo biti pozorni na to, kaj je bilo izrečeno oziroma na vsebino sporočila. Vsebinska oziroma primerna vsebina se spreminja iz situacije v situacijo, vendar raziskave kažejo na to, da so voditelji, ki uporabljajo »vizionarske« vsebine v svoji komunikaciji bolj učinkoviti od tistih, ki uporabljajo bolj pragmatično vsebino. (Miller 2012, 191)

Na drugi strani pa se je potrebno osredotočiti tudi na to, kako je bilo nekaj izrečeno oziroma skomunicirano. Kot pravi Miller (2012, 191–192) je zelo pomembno, kako voditelji komunicirajo s svojimi zaposlenimi oziroma javnostmi, saj je ena izmed najpomembnejših veščin dobrega komuniciranja voditelja prav neverbalna komunikacija in njena pravilna uporaba.

White in Lippitt (v Eisenberg in drugi 2010, 251) pravita, da lahko stile vodenja razvrstimo na tri vrste. Avtorski oziroma diktatorski stil, pri katerem je vsa moč in avtoriteta v eni osebi; demokratičen stil, kjer si menedžerji in podrejeni delijo moč in avtoriteto; in stil »laissez-faire«, kjer je moč v podrejenih in menedžerji skoraj ne dajejo navodil svojim podrejenim.

Vodenje podjetja se razlikuje od situacije do situacije, zato Eisenberg s sodelavci (2010, 253) pravi, da se vodje ne morejo osredotočiti zgolj na eno situacijo, saj se delovanje podjetja vseskozi spreminja. Hersey in Blanchard (v Eisenberg in drugi 2010, 253–254) določita štiri različne kategorije situacijskega vodenja: pripovedovanje, prodajanje, udeleževanje in pooblaščenje. Kako uspešno bo opravljena naloga v večini primerov določa znanje skupine, izkušnje in veščine posameznikov. Skupina, ki se prvič sreča z določeno nalogo in ni še osvojila vseh spretnosti, mora biti vodena s strani nadrejenega, ki jim govori, kako morajo nalogo opraviti oziroma jih vodi po korakih. Takšnemu vodenju pravimo *pripovedovanje*. Skupina, ki ima veščine opravljanje določene naloge, pa potrebuje nekoga, da jim razloži,

zakaj to delajo oziroma kakšne so koristi podjetja oziroma zaposlenih. Takšno vodenje imenujemo *prodajanje*. Včasih delavci med svojim delom kljub vsemu znanju in veščinam za delo, ki ga opravljajo, potrebujejo spodbudo s strani nadrejenega – *vodenje z udeležbo*. Skupina, ki odlično opravlja delo, je samozavestna, predana in je motivirana za nadaljnje delo, ne potrebuje veliko napotkov zato mora učinkovit vodja svojo moč odločanja porazdeliti v skupino in jih motivirati, da nadaljujejo z delom in da mogoče najdejo alternativne možnosti reševanja nalog.

## **4 KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH**

### **4.1 Definicija motivacije**

Vzemite si nekaj trenutkov in premislite o naslednjem vprašanju. Zakaj ste začeli brati to poglavje? Da ste to storili je zagotovo bila potrebna določena raven motivacije, ki je nekdo drug ni imel. Morda vaše branje izpolnjuje željo po znanju in je odraz predvsem intelektualne potrebe, ki jo trenutno imate. Morda ste preprosto zelo motivirana oseba, ki se razlikuje od drugih in ima visoko potrebo po dosežkih. Morda uživate v branju in vas ta naloga motivira. Morda ste se odločili, da je branje tega poglavja smiseln izkoristek časa, da se približate zastavljenim ciljem. Če ste imeli kaj pametnejšega za početi, bi to počeli in ne bi brali tega poglavja. To je očitno vsakdanje banalno vprašanje, vendar nosi bolj pomembno vprašanje – zakaj ljudje trdo delajo, da dosežejo določene cilje. Zakaj se ljudje trudijo, da bi prispevali k ciljem organizacije? Zakaj bi to naredili, če pa večina nalog ne predstavlja nečesa, kar bi si ljudje izbrali sami, temveč so bile določene s strani drugih in se nanašajo na cilj, ki ga nismo določili sami (na primer so ga določili delodajalci). (Haslam 2004, 60)

V zadnjih nekaj desetletjih so se narava dela in delovni pogoji spremenili. Nacionalna in mednarodna konkurenca zahteva, da so delavci delavni, fleksibilni, ustvarjalni, kompetentni in pa predvsem visoko motivirani za delo. Podjetje tako potrebuje osebe s pozitivnim odnosom do dela in delovnega mesta, saj se lahko le tako ohrani visoka produktivnost podjetja, ki je sposobno dosegati cilje. (Valas in Sletta v Tourish in Hargie 2004, 144–145)

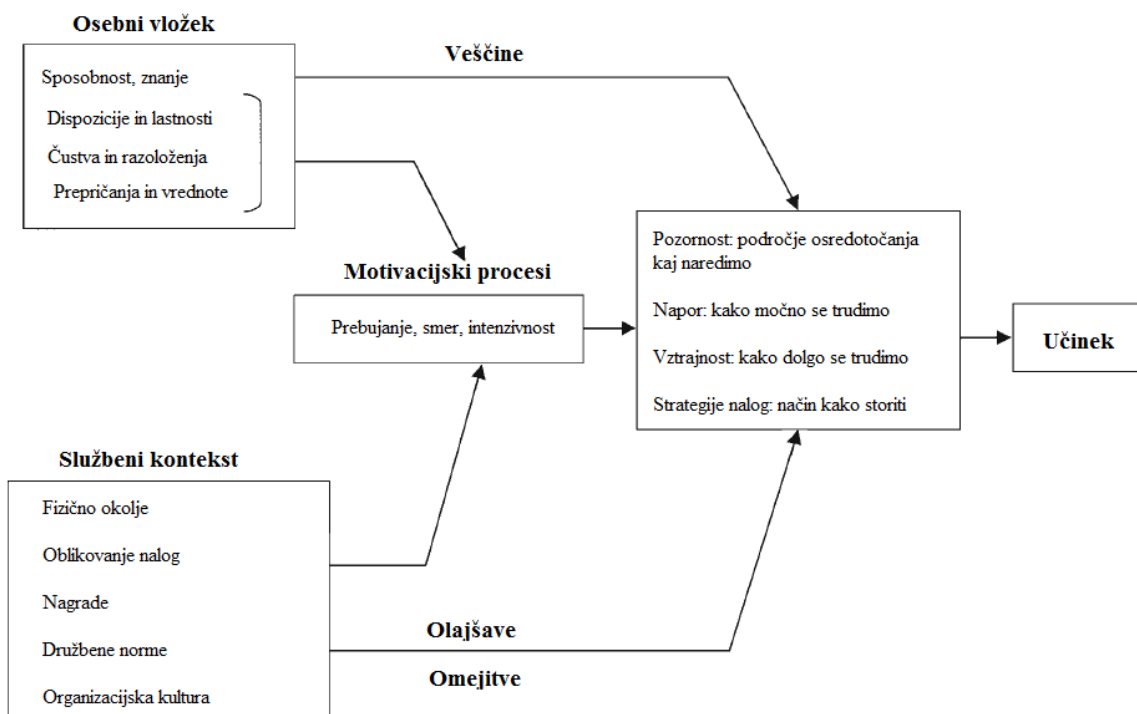
Tudi Wagner in Hollenbeck (2010, 81–82) pravita, da je eden od načinov, da organizacija pridobi prednost pred svojimi tekmeci ta, da visoko motivira svoje delavce. Motivacija se nanaša na energijo, ki jo je določena oseba pripravljena vložiti za določeno

nalogo. Osebe, ki so zelo motivirane, bodo na delo hodile bolj zgodaj in odhajale kasneje ter celo prihajale na delo med vikendom, da dokončajo delo, ki ni bilo narejeno med tednom. Pomembno je tudi to, da zelo motivirana oseba dela hitreje, si vzame manj premorov, je pripravljena iti izven svojih okvirov delovanja, da bi se naučila novih stvari, s katerimi bi izboljšala svoje delovanje ter je pripravljena pomagati sodelavcem, v primeru, da so preobremenitve v skupini neuravnotežene. Vodja, ki ustvari visoko raven motivacije, bo od petih visoko motiviranih delavcev prejel več opravljenega dela kot od desetih nemotiviranih sodelavcev, kar predstavlja dobro konkurenčno prednost.

Pinder (1998, 1) poda začetno definicijo motivacije in pravi, da je motivacija energija, ki jo posameznik potroši v zvezi z delom. Dowling in Sayles (v Borman in drugi 2003, 226) pravita, da motivacija predstavlja notranje želje, da se za nekaj potruđiš. Motivacijo lahko opredelimo tudi kot skupek kognitivnih procesov, ki privedejo posameznika do specifičnih načinov obnašanja oziroma do določenih dejanj. (Griffin in Moorhead v Lacy in drugi 1993, 102)

Motivacija je rezultat skladnosti med potrebami posameznika in značilnostmi okolja oziroma karakteristik posameznega dela oziroma službe. Ko je skladno visoka, so ljudje zadovoljni in visoko motivirani za delo, saj so karakteristike dela podobne njihovim potrebam. (Latham 2007, 56)

Slika 4.1: Splošen model motivacije



Vir: Borman in drugi (2003, 226).

Slika 4.1 predstavlja splošen model motivacije. Sposobnosti in spretnosti se združujejo z motivacijo in omejitvami okolja, da bi proizvedli vedenje, ki bo najbolj primerno določeni nalogi. Skozi čas in kontekst se tako vedenje odraža oziroma prispeva k uspešnosti posameznika.

Omeniti je treba tudi nekatere druge razlike. Prvič, motivacija se razlikuje od vedenja. Motivacija je namreč psihološko stanje, rezultat oziroma izid tega stanja pa predstavlja vedenje (npr. napor). Drugič, vedenje se razlikuje od uspešnosti. Slednja se namreč določi glede na organizacijo in jo običajno ocenjujejo drugi.

Tretjič, osebni dejavniki in delovno okolje lahko na vedenje vplivajo neposredno ali pa prek motivacije. Na primer, vaše dejanske sposobnosti lahko direktno vplivajo na vaše vedenje, ali pa znanje o vaših sposobnostih vpliva na motivacijo, ki lahko nato vpliva na vedenje.

Na koncu pa je treba vedeti, da je vedenje posledica več dejavnikov: osebnih, družbenih, tehnoloških in konteksta. Motivacija igra torej pomembno vlogo pri določanju nekega vedenja. (Borman in drugi 2003, 226–227) Avtor tudi poudari, da je motivacija

dinamičen proces in se odvija v daljšem časovnem obdobju, pri čemer motivacijski procesi težijo k povzročanju določenih vedenj. Ti procesi pa se spreminjajo skozi čas, saj se stvari dogajajo medtem, ko se posameznik ukvarja z določeno nalogo (npr. uspeh, neuspeh, ...), ki lahko poveča ali zmanjša nadaljnje motiviranje za določeno nalogo. Ljudje se pogosto odločajo, koliko truda bodo vložili v določeno nalogo prav med izvajanjem same naloge, oziroma se odločajo, ali bi začeli izvajati drugo nalogo. (Borman in drugi 2003, 227)

## **4.2 Motivacijske teorije**

### **4.2.1 Ekonomski pristop/teorija ekonomske motivacije**

Je ena najstarejših motivacijskih teorij, ki pravi, da bo delavec delal zgolj zaradi lastne koristi. Temelji na opredelitvi človeka kot ekonomskega bitja in opredelitvi, da je denar univerzalni motivator ljudi. Natančneje, ta pristop predpostavlja, da če bodo ljudje prisiljeni delati v skupinah za neko fiksno plačo, bodo nemotivirani in nejevoljni. Kot pravijo zagovorniki tega pristopa je rešitev zelo preprosta. Izberite le najboljše delavce, njih in njihovo delo obravnavajte individualno in jih plačajte samo za tisto, kar proizvedejo oziroma doprinesejo k organizaciji. (Haslam 2004, 61) Deloma ker je tako poenostavljen pristop, vendar pa tudi zaradi skladanja z menedžersko ideologijo je bil takšen pristop zelo priljubljen v prvi polovici dvajsetega stoletja in je vpliven tudi v današnjem času. (McGregor v Haslam 2004, 61) Dejstvo je, da vodstvo velikokrat uporablja to logiko, ko želi opravičiti svoje visoke plače in bonitete in trdi, da se le-te nujno potrebuje za visoko motiviranost.

Pojavijo pa se določeni problemi oziroma vprašanja o veljavnosti tega pristopa. Ali bi posameznik res petkrat bolje delal, če bi imel na primer plačo milijon ali pa 5 milijonov evrov. Obstajajo pa tudi določene stvari, ki jih ljudje ne bi storili, kljub izjemnemu plačilu. Kot tudi to, obstaja veliko število ljudi (na primer humanitarni delavci), ki delajo zelo trdo in to brez finančne nagrade. (Landy v Haslam 2004, 61) Ti primeri kažejo na to, da ne obstaja odkrita povezava med plačilom in trudom. Raziskave tudi kažejo, da je ljudem plačilo manj pomembno kot na primer varnost in veselje. (Haslam 2004, 61)

Ekonomska motivacija namreč močneje deluje na tiste ljudi, ki opravljajo manj zahtevna oziroma enostavna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo osnovne življenjske potrebe, medtem ko na tiste, ki zaslužijo več kot je potrebno za njihove osnovne potrebe in zato niso ogroženi, denarna motivacija nima tako velikega vpliva. (Haslam 2004, 61)

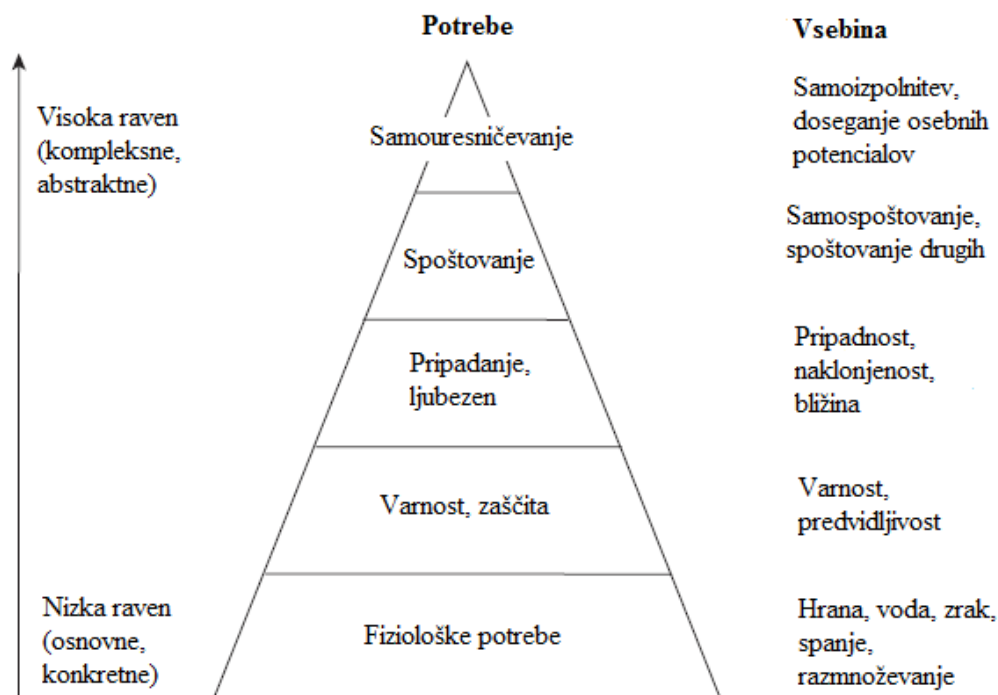


#### 4.2.2 Pristop potreb oziroma teorija hierarhije potreb A. Maslowa

Ekonomski pristop pravi, da je za motiviranje ljudi najpomembnejši dejavnik plačilo, vendar pa to ne more biti edini dejavnik. Lahko se ga obravnava kot posredno posledico njegove sposobnosti za zadovoljevanje drugih potreb, kot na primer potrebe po spoštovanju in samozavesti.

Maslow (v Huitt 2007) je trdil, da imamo ljudje hierarhijo potreb, ki segajo od nizke in osnovne ravni (potreba po hrani in spanju) do visoke in kompleksne ravni potreb (potreba po samoizpolnitvi). Maslow predlaga, da je najpomembnejši motivator vedenja ljudi v kateremkoli kontekstu najnižja nezadovoljena potreba. Tako bo oseba, ki nima hrane, varnosti in naklonjenosti, spodbujena, da najprej zadovolji potrebo po hrani in ne potrebe po ljubezni ali varnosti (glej sliko 4.2). To zaporedje potreb je krati tudi njihova hierarhična razporeditev kar pomeni, da so fiziološke potrebe najnižje in imajo največjo moč, medtem ko so potrebe po samouresničevanju najvišje na lestvici, vendar imajo najmanjšo moč. Bistvo Maslowe teorije potreb in motivacije je, da se višje potrebe aktivirajo šele, ko so zadovoljene nižje potrebe. (Huitt 2007)

Slika 4.2: Hierarhija človekovih potreb



Vir: Wagner in Hollenbeck (2010, 86).

V sodobni zahodni družbi so fiziološke in varnostne potrebe delavcev zadovoljene, kar pomeni, da je njihovo vedenje pogosteje motivirano s potrebo višjega nivoja. McGregor (v Haslam 2004, 61–62) zato razlikuje med dvema vrstama egoističnih potreb:

- Potrebe, ki se nanašajo na posameznikovo samozavest – potreba po samopotrditvi, po neodvisnosti, po dosežkih, po pristojnosti, po znanju, itd.
- Potrebe, ki se nanašajo na ugled – potreba po statusu, priznavanju, spoštovanju, itd.

### **4.2.3 Herzbergova teorija motivacije**

Herzberg je razvil dvofaktorsko teorijo motivacije, ki razlikuje med dejavniki zadovoljstva in dejavniki nezadovoljstva. Ugotovil je, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi dejavniki kot pa na nezadovoljstvo pri delu. (Haslam 2004, 62–63)

Raziskovalci so identificirali dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo – higienike in motivatorje, pri čemer higieniki preprečujejo upad morale in tako uspešno vplivajo na uspešnost dela, medtem ko motivatorji neposredno vplivajo na produktivnost dela. Med higienike lahko štejemo zaslužek, organizacijo in delovne razmere, način vodenja, medsebojne odnose, itd, med motivatorje pa lahko uvrstimo potrebe, ki so notranje povezane z delom, kot na primer zadovoljstvo z delom, priznanje za dobro opravljeno delo, uspeh pri delu, napredovanje, itd. Ena od zanimivih ugotovitev je tudi ta, da plača spada med higienike in ne motivatorje, kar pomeni, da je »slaba« plača lahko razlog hudega nezadovoljstva delavcev, ki so posledično demotivirani za delo, medtem ko nasprotno »primerna« plača običajno ni razlog za posebno zadovoljstvo delavcev, pri čimer samo povišanje plače v tem primeru ne bi prineslo sorazmernega povečanja motivacije. Raziskovalci tudi trdijo, da kadar so delavci nezadovoljni, se to nanaša na odsotnost higienskih dejavnikov (plača, slabi odnosi z nadzorniki, itd.) vendar, če so ti izpolnjeni, delavci svojo motiviranost povezujejo s prisotnostjo motivatorjev (občutek osebnega zadovoljstva, ustvarjalno delo, itd.). Zato lahko higienske dejavnike štejemo kot »slabšalce zadovoljstva« in motivatorje kot »zadovoljitelje« (Haslam 2004, 62–63)

#### **4.2.4 Pristop individualnih razlik**

Pristop individualnih razlik pravi, da ali ljudje delajo trdo ali ne, je v največji meri odvisno od njih samih oziroma od njihove osebnosti. Nekateri ljudje se bodo izjemno potrudili, da dosežejo velike stvari, ne glede na vse ovire, ki jih čakajo, drugi pa ne bodo izkoristili nobene priložnosti. (Smither v Haslam 2004, 63) McClelland (v Haslam 2004, 63–65) pravi, da je to, kako ljudje pristopijo k nalogi, narekovano s strani posameznikove potrebe oziroma orientacije k dosežkom v interakciji s faktorji konteksta, kot na primer verjetnost uspeha in zaznavne vrednosti uspeha. Njegove raziskave so usmerjene predvsem v motivacijo za vodenje in tako loči tri prevladujoče motive pri vodilnih – potreba po dosežkih, potreba po sodelovanju in potreba po moči.

Potreba po dosežkih: Najdemo jo pri ljudeh, ki želijo opravljati dela, ki jim predstavljajo izziv, pri čemer taka oseba teži k odličnosti izpopolnjevanja nalog. Potreba po dosežkih človeka žene naprej, da bi svoje delo opravil čim bolje in s tem tudi napredoval. To potrebo so razvili predvsem podjetniki in drugi upravljalci podjetij oziroma organizacij. (Hodgetts, 1991, 135)

Potreba po sodelovanju: Osebe s potrebo po sodelovanju bodo težile k ohranjanju dobrih odnosov v povezavi z drugimi. Takšne osebe imajo željo, ne samo, da so sami priljubljeni med ljudmi, temveč, da se tudi drugi med seboj dobro razumejo in uspešno rešujejo konfliktna situacije. (Jones v Ivanko 2007, 70)

Potreba po moči: Posamezniki s potrebo po moči pa bodo najverjetneje zasedli vodilne položaje, saj imajo željo po uveljavljanju čustvene in vedenjske kontrole nad drugimi ter željo po ugledu, simbolni moči in nadzoru. (Hodgetts, 1991, 136)

#### **4.2.5 Kognitivni pristop**

Pri teorijah kognitivnega pristopa k motivaciji prevladujeta dve glavni teoriji oziroma pristopa. Prvi odraža vpliv teorij socialnih izmenjav, drugi pa se bolj specializira na vprašanje notranje motivacije. Obe teoriji se združujeta v stališču, da so delavci motivirani taktiki, ki utemeljujejo svoje odločitve preko ocen osebnih pomenov in preko nagrad, ki so povezane s katerokoli vedenjsko strategijo. (Fiske in Taylor v Haslam 2004, 65) Teorije torej poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost, na podlagi njegovih lastnih ciljev in pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se posamezniki v določenih

situacijah obnašajo tako kot se in koliko napora vlagajo v določeno aktivnost. (Gibson, Ivancevich in Donnelly 1994, 162)

Pri teorijah socialnih izmenjav (Haslam 2004, 65–67) so se razvili tri teorije – teorija pričakovanj, teorija postavljanja ciljev, teorija enakosti/pravičnosti.

#### **4.2.5.1 Teorija pričakovanj**

Ljudje delujejo z namenom povečanja svojih osebnih rezultatov. Z drugimi besedami, ljudje so motivirani z možnostjo doseganja največje mogoče uspešnosti za vsako delo, ki ga opravljajo. Predpostavka teorije je, da so se ljudje sposobni odločiti, kaj želijo in da želijo spremeniti svoje vedenje, da bi dosegli določen cilj. Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisna od pričakovanja, da bo takemu vedenju sledila določena posledica ter od privlačnosti le-te, pri čemer je posameznik bolj motiviran glede doseganja ciljev, ki so privlačni njemu samemu. (Traven 1998, 123) Na primer študent bo lahko vpisal zelo lahek predmet, ki ga ne zanima, vendar ve, da ga bo z lahkoto opravil, medtem ko bo na drugi strani nekdo raje vzel težji predmet, saj bi rad dobil določeno znanje, klub večji verjetnosti neuspeha na izpitu. (Haslam 2004, 66)

Motivacija je pojasnjena kot izbira vedenja in obravnava predvsem tri glavne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo posameznika. (Haslam 2004, 65–66)

Pričakovanja – prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja in je zgrajeno na podlagi preteklih izkušenj. Zaposleni bodo pripravljani opravljati določena dela s svojo največjo močjo in naporom samo v primeru, ko bodo čutili da so tega res zmožni, saj če posameznik meni, da je sposoben opraviti določeno delo, bo v le-to vložil svoj maksimalen trud.

Valenca – predstavlja privlačnost cilja oziroma privlačnost nagrad (npr. plača, varnost zaposlitve, napredovanje, pohvalo, itd.), ki jih dobimo na podlagi opravljenega dela. Valenca je lahko pozitivna in negativna ter se lahko spreminja v obsegu. Pozitivna valenca je pridobivanje določenih dobrin, kot na primer plača, negativno valenco pa povzroči poslabšanje pogojev dela, nižja plača, itd.

Instrumentalnost – predstavlja povezavo med dvema ciljema oziroma z drugimi besedami to predstavlja stanje, ko je posameznik prepričan, da mora doseči določen cilj, da bi lahko naprej dosegel drugega. (Haslam 2004, 65–66)

#### **4.2.5.2 Teorija postavljanja ciljev**

Posamezniki bodo verjetno bolj motivirani s konkretnimi, posebnimi in zahtevnimi cilji (npr. prodajni cilj 2 milijona evrov do konca junija) kot z abstraktnimi, nejasnimi in nezahtevnimi cilji (npr. naredi po svojih najboljših močeh). Dokler bo cilj konkreten in dosegljiv, bo le ta predstavljal izziv, kar od posameznika zahteva večjo osredotočenost, napor, spodbujanje in usmerja v boljše strateško načrtovanje delovanja posameznika. (Haslam 2004, 66)

#### **4.2.5.3 Teorija enakosti/pravičnosti**

Teorija trdi, da sta zadovoljstvo in motivacija zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija oziroma podjetje enakopravno obravnava njega v primerjavi z drugimi zaposlenimi. (DuBrin 1984, 99) Po tej teoriji bo pravica oziroma pravičnost dosežena takrat, ko se bo vložek posameznika ujema z rezultati oziroma prejemki, pri čemer bosta vložek in rezultat podobna razmerjem vložka in rezultata tistih oseb, s katerimi se posameznik primerja. Vložek v tem primeru predstavlja vse »stroške« povezane z vedenjem (npr. napor, kvalifikacije, znanje, itd.), rezultati pa predstavljajo vse stvari, ki prispevajo k potešitvi posameznikovih potreb (npr. plača, varnost, samozadovoljstvo, itd.) Če je razmerje med vložkom in rezultatom nepravično, bo posameznik manj motiviran za nadaljnje opravljanje določenega dela oziroma, če je razmerje pozitivno, bo posameznik bolj motiviran za določeno vedenje. (Haslam 2004, 67)

#### **4.2.5.4 Teorija notranje motivacije**

Zadnja teorija kognitivnega pristopa se nanaša na koncept notranje motivacije. Vedenje oziroma dejavnost, ki je resnično motivirana je zgolj tista, ki se izvaja zaradi nje same, ker je prijetna in zanimiva in ne zaradi nekega zunanje faktorja, kot na primer denarna nagrada. (Haslam 2004, 66) Popularne teorije notranje motivacije trdijo, da ljudje opravljajo naloge, ki so notranje motivirane, saj tako zadovoljujejo potrebe višje ravni, ki jim pomagajo pri osebnem razvoju. (de Charms v Haslam 2004, 66) Po drugi strani pa je videti, da z zunanjimi nagradami dosegamo rezultate zaradi njihove sposobnosti, da zadovoljimo potreba nižje ravni.

Zunanji in notranji faktorji motiviranja se vseskozi prepletajo in imajo različne vloge v življenju. Na primer: v skladu s temi teorijami, če bi bili akademiki plačani veliko denarja za svoje delo, bi lahko uživali v svojem delu manj in posledično manj trdo delali, (a) saj se morda ne bi počutili dobro v smislu, da so dobro plačani za to, da jih nadzira univerza ali država (kar bi kršilo njihove osebne in akademske svobode) oziroma (b) bi delali slabše, ker se ne bi rabili več prepričevati, da je njihovo delo zanimivo in jim prinaša neke notranje zadovoljitve, v kar bi verjetno morali verjeti, če bi bili plačani slabše.

Raziskave kažejo, da imata človeški občutek za nadzor in njegovo samoprepričevanje pomembno vlogo pri motiviranju, kljub temu pa se porajajo vprašanja glede povezav in vplivanja notranjih oziroma zunanjih motivatorjev. (Haslam 2004, 67)

### **4.3 Komunikacija in motiviranje zaposlenih**

Ena najpomembnejših veščin dobrega vodenja oziroma dobre komunikacije vodje s podrejenimi je motiviranje zaposlenih preko različnih kanalov, predvsem pa preko komuniciranja z njimi. (Eisenberg in drugi 2010, 264–265) Avtor navede štiri postopke oziroma navade, povezane z motiviranjem zaposlenih: postavljanje razumnih, vendar zahtevnih ciljev; zadovoljevanje pričakovanj zaposlenih; obravnavanje vseh enako – pošteno in z občutkom pravičnosti pri dodeljevanju nalog, dolžnosti in oceni uspešnosti; uspešno pridobivanje privolitve z direktivami in cilji. (Eisenberg in drugi 2010, 265) Vodje oziroma menedžerji torej dosegajo učinkovito komunikacijo preko motiviranosti zaposlenih oziroma s svojim dobrim komuniciranjem motivirajo zaposlene preko zgoraj opisanih načinov. (Eisenberg in drugi 2010, 277)

## 5 RAZISKOVALNI DEL

### 5.1 Opredelitev problema

Cilj naloge je natančna teoretska raziskava področja organizacijskega komuniciranja in motivacije ter nato praktična raziskava dejanskega stanja. Z nalogo želim priti do jasne slike, kako ljudje v trenutnem času dojemajo organizacijsko komuniciranje in motivacijo, ter kakšen imajo odnos do nadenarnega sistema nagrajevanja v primerjavi z zaslužkom oziroma finančnimi nagradami za delo.

**Hipoteza 1: Uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih.**

Kitchen (1997, 80) pravi, da lahko komuniciranje v organizaciji razumemo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi s funkcijo upravljanja in vodenja organizacije. Cilj organizacijskega komuniciranja je grajenje in kasneje tudi ohranjanje zdravih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na delovanje in javno podobo organizacije oziroma podjetja. Zaposleni so lahko pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani, razumejo cilje organizacije in tudi razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije. Ena najpomembnejših veščin dobrega vodenja oziroma dobre komunikacije vodje s podrejenimi je motiviranje zaposlenih preko različnih kanalov, predvsem pa preko komuniciranja z njimi. (Eisenberg in drugi 2010, 264–265) Kreps (v Eisenberg in drugi 2010, 265) motivacijo zaposlenih definira kot stopnjo, do katere se posameznik osebno zavzema in vlaga napor za opravljanje dela in doseganja ciljev. Menedžerji oziroma vodje organizacij lahko svoje podrejene preko komunikacije motivirajo na dva načina. Vodje lahko zagotavljajo informacije in povratne informacije o nalogah zaposlenih, ciljeh, učinku in navodilih za prihodnost ali pa spodbujajo podrejene, se z njimi pogovarjajo o težavah in tudi o njihovih čustvih. V obeh primerih motivacija izvira iz menedžerskih komunikacijskih sposobnosti, da razišče in interpretira vprašanje organizacije oziroma problemov, ki nastajajo v podjetju. Uspešnost organizacijskega komuniciranja je odvisna predvsem od podpore in razumevanja vodstva, saj je komuniciranje del organizacijske strategije oziroma del upravljanja odnosov z javnostmi. (Kitchen 1997, 81)

Komuniciranje se mora zato začeti pri vodstvu, vendar pa morajo biti v proces same komunikacije vključene tudi ostale kategorije zaposlenih.

**Hipoteza 2: Sistem nedenarnega nagrajevanja oziroma priznanj za delo je za motivacijo pomembnejši dejavnik od visokega zaslužka oziroma finančnih nagrad za delo.**

Zaposleni kot večjo motivacijo za delo dojemajo javno pohvalo nadrejenih oziroma javno priznanje njihovih zaslug oziroma pohval za dobro delo kot denarne nagrade oziroma finančne nagrade za delo.

Kot pravi Halsam (2004, 61) ekonomska motivacija (finančne nagrade) močneje deluje na tiste ljudi, ki opravljajo manj zahtevna oziroma enostavna dela in s svojimi finančnimi prejemki komaj pokrivajo osnovne življenjske potrebe, medtem ko na drugi strani na tiste, ki zaslužijo več, kot je potrebno za njihove osnovne potrebe in zato niso ogroženi, denarna motivacija nima tako velikega vpliva. Raziskave tudi kažejo, da je delavcem plačilo manj pomemben dejavnik kot pa varnost in veselje ter pohvala oziroma priznanje sodelavcev in nadrejenih za opravljeno delo. (Haslam 2004, 61) Maslow (v Huit 2007) ekonomski pristop pravi, da je za motiviranje delavcev najpomembnejši dejavnik plačilo, vendar pa le to ne more biti edini dejavnik. V sodobni zahodni družbi so namreč fiziološke in varnostne potrebe delavcev v večini zadovoljene, zaradi česar je vedenje delavcev pogosteje motivirano s potrebami višjega nivoja. McGregor (v Haslam 2004, 61–62) zato razlikuje med dvema vrstama potreb, ki se ne nanašajo na osnovne življenjske potrebe delavcev. Opredeli potrebe, ki se nanašajo na posameznikovo samozavest – potreba po samopotrditvi, po neodvisnosti, po dosežkih, po pristojnosti, po znanju, itd. in pa na potrebe, ki se nanašajo na ugled – potreba po statusu, priznavanju, spoštovanju, itd.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije razlikuje med dejavniki zadovoljstva in dejavniki nezadovoljstva, pri čemer naj bi na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivali drugi dejavniki kot pa na nezadovoljstvo pri delu (Haslam 2004, 62–63) in zato trdi, da plača spada med higienike in ne motivatorje, kar pomeni, da je »slaba« plača lahko razlog hudega nezadovoljstva delavcev, ki so posledično demotivirani za delo, medtem ko nasprotno »primerna« plača običajno ni razlog za posebno zadovoljstvo delavcev, pri čemer samo povišanje plače v tem primeru ne bi prineslo sorazmernega povečanja motivacije. Raziskovalci tudi trdijo (Haslam 2004, 62–63), da kadar so delavci nezadovoljni, se to nanaša na odsotnost higienskih dejavnikov (plača, slabi odnosi z nadzorniki oziroma sodelavci, itd.)



vendar, če so ti izpolnjeni, delavci svojo motiviranost povezujejo s prisotnostjo motivatorjev (občutek osebnega zadovoljstva, ustvarjalno delo, pohvale za opravljeno delo, itd.).

## 5.2 Načrt raziskave in metodologija

Metodologija temelji na analizi virov in literature ter na kvantitativni metodi anketnih vprašalnikov. Hipotezi sem želel preveriti z analizo z anketnimi vprašalniki, ki je bila opravljena preko spleta in v tiskani obliki ter nato statistično obdelana s programom SPSS – računanje aritmetičnih sredin in standardnih odklonov, uporaba testa zanesljivosti Reliability Analysis s katerim sem dobil Chronbachov koeficient  $\alpha$ . Za takšno metodo sem se odločil, saj bi rad raziskal dejansko stanje in razumevanje tematike vseh vpletenih. (Alderfer 2011, 45–46) Glavni namen naloge je ugotoviti, kakšne so razlike med teorijo organizacijskega komuniciranja in dejanskim stanjem v družbi. Skozi teorijo in kvantitativno raziskavo bom poskušal potrditi oziroma ovreči postavljeni raziskovalni hipotezi ter podati mnenje oziroma oceno na pridobljene rezultate. Na koncu naloge bom poskušal podati predloge za nadaljnje raziskovanje oziroma nadgradnjo teorije.

Raziskava je potekala preko spletnega vprašalnika ter preko vprašalnikov razdeljenih osebno in sicer med 06. 08. 2014 in 25. 08. 2014. Po pregledu vrnutih vprašalnikov sem neveljavne izločil, tako da je celotna raziskava temeljila le na veljavnih vprašalnikih, medtem ko neveljavnih nisem upošteval.

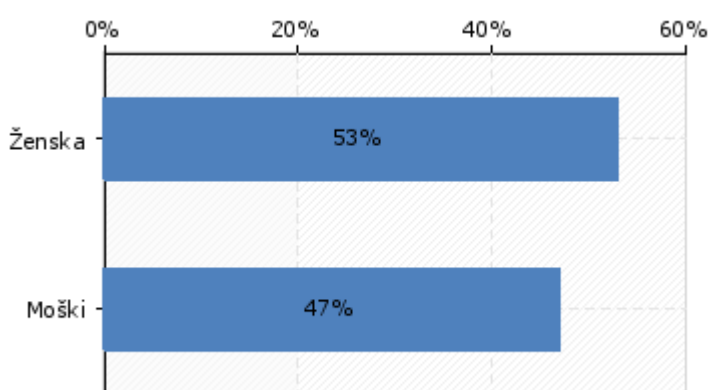
Skupaj je bilo razdeljenih 253 vprašalnikov, od katerih sem nazaj prejel 114 vprašalnikov. Od 114 vprašalnikov je bilo 12 neveljavnih (10,5%), ki jih v nadaljevanju raziskave nisem upošteval.

Iz tabele 5.1 lahko razberemo, da je na anketo odgovorilo 53 % žensk ( $f=54$ ) in 47% moških ( $f=48$ ).

Tabela 5.1: Spol anketirancev

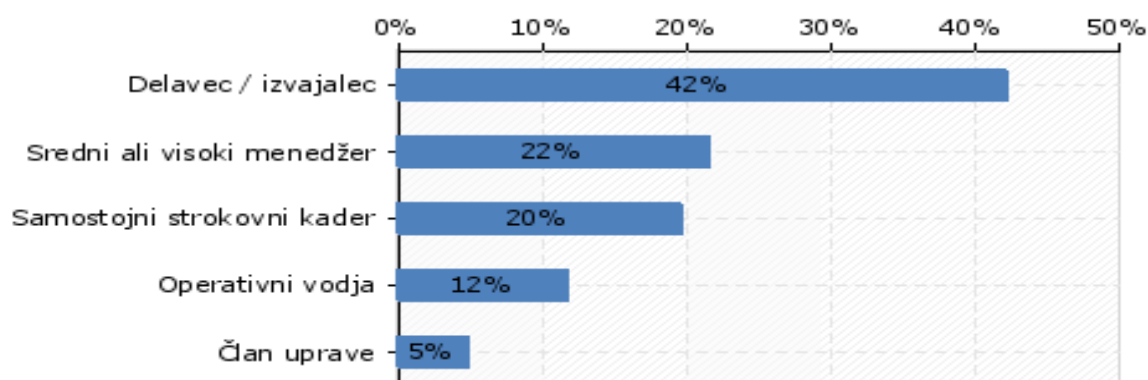
	Frekvenca	Odstotki	Veljavni odstotki	Kumulativa
Moški	48	47%	47%	47%
Ženska	54	53%	53%	100%
Skupaj	102	100%	100%	

Graf 5.1: Spol anketirancev



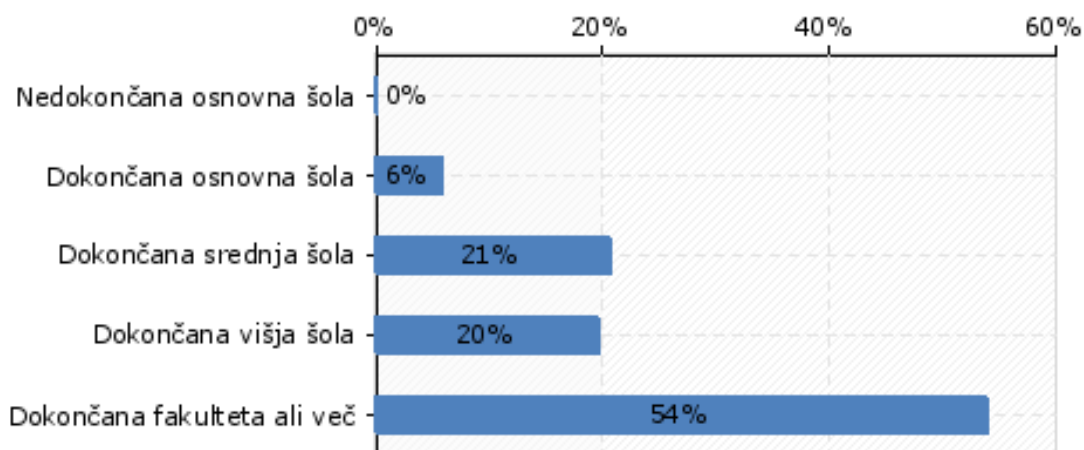
Največ anketirancev je v podjetju zaposlenih kot delavec oziroma izvajalec (42%,  $f=43$ ), sledi srednji ali visoki menedžer z 22% ( $f=22$ ), nato samostojni strokovni kader (20%,  $f=20$ ), operativni vodja (12%,  $f=12$ ) in najmanj anketirancev opravlja delo člana uprave (5%,  $f=5$ ).

Graf 5.2: Nivo v podjetju



V grafu 5.3 lahko razberemo, da ima največ anketirancev (54%, f=55) dokončano fakulteto ali višjo stopnjo izobrazbe, višjo šolo ima dokončanih 20% anketirancev (f=20), dokončano srednjo šolo pa 21 % oziroma 21 anketirancev. 6 anketirancev ima dokončano osnovno šolo, medtem ko v raziskavi ni sodelovala nobena oseba z nedokončano osnovno šolo.

Graf 5.3: Izobrazbena struktura

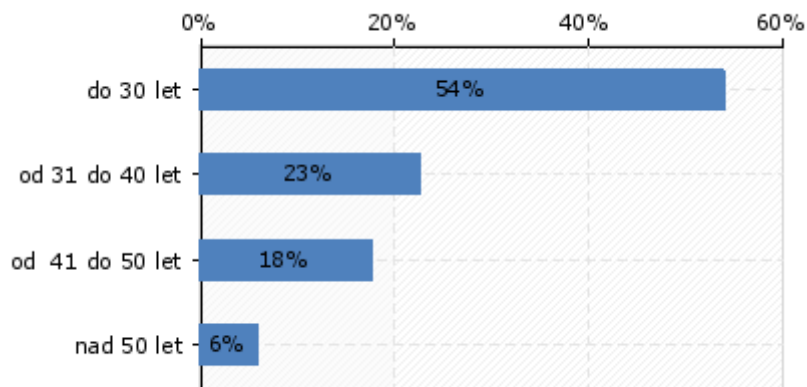


Dobro polovico (54%, f=55) predstavljajo mladi do 30 let, sledijo anketiranci stari od 31 do 40 let (23%, f=23), nato anketiranci od 41 do 50 let (18%, f=18) ter s 6% (f=6) zaposleni stari nad 50 let.

Tabela 5.2: Starostna struktura

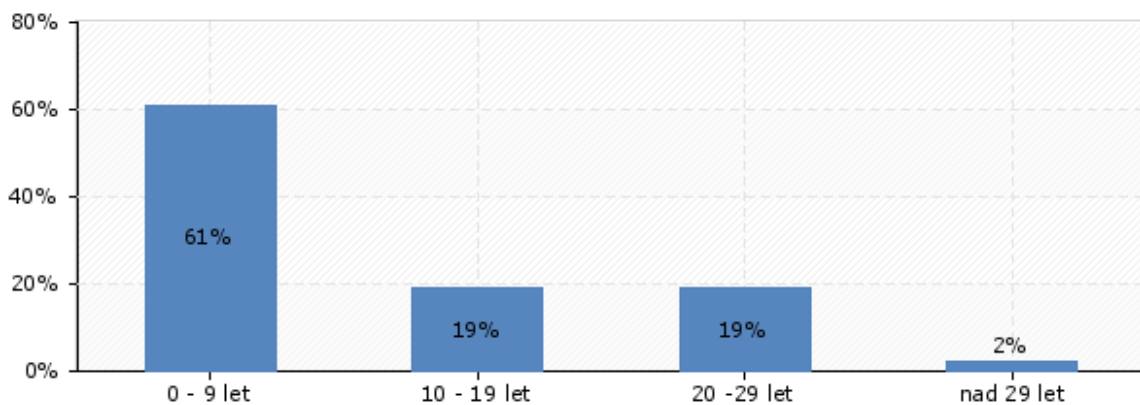
	Frekvenca	Odstotki	Veljavni odstotki	Kumulativa
Do 30 let	55	54%	54%	54%
Od 31 do 40 let	23	23%	23%	76%
Od 41 do 50 let	18	18%	18%	94%
Nad 50 let	6	6%	6%	100%
Skupaj	102	100%	100%	

Graf 5.4: Starostna struktura



Prav tako največji delež anketirancev predstavljajo zaposleni z delovno dobo do 9 let (61%,  $f=62$ ), z 19% ( $f=19$ ) sledijo zaposleni z delovno dobo med 10 in 19 let ter zaposleni z delovno dobo med 20 in 29 let ter 2% ( $f=2$ ) zaposlenih z delovno dobo nad 29 let.

Graf 5.5: Skupna delovna doba



## 6 RAZISKAVA

### 6.1 Ocena pomembnosti dejavnikov motiviranja in ocena komunikacije z nadrejenimi

Pred samo obdelavo podatkov pridobljenih z vprašalniki je potrebno preveriti zanesljivost vprašalnika. Zanesljivost vprašalnika sem izračunal s statističnim programom SPSS s testom zanesljivosti – Reliability Analysis, s katerim sem dobil Chronbachov koeficient  $\alpha$ , pri čemer velja, da so zanesljivi tisti vprašalniki, ki imajo koeficient večji od ,8. Pri preverjanju zanesljivosti prvega dela vprašalnika, pri katerem anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov, sem dobil Chronbachov koeficient ,838 (glej tabelo 6.1) kar je več kot ,8, zato lahko trdim, da je ta del vprašalnika zanesljiv. V samo analizo zanesljivosti vprašalnika je bilo vključenih vseh 15 postavk tega dela vprašalnika.

Tabela 6.1: Izračun koeficienta zanesljivosti vprašalnika o dejavnikih motiviranja

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,840	15

### 6.2 Ocena komunikacije z nadrejenimi

Tudi pri preverjanju zanesljivosti drugega dela vprašalnika, pri katerem anketiranci ocenjujejo kaj je najpomembneje pri komunikaciji z nadrejenimi sem dobil Chronbachov koeficient ,834 (glej tabelo 6.2) kar je več kot ,8, zato lahko trdim, da je tudi ta del vprašalnika zanesljiv. V samo analizo zanesljivosti vprašalnika je bilo vključenih vseh 12 postavk tega dela vprašalnika.

Tabela 6.2: Izračun koeficienta zanesljivosti vprašalnika o komunikaciji z nadrejenimi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,849	12

## 6.2.1 Preverjanje hipoteze 1

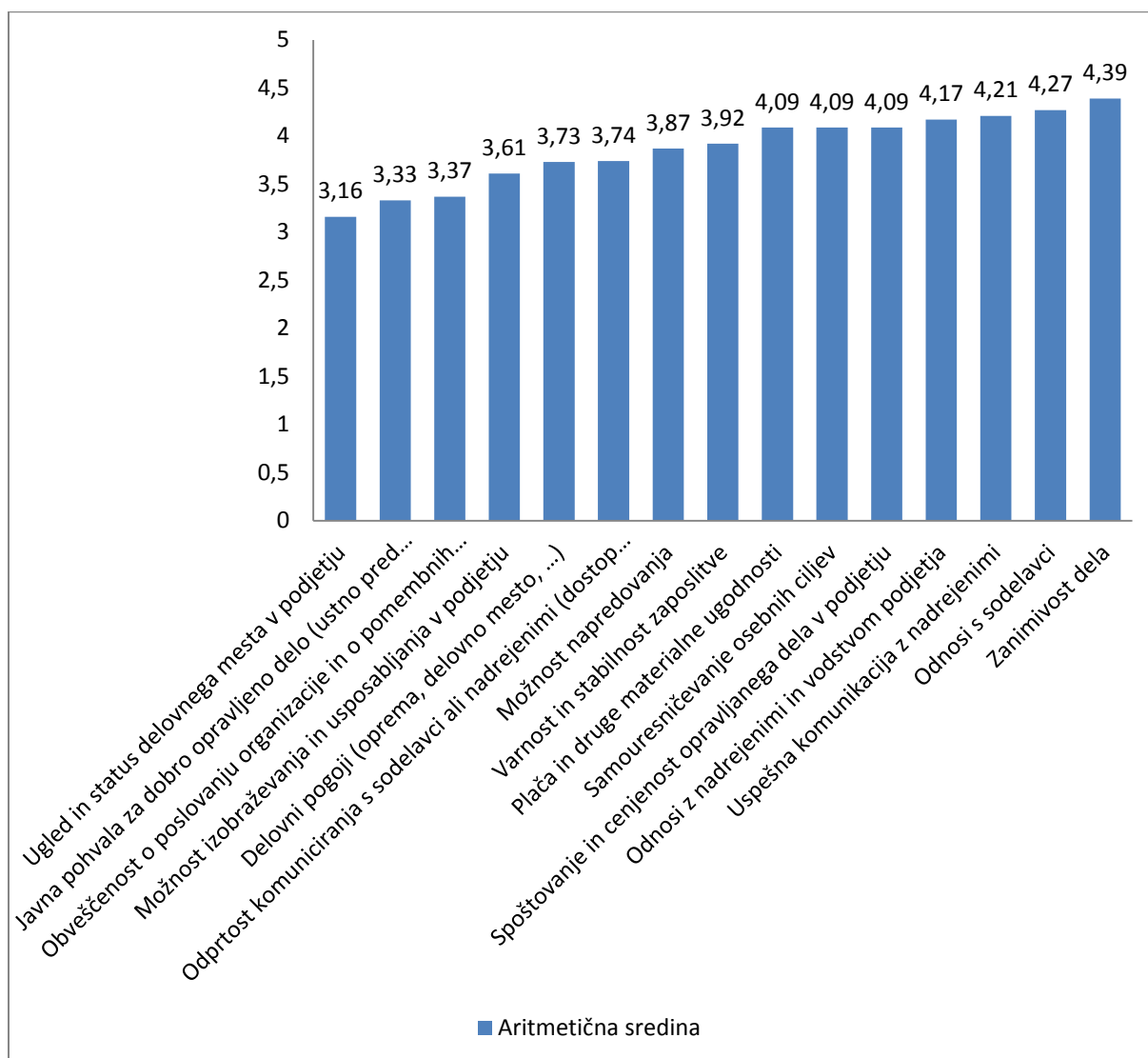
**Hipoteza 1: Uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih.**

Tabela 6.3 in graf 6.1 prikazujeta različne vrednosti aritmetičnih sredin ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja, kot so bile ocenjene s strani anketirancev.

Tabela 6.3: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Veljavni
Plača in druge materialne ugodnosti	4,09	,691	102
Zanimivost dela	4,39	,733	102
Odnosi s sodelavci	4,27	,706	102
Odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja	4,17	,797	102
Samouresničevanje osebnih ciljev	4,09	,846	102
Možnost izobraževanja in usposabljanja v podjetju	3,61	,810	102
Možnost napredovanja	3,87	,961	102
Spoštovanje in cenjenost opravljanega dela v podjetju	4,09	,785	102
Varnost in stabilnost zaposlitve	3,92	,886	102
Obveščenost o poslovanju organizacije in o pomembnih dogodkih	3,37	,757	102
Ugled in status delovnega mesta v podjetju	3,16	,829	102
Delovni pogoji (oprema, delovno mesto, ...)	3,73	,773	102
Uspešna komunikacija z nadrejenimi	4,21	,722	102
Odprtost komuniciranja s sodelavci ali nadrejenimi (dostop do vseh informacij, ki se tičejo podjetja)	3,74	,911	102
Javna pohvala za dobro opravljeno delo (ustno pred sodelavci, podelitev priznanj, objava v internih medijih podjetja, itd.)	3,33	,978	102

Graf 6.1: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja



Po odgovorih anketirancev najbolj k delu spodbuja dejavnik *zanimivost dela* z aritmetično sredino 4,39 in standardnim odklonom ,733.

Drugi najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na motiviranost zaposlenih je *odnosi s sodelavci* z aritmetično sredino 4,27 in standardnim odklonom ,706.

Na tretjem mestu po pomembnosti vplivanja na motivacijo zaposlenih je dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* s povprečjem 4,21 in standardnim odklonom ,722.

Sledijo dejavnik *odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja* (povprečje 4,17 in st. odklon ,797), *spoštovanje in cenjenost opravljanega dela v podjetju* (povprečje 4,09 in st. odklon ,785), *samouresničevanje osebnih ciljev* (povprečje 4,09 in st. odklon ,846), *plača in druge materialne ugodnosti* (povprečje 4,09 in st. odklon ,691), *varnost in stabilnost zaposlitve* (povprečje 3,92 in st. odklon ,886), *možnost napredovanja* (povprečje 3,87 in st. odklon ,961),



*odprtost komuniciranja s sodelavci ali nadrejenimi – dostop do vseh informacij, ki se tičejo podjetja* (povprečje 3,74 in st. odklon ,911), *delovni pogoji - oprema, delovno mesto, ...* (povprečje 3,73 in st. odklon ,773), *možnost izobraževanja in usposabljanja v podjetju* (povprečje 3,61 in st. odklon ,810).

Kot tri najmanj pomembne dejavnike motiviranja zaposlenih so anketiranci označili dejavnik *obveščенost o poslovanju organizacije in o pomembnih dogodkih* (aritmetična sredina 3,37 in standardni odklon ,757), *javna pohvala za dobro opravljeno delo - ustno pred sodelavci, podelitev priznanj, objava v internih medijih podjetja, itd.* (aritmetična sredina 3,33 in standardni odklon ,978), ter kot zadnji in najmanj pomemben dejavnik motiviranja *ugled in status delovnega mesta v podjetju* z aritmetično sredino 3,16 in standardnim odklonom ,829.

Kot je razvidno iz tabele 6.3 je dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* na tretjem mestu po mnenju anketirancev, medtem ko je dejavnik *zanimivost dela* prepričljivo na prvem mestu in dejavnik *odnosi s sodelavci* na drugem mestu. Glede na to, da anketiranci dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* postavljajo na peto mesto, lahko razberemo, da je za samo motivacijo pri delu pomembnejše, kako zanimivo je delo in pa odnosi s sodelavci oziroma uspešna komunikacija z nadrejenimi kakor pa denarne nagrade za opravljeno delo. Hipotezo, da uspešno komuniciranje prispeva k motiviranju oseb dodatno podkrepi dejstvo, da je na četrtem mestu dejavnik *odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja*, medtem ko je dejavnik *delovni pogoji (oprema, delovno mesto, ...)* med dejavniki na zadnjih mestih. Anketiranci so torej potrdili hipotezo, da uspešno komuniciranje pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih. Tudi dejavnik *spoštovanje in cenjenost opravljenega dela v podjetju* je na lestvici ocen višje kot dejavnik *varnost in stabilnost zaposlitve*, kljub temu, da je v Sloveniji trenutno zaposlitvena kriza in bi pričakovali, da bo ta dejavnik na najvišjih mestih lestvici, medtem ko lahko dejavnik *spoštovanje in cenjenost opravljenega dela v podjetju* povežemo s samo komunikacijo (verbalno ali neverbalno), saj lahko ljudje občutijo cenjenost opravljenega dela znotraj podjetja le z verbalno ali pa neverbalno komunikacijo tako s strani sodelavcev kot s strani nadrejenih.

## 6.2.2 Preverjanje hipoteze 2

**Hipoteza 2: Sistem nedenarnega nagrajevanja oziroma priznanj za delo je za motivacijo pomembnejši dejavnik od visokega zaslužka oziroma finančnih nagrad za delo.**

Drugo hipotezo, da je sistem nedenarnega nagrajevanja oziroma priznanj za delo za motivacijo pomembnejši dejavnik kot visok zaslužek, zavračam, saj se je v anketi pokazalo, da anketiranci dejavnik *javna pohvala za dobro opravljeno delo (ustno pred sodelavci, podelitev priznanj, objava v internih medijih podjetja, itd.)* postavljajo na predzadnje mesto po pomembnosti dejavnikov za motiviranje zaposlenih z aritmetično sredino 3,33, medtem ko dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* postavljajo na peto mesto z aritmetično sredino 4,09.

Zavrnitev teze potrdimo tudi s pregledom drugega dela vprašalnika, ki je spraševal anketirance glede same komunikacije z nadrejenimi, pri čemer so anketiranci ocenili, da je pri komunikaciji z nadrejenim manj pomembno, da jih *neposredni nadrejeni javno pohvali za dobro opravljeno delo*, saj so ta dejavnik postavili na sredino pomembnosti (na šestem mestu) z aritmetično sredino 4,02 in standardnim odklonom ,771, medtem ko so anketiranci ocenili, da je pri komunikaciji z nadrejenimi najpomembnejše, *da lahko povem svojemu neposrednemu nadrejenemu, kadar gredo stvari narobe* (aritmetična sredina 4,24 in standardni odklon ,835) – glej tabelo 6.4 in graf 6.2.

Anketiranci so tudi ocenili, da je manj pomembno, *da jih neposredni nadrejeni ne graja javno pred sodelavci*, saj se z aritmetično sredino 3,77 in standardnim odklonom 1,062 uvrsti v spodnjo polovico ocen pomembnosti pri komunikaciji z nadrejenimi.

Če naredimo še pregled celotnega drugega dela ankete, ki je spraševal o tem, kaj je anketirancem pomembno pri komunikaciji z nadrejenimi, lahko vidimo, da so kot najpomembnejše pri komuniciranju z nadrejenimi anketiranci izbrali možnost *da lahko povem svojemu neposrednemu nadrejenemu kadar gredo stvari narobe* (aritmetična sredina 4,24 in standardni odklon ,835). Kot drugo najpomembnejše pri komuniciranju z nadrejenimi so anketiranci označili *moj neposredni nadrejeni razume moje potrebe pri delu* (aritmetična sredina 4,15 in standardni odklon ,723). Na tretjem mestu je z aritmetično sredino 4,12 in standardnim odklonom ,882 *neposredni nadrejeni je pripravljen poslušati moje mnenje in ga tudi upoštevati*.

Sledijo pri delu lahko vedno izrazim svoje mnenje brez strahu pred posledicami (aritmetična sredina 4,11 in standardni odklon ,855), *da zaupam prvemu nadrejenemu*

(aritmetična sredina 4,04 in standardni odklon ,702), *neposredni nadrejeni me javno pohvali za dobro opravljeno delo* (aritmetična sredina 4,02 in standardni odklon ,771), *neposredni nadrejeni me ne graja javno pred sodelavci* (aritmetična sredina 3,77 in standardni odklon 1,062), *moja organizacija spodbuja različna mnenja* (aritmetična sredina 3,67 in standardni odklon ,836), ter *neposredni nadrejeni mi jasno pove, ko moram izboljšati svoje delo* (aritmetična sredina 3,65 in standardni odklon ,840).

Kot najmanj pomembno pri komunikaciji z nadrejenimi so anketiranci označili *imam vlogo pri uresničevanju ciljev moje organizacije* (aritmetična sredina 3,64 in standardni odklon ,818), *nadrejeni mi poda informacije, kako dobro/slabo delam v primerjavi z ostalimi zaposlenimi* (aritmetična sredina 3,55 in standardni odklon 1,077). Za najmanj pomemben dejavnik pri komunikaciji z nadrejenimi so anketiranci izbrali *moj nadrejeni mi da točna navodila brez možnosti ugovora* z aritmetično sredino 2,66 in standardnim odklonom 1,029.

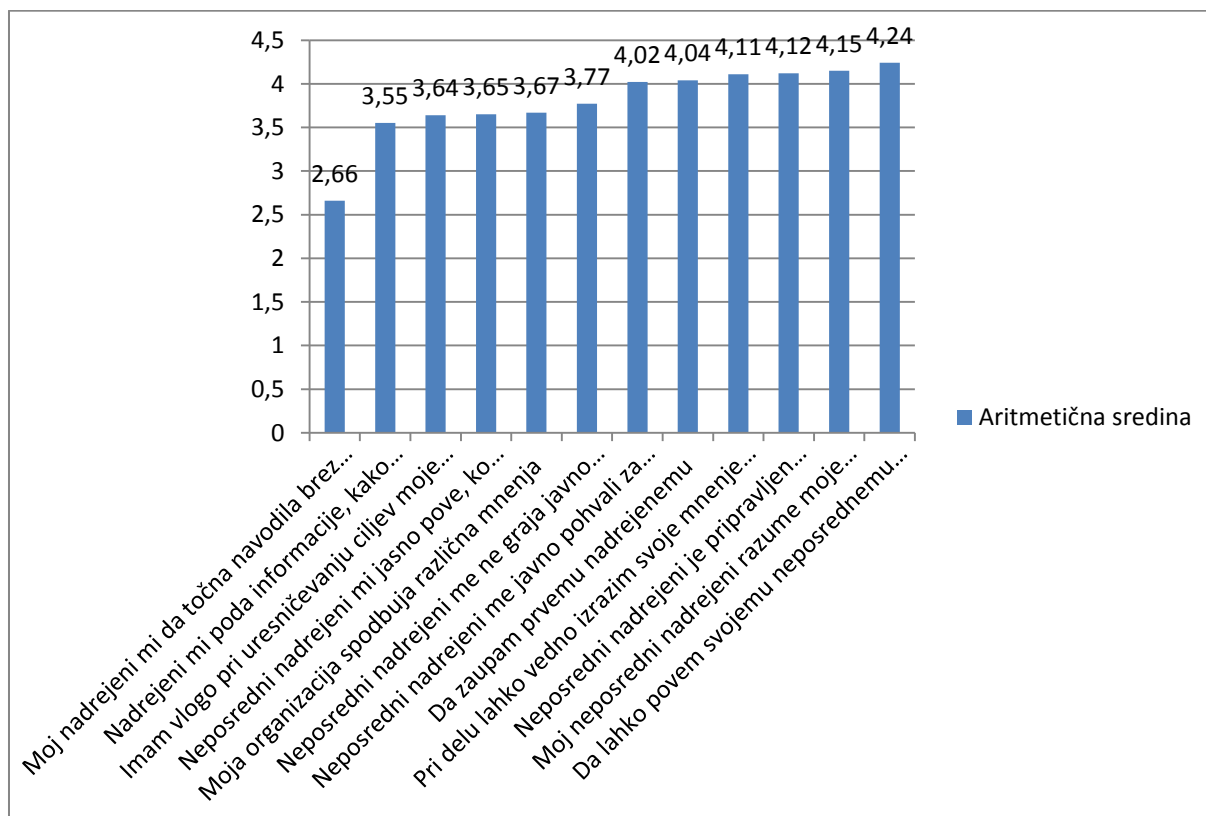
Hipotezo zavračam, saj tako v prvem delu vprašalnika anketiranci določijo, da so plača in druge materialne ugodnosti pomembnejše od javne pohvale nadrejenega, kot tudi v drugem delu vprašalnika določijo, da je najpomembnejše, da lahko zaupajo svojemu nadrejenemu, kadar gredo stvari narobe, medtem ko je javna pohvala oziroma to, da jih nadrejeni javno ne graja, med manj pomembnimi dejavniki pri komunikaciji z nadrejenimi.

Tabela 6.4: Aritmetična sredina ocen pomembnosti pri komunikaciji z nadrejenimi

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Veljavni
Da zaupam prvemu nadrejenemu	4,04	,702	102
Da lahko povem svojemu neposrednemu nadrejenemu, kadar gredo stvari narobe	4,24	,835	102
Moj neposredni nadrejeni razume moje potrebe pri delu	4,15	,723	102
Moja organizacija spodbuja različna mnenja	3,67	,836	102
Imam vlogo pri uresničevanju ciljev moje organizacije	3,64	,818	102
Moj nadrejeni mi da točna navodila brez možnosti ugovora	2,66	1,029	102
Neposredni nadrejeni mi jasno pove, ko moram izboljšati svoje delo	3,65	,840	102
Neposredni nadrejeni me javno pohvali za dobro opravljeno delo	4,02	,771	102
Neposredni nadrejeni me ne graja javno pred sodelavci	3,77	1,062	102
Neposredni nadrejeni je pripravljen poslušati moje mnenje in ga tudi	4,12	,882	102

upoštevati			
Pri delu lahko vedno izrazim svoje mnenje brez strahu pred posledicami	4,11	,855	102
Nadrejeni mi poda informacije, kako dobro/slabo delam v primerjavi z ostalimi zaposlenimi	3,55	1,077	102

Graf 6.2: Aritmetična sredina ocen pomembnosti pri komunikaciji z nadrejenimi



## 7 RAZPRAVA O DOBLJENIH REZULTATIH

V poglavju 6.2.1 sem potrdil hipotezo, da uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih. V nadaljevanju bom predstavil še nekaj rezultatov glede na spol, starostno obdobje in nivo v podjetju.

Pri analizi razlik med spoloma pri ocenjevanju pomembnosti dejavnikov motivacije je prva očitna razlika v tem, da so ženske večinoma dejavnike motivacije ocenile z višjo oceno kakor moški (glej graf B.1 iz priloge). Do največjih razlik pri oceni dejavnikov motiviranja - povprečje posameznega dejavnika motiviranja ocenjenega s strani žensk je višji kot pri moških – je prišlo pri dejavniku *uspešna komunikacija z nadrejenimi, spoštovanje in cenjenost opravljenega dela v podjetju, odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja* ter dejavnik *odnosi s sodelavci*.

Kljub razlikam v aritmetičnih sredinah ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja pa lahko vidimo, da ženske in moški dejavnike motiviranja na lestvici razvrstijo zelo podobno (glej graf B.2 in graf B.3 iz priloge). Na prvo mesto po pomembnosti dejavnikov motiviranja sta oba spola uvrstila dejavnik *zanimivost dela* z aritmetično sredino 4,61 oziroma 4,15 pri moških. Oba spola sta med prvih pet dejavnikov uvrstila tudi dejavnik *odnosi s sodelavci, uspešna komunikacija z nadrejenimi* ter *odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja*, pri čemer so ženske med prvih pet uvrstile še dejavnik *spoštovanje in cenjenost opravljenega dela v podjetju*, moški pa so uvrstili dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti*. Tudi po analizi dejavnikov glede na spol lahko prvo hipotezo potrdimo, saj tako ženske kot moški dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* uvrščajo na tretje oziroma peto mesto, kar pomeni, da dobra oziroma uspešna komunikacija z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih.

Pri analizi dejavnikov motiviranja glede na starost posameznika lahko vidimo, da so anketiranci v vseh štirih starostnih skupinah dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* postavili med najbolj pomembne dejavnike motiviranja – na četrto mesto ali višje (glej graf B.4 iz priloge).

Kot najpomembnejši dejavnik za motivacijo zaposlenih so anketiranci do 30 let navedli *odnosi s sodelavci*, anketiranci med 31 in 40 let ter anketiranci nad 50 let *zanimivost dela* ter anketiranci med 41 in 50 let *plača in druge materialne ugodnosti*. Za najmanj pomemben dejavnik so anketiranci po starostnih skupinah navedli dejavnik *ugled in status delovnega mesta v podjetju, obvešččenost o poslovanju organizacije in o pomembnih dogodkih* ter *možnost izobraževanja in usposabljanja v podjetju*.

Nazadnje bom analiziral še dejavnike, ki vplivajo na motivacijo glede na nivo v podjetju, ki ga dosegajo zaposleni. Nivoje sem razdelil na naslednje skupine, in sicer delavec oziroma izvajalec, operativni vodja, srednji ali visoki menedžer, samostojni strokovni kader ter na član uprave (glej graf B.5 iz priloge).

Pri analizi rezultatov lahko opazimo, da je pri skupini delavec/izvajalec dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* na četrtem mestu, dejavnik *odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja* pa na šestem mestu, kar potrjuje tezo, da je uspešna komunikacija z nadrejenimi pomembna pri motiviranju zaposlenih. Pri ostalih skupinah se dejavniki *odnosi z nadrejenimi*, *uspešna komunikacija z nadrejenimi* in *odprtost komuniciranja s sodelavci ali nadrejenimi* uvrščajo na sredino lestvic, vendar imajo vsi dejavniki kar visoke aritmetične sredine, tako da jih anketiranci smatrajo za bolj pomembne dejavnike za motiviranje zaposlenih.

Po pregledu rezultatov sem drugo hipotezo zavrnil, zato bom v nadaljevanju predstavil še nekaj rezultatov glede na spol, nivo v podjetju in glede na starostno skupino. Po pregledu razlik med spoloma vidimo (glej graf B.1 iz priloge), da so tako moški kot ženske dejavnik *javna pohvala za dobro opravljeno delo* uvrstili na predzadnje mesto oziroma med zadnje tri najmanj pomembne dejavnike, ki prispevajo k motiviranju, pri čemer so ženske dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* uvrstile na sedmo mesto oziroma v višjo polovico pomembnih dejavnikov, moški pa so ta dejavnik uvrstili kar na drugo mesto po pomembnosti z aritmetično sredino 4,04.

Če primerjamo dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* z dejavnikom *javna pohvala za dobro opravljeno delo* po starostnih skupinah lahko opazimo, da je v vseh štirih starostnih skupinah dejavnik *plača* na lestvici aritmetičnih sredin višje kot dejavnik *javna pohvala* (glej graf B.4 iz priloge). Pri skupini anketirancev do 30 let je dejavnik *plača* pozicioniran nekje na sredini lestvice, medtem ko je dejavnik *javna pohvala* na predzadnjem mestu z aritmetično sredino 3,27. Podobna situacija je tudi pri starostni skupini 31 do 40 let, medtem ko je pri starostni skupini od 41 do 50 let dejavnik *plača* na prvem mestu po pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijo z aritmetično sredino 4,17. Pri skupini nad 50 let pa lahko pride do najmanjše razlike med obema aritmetičnima sredinama in sicer z razliko 0,16.

Pri analizi razlik med različnimi nivoji v podjetju (glej graf B.5 iz priloge) lahko opazimo, da v skupini delavec/izvajalec anketiranci dejavnik *plača* postavijo na tretje mesto, medtem ko dejavnik *javna pohvala* postavijo na predzadnje mesto z aritmetično sredino 3,14.

Pri skupini operativni vodja sta *plača* in *javna pohvala* ovrednoteni z enako vrednostjo pomembnosti pri motiviranju zaposlenih kot tudi pri skupini srednji ali visoki menedžer anketiranci ocenijo ta dva dejavnika kot enako pomembna oziroma z razliko aritmetičnih sredin 0,04 v korist *javne pohvale*. Podobno lahko opazimo tudi pri skupini samostojni strokovni kader, medtem ko pri skupini član uprave anketiranci *plačo* umestijo na tretje mesto in *javno pohvalo* v spodnji del lestvice.

## 8 SKLEP

V magistrski nalogi sem želel raziskati področje organizacijskega komuniciranja v povezavi z motivacijo zaposlenih ter pomen plače oziroma javne pohvale nadrejenih, saj je trenutno v Sloveniji slaba gospodarska situacija, ki v ljudeh zbuja različne občutke glede same zaposlitve in prioritet, ki si jih postavljajo. Za nalogo sem si zadal, da raziščem, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo za delo in kako zaposleni vrednotijo komunikacijo z nadrejenimi, ki je prisotna v vsakem podjetju in s katero se zaposleni na vseh nivojih srečujejo dnevno. Zaradi samih razmer v Sloveniji sem si za nalogo tudi zadal preveriti, kako ljudje vrednotijo plačo oziroma finančni zaslužek v primerjavi s sistemom nedenarnega nagrajevanja oziroma pohval.

Rezultati raziskave so potrdili tezo, da uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih. Anketiranci so namreč dejavnik *uspešna komunikacija z nadrejenimi* postavili na tretje mesto med vsemi možnimi dejavniki, ki naj bi vplivali na motivacijo zaposlenih za delo. Na prvo mesto po pomembnosti se je uvrstil dejavnik *zanimivost dela* ter na drugo mesto dejavnik *odnosi s sodelavci*. Zaposlene torej za delo najbolj motivirajo odnosi in komunikacija s sodelavci in nadrejenimi ter sama zanimivost dela. Presenetljivo je, da je dejavnik *varnost in stabilnost dela* ocenjen kot srednje pomemben dejavnik pri motivaciji, kljub temu, da je v Sloveniji zaposlitvena kriza, ki se kaže v odpuščanjih in slabem zaposlovanju, pri čemer bi pričakoval, da bo ta dejavnik med najpomembnejšimi dejavniki za motivacijo. Zanimivo je tudi to, da so anketiranci dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* uvrstili na sredino lestvice, kljub vsesplošnemu prepričanju, da je plača oziroma zaslužek eden glavnih dejavnikov motiviranja.

Z raziskavo sem torej dokazal, da je komunikacija z nadrejenimi eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri motivaciji zaposlenih za delo.

Z raziskavo sem zavrgel drugo tezo, ki pravi, da je sistem nedenarnega nagrajevanja oziroma priznanj za delo za motivacijo pomembnejši dejavnik kot visok zaslužek, saj so anketiranci dejavnik *javna pohvala za dobro opravljeno delo (ustno pred sodelavci, podelitev priznanj, objava v internih medijih podjetja, itd.)* postavili na predzadnje mesto, medtem ko so postavili dejavnik *plača in druge materialne ugodnosti* na peto mesto. Ocenjujem, da takšen rezultat ankete odraža trenutno stanje Sloveniji, ki je trenutno še v gospodarski krizi in kjer je ljudem trenutno bolj pomembna plača oziroma materialne ugodnosti kot zgolj javna pohvala oziroma javno oznanjanje dobrega dela zaposlenih. Kljub temu, da anketiranci niso plače opredelili kot enega najpomembnejših dejavnikov motiviranja, pa je rezultat glede javne



pohvale še bolj presenetil, saj sem ocenil, da ljudje kljub krizi potrebujejo oziroma želijo slišati javno pohvalo.

Ocenjujem, da bi bil rezultat drugačen, v kolikor bi bile gospodarske razmere v Sloveniji drugačne in bi prevladovala blaginja, saj v primeru, da so zadovoljene osnovne potrebe, v ospredje pridejo druge potrebe, kot na primer potreba po pohvali oziroma samopotrditvi. Zaradi tega bi bilo priporočljivo za nadaljnje raziskovanje enako anketo preveriti čez nekaj let, ko bodo gospodarske razmere boljše oziroma v Sloveniji ne bo več gospodarske krize.

V sami raziskavi sem želel tudi preveriti, kaj je zaposlenim najpomembnejše pri komunikaciji z nadrejenimi. Rezultati so pokazali, da je anketirancem najpomembnejše, da lahko povejo svojemu neposrednemu nadrejenemu, kadar gredo stvari narobe, da njihov nadrejeni razume delavčeve potrebe pri delu, ter da je neposredni nadrejeni pripravljen poslušati mnenje in ga tudi upoštevati. Zanimivo je, da so anketiranci kot manj pomembno pri komunikaciji z nadrejenim navedli, da jih nadrejeni javno pohvali za dobro opravljeno delo, s čimer podkrepim zavrnitev druge teze, da je zaposlenim pomembno, da jih nadrejeni javno pohvalijo. Prepričljivo na zadnje mesto oziroma kot najmanj pomembno pri komunikaciji z nadrejenimi so anketiranci označili, da jim njihov nadrejeni da točna navodila brez možnosti ugovora. Menim, da takšen rezultat odraža dejstvo, da ljudje želijo biti pri svojem delu samostojni oziroma z nekaj svobode pri odločanju, kako bodo delali, po drugi strani pa vseeno želijo oziroma potrebujejo nadrejenega, ki jim bo znal prisluhniti in pomagati, v kolikor bodo naleteli na težave oziroma bo nadrejeni razumel posameznikove potrebe pri delu.

S temi ugotovitvami zaključujem magistrsko delo, s katerim sem želel teoretično in praktično raziskati področje organizacijskega komuniciranja in motivacije zaposlenih. Sama raziskava je opravljena v času gospodarske krize v Sloveniji, s čimer daje dobro osnovo za potencialno raziskovanje v prihodnosti, ko bodo v Sloveniji drugačne razmere.

Če torej v parih povedih povzamem magistrsko delo, je treba poudariti to, da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri motiviranju zaposlenih in ni zgolj nekaj samoumevnega, zato ga je treba proučevati tako na splošno kot znotraj posameznih organizacij. Dokazal sem, da uspešno komuniciranje z nadrejenimi pomembno prispeva k motiviranju zaposlenih ter na drugi strani, da je ljudem trenutno bolj pomemben zaslužek kot sistem nederarnega nagrajevanja oziroma pohval.

## 9 LITERATURA

1. Alderfer, P. Clayton. 2011. *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*. New York: Oxford Press Inc.
2. Baskin, W. Otis in Craig E. Arnoff. 1983. *Public Relations: The Profession and the Practice*. Iowa: W.M.C. Brown Publishers.
3. Borman, C. Walter, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski in Irving B. Weiner. 2003. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications. Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd.
5. Dolphin, R. Richard. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communication*.
6. Dortok, Arin. 2006. A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* 8 (4): 322–338.
7. Downs W. Cal in Allyson D. Adrian. 2004. *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
8. DuBrin, J. Andrew. 1984. *Fundations of Organizational Behavior*. London: Prentice Hall International.
9. Eisenberg, M. Eric, Goodall H.L. JR. In Angela Trethewey. 2010. *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. NY: Bedford/St. Martin's.
10. Fairhurst, T. Gail in Teresa A. Chandler. 1989. Social Structure in Leader-Member Interaction. *Communication Monographs* 56: 215–239.

11. Gibbert, Michael in Winfried Ruigrok. 2010. The »What« and »How« of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*. 13 (4): 710-737.
12. Gibson, L. James, John M. Ivancevich in James H. Jr. Donnelly. 1994. *Organizations, Eight Edition*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
13. Gillis, L. Tamara. 2006. *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. USA: John Willey & Sons, Inc.
14. Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt College Publishers.
15. Harris, E. Thomas in Nelson D. Mark. 2008. *Applied Organizational Communication*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
16. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations. An introduction*. London, New York: Routledge.
17. Haslam, S. Aleksander. 2004. *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach. 2nd Edition*. London: Sage Publications Ltd.
18. Hatch, Mary Jo. 2011. *Organizations. A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
19. Hodgetts, M. Richard. 1991. *Organizational Behaviour Theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing Company.
20. Huitt, W. 2007. Maslow's hierarchy of needs. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University. Dostopno prek: <http://www.edpsycinteractive.org/topics/conation/maslow.html> (10.08.2014).

21. Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
22. Jex, M. Steve. 2002. *Organizational psychology: a scientist-practioner approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
23. Kitchen, J. Philip. 1997. *Public Relations: Principles and Practices*. London: International Thomson Business Press.
24. Koontz, Harold, Cyril O'Donnell in Heinz Wehrich. 1986. *Essentials of Management*. New York: McGraw Hill.
25. Lacy, Stephen, Ardyth B. Sohn in Jan LeBlanc Wicks. 1993. *Media management: A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
26. Latham, P. Gary. 2007. *Work motivation. History, Theory, Research and Practice*. London: Sage Publication, Inc.
27. Lewis, K. Laurie. 2011. *Organizational Change. Creating Change Through Strategic Communication*. United Kingdom: John Wiley and Sons, Inc.
28. McAuley, John, Joanne Duberley in Phil Johnson. 2007. *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. New York: Prentice Hall.
29. Miller, Katherine. 2012. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth.
30. Miner B. John. 2005. *Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E.Sharpe.
31. Pinder, C. G. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Prentice Hall.

32. Riel, Cees B. M. van in Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication: Implementating practices for effective reputation management*. London, NY: Routledge.
33. Schein, H. Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
34. Smith, Lynn in Pamela Mounter. 2008. *Effective Internal Communication 2nd edition..* USA: Kogan Page Limited.
35. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
36. Tourish Dennis in Owen Hargie. 2004. *Key Issues in Organizational Communication*. New York: Routledge.
37. Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Wagner A. John in John R. Hollenbeck. 2010. *Organizational behavior. Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
39. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An Internal Journal*. 12 (2): 177–198.
40. Wood, Julie. 1999. Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Polcy and Management*. 21(2): 135–149.
41. Yin, K. Robert. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications Ltd

# PRILOGI

## PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem študent Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer Komunikologija – Komuniciranje, mediji in družba in pri profesorju dr. Andreju Škerlepu pišem magistrsko nalogo z naslovom Interno komuniciranje in motivacija zaposlenih.

Prosim vas, da izpolnite vprašalnik. Podatke bom analiziral in uporabil za magistrsko nalogo, ki bo objavljena tudi na internetu.

Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Z anketo bom poskušal ugotoviti, kakšno je komuniciranje znotraj podjetja, kako odprta je komunikacija in kaj in kako vpliva na motivacijo zaposlenih.

Za trud se Vam vnaprej lepo zahvaljujem!

### Vprašalnik

#### KATERI SO NAJPOMEMBNEJŠI DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO K ZAVZETEMU DELU?

Najprej Vas prosim, da ocenite pomembnost naslednjih dejavnikov motiviranja.

5 – zelo pomemben dejavnik

4 – pomemben dejavnik

3 – srednje pomemben dejavnik

2 – malo pomemben dejavnik

1 – nepomemben dejavnik

1. Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
2. Zanimivost dela	1	2	3	4	5
3. Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5

4. Odnosi z nadrejenimi in vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
5. Samouresničevanje osebnih ciljev	1	2	3	4	5
6. Možnost izobraževanja in usposabljanja v podjetju	1	2	3	4	5
7. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8. Spoštovanje in cenjenost opravljanega dela v podjetju	1	2	3	4	5
9. Varnost in stabilnost zaposlitve	1	2	3	4	5
10. Obveščenost o poslovanju organizacije in o pomembnih dogodkih	1	2	3	4	5
11. Ugled in status delovnega mesta v podjetju	1	2	3	4	5
12. Delovni pogoji (oprema, delovno mesto, ...)	1	2	3	4	5
13. Uspešna komunikacija z nadrejenimi	1	2	3	4	5
14. Odprtost komuniciranja s sodelavci ali nadrejenimi (dostop do vseh informacij, ki se tičejo podjetja)	1	2	3	4	5
15. Javna pohvala za dobro opravljeno delo (ustno pred sodelavci, podelitev priznanj, objava v internih medijih, itd)	1	2	3	4	5

#### **KAJ JE ZA VAS NAJPOMEMBNEJŠE PRI KOMUNIKACIJI Z NADREJENIMI?**

5 - Zelo pomembno

4 - Pomembno

3 – Srednje pomembno

2 - Malo pomembno

1 - Nepomembno

Da zaupam prvemu nadrejenemu	1	2	3	4	5
Da lahko povem svojemu neposrednemu nadrejenemu, kadar gre do stvari narobe	1	2	3	4	5
Moj neposredni nadrejeni me pohvali za dobro delo	1	2	3	4	5
Moj neposredni nadrejeni razume moje potrebe pri delu	1	2	3	4	5
Moja organizacija spodbuja različna mnenja	1	2	3	4	5

Imam vlogo pri uresničevanju ciljev moje organizacije    1    2    3    4    5

Moj nadrejeni mi da točna navodila brez možnosti ugovora  
1    2    3    4    5

Neposredni nadrejeni mi jasno pove, ko moram izboljšati svoje delo  
1    2    3    4    5

Neposredni nadrejeni me ne graja javno pred sodelavci    1    2    3    4    5

Neposredni nadrejeni je pripravljen poslušati moje mnenje in ga tudi upoštevati  
1    2    3    4    5

Pri delu lahko vedno izrazim svoje mnenje brez strahu pred posledicami  
1    2    3    4    5

Nadrejeni mi poda informacije, kako dobro/slabo delam v primerjavi z ostalimi zaposlenimi  
1    2    3    4    5

### **Podatki o anketirancu**

Spol: 1. moški    2. Ženski

Nivo v podjetju:

1. Delavec/izvajalec
2. Operativni vodja
3. Srednji in visoki managerji
4. Samostojni strokovni kadri
5. Član uprave

Izobrazba:

1. Nedokončana osnovna šola
2. Dokončana osnovna šola
3. Dokončana poklicna šola
4. Dokončana srednja šola
5. Dokončana višja šola
6. Dokončana fakulteta ali več



Skupna delovna doba v podjetju:

1. 0 – 9 let
2. 10–19 let
3. 20–29 let
4. Nad 29 let

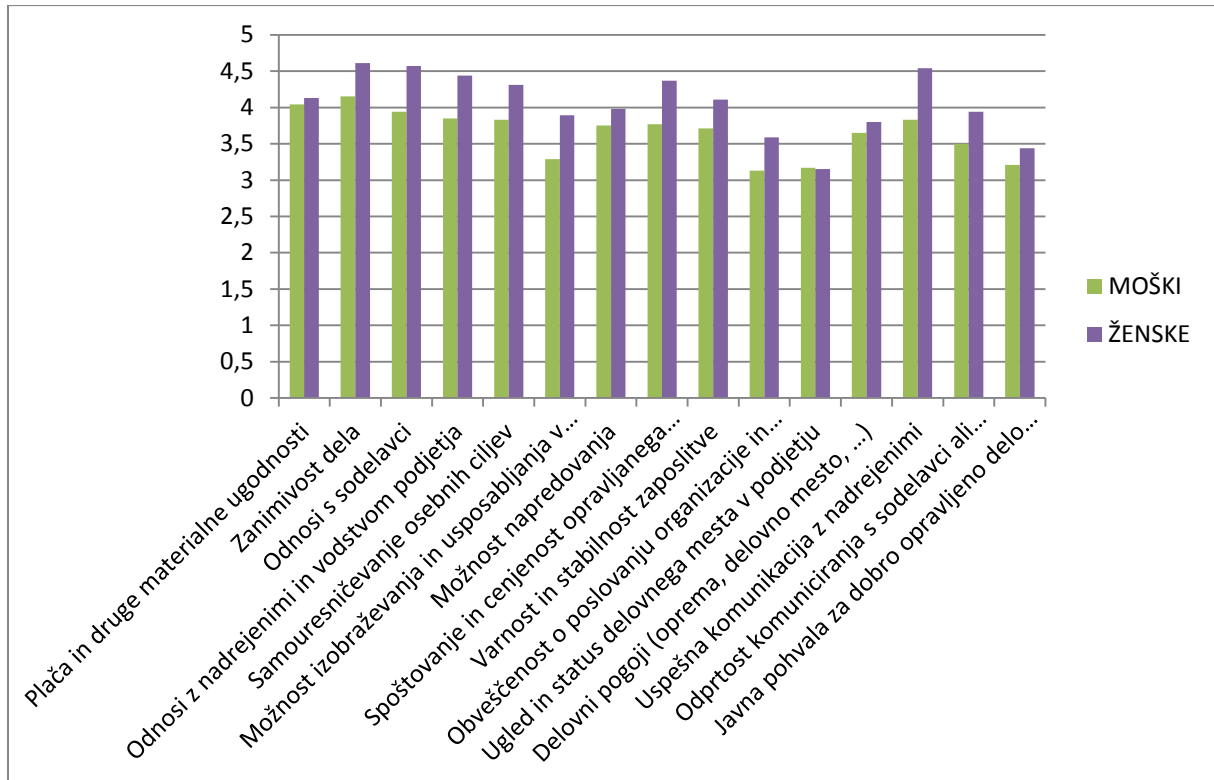
Starost:

1. Do 30 let
2. Od 31–40 let
3. Od 41–50 let
4. Nad 50 let

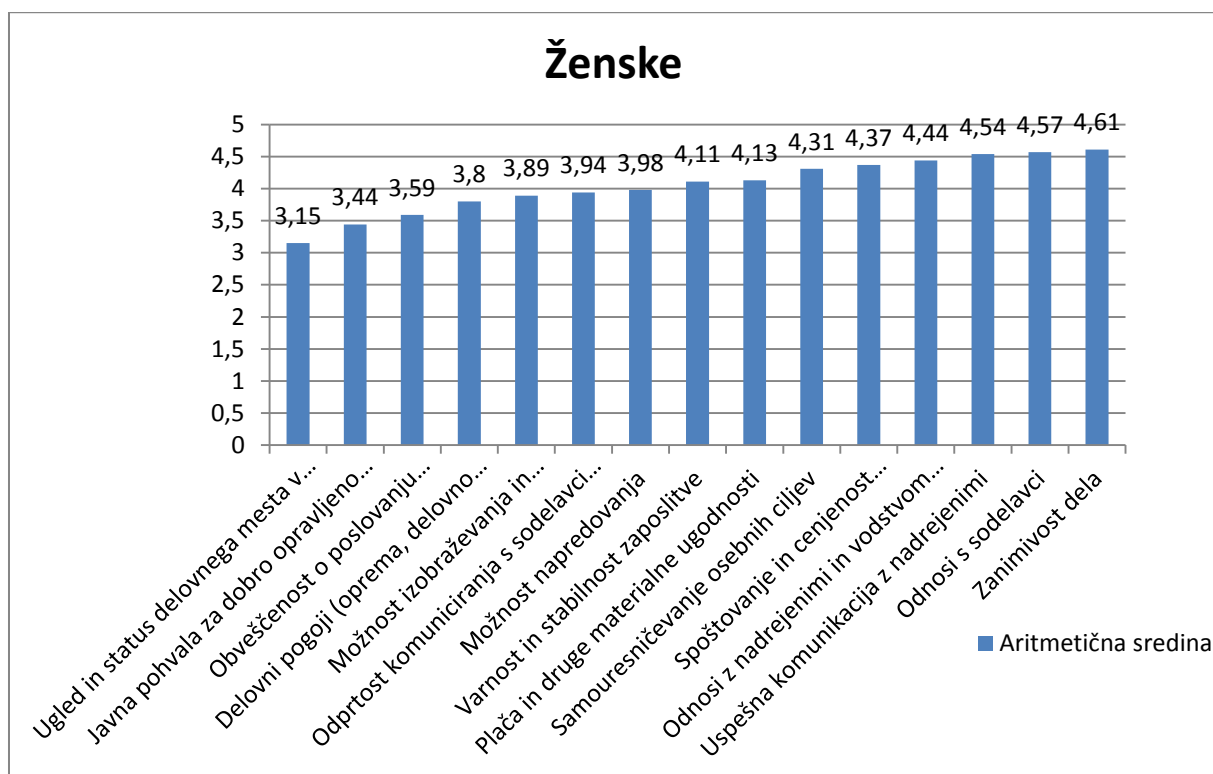
Anketo je pripravil in vodil: Darko Matjašič, dipl. komunikolog

**PRILOGA B: Grafi aritmetičnih sredin glede na spol, starostno obdobje in nivo v podjetju**

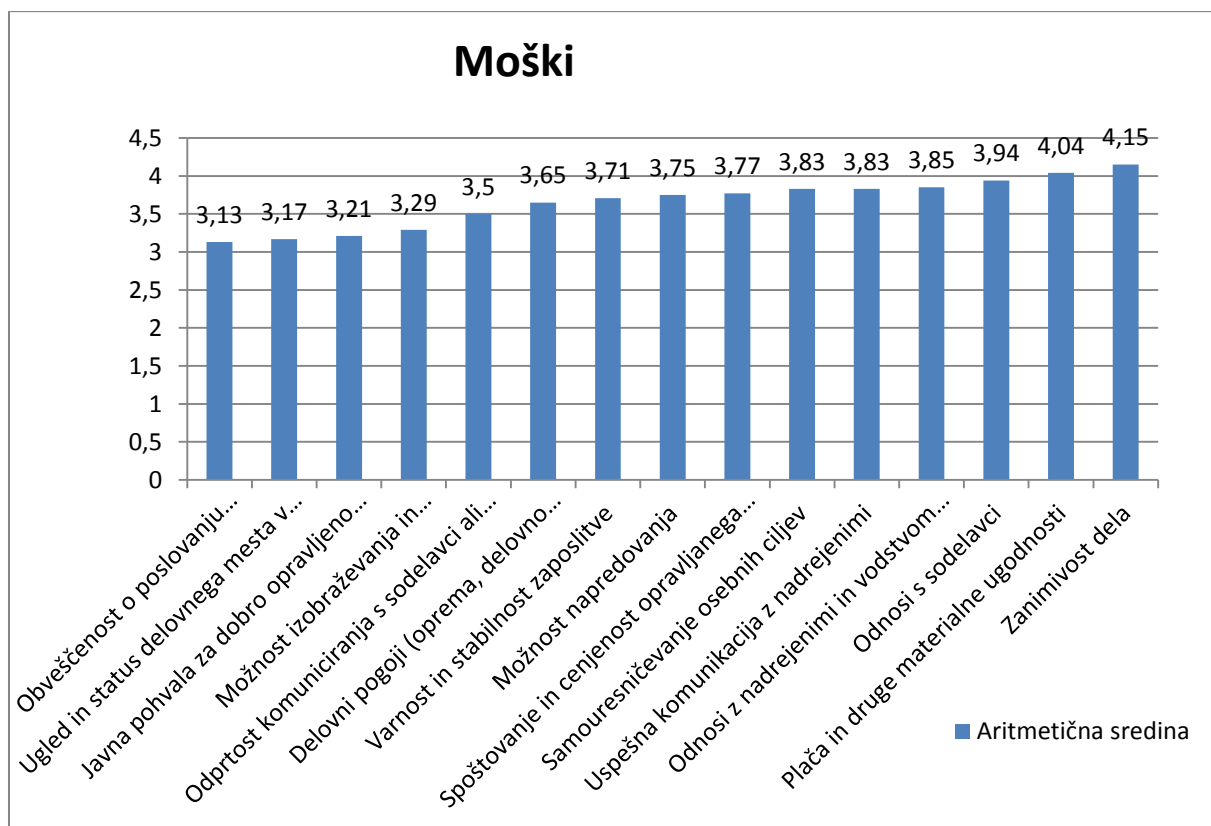
Graf B.1: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja - spol



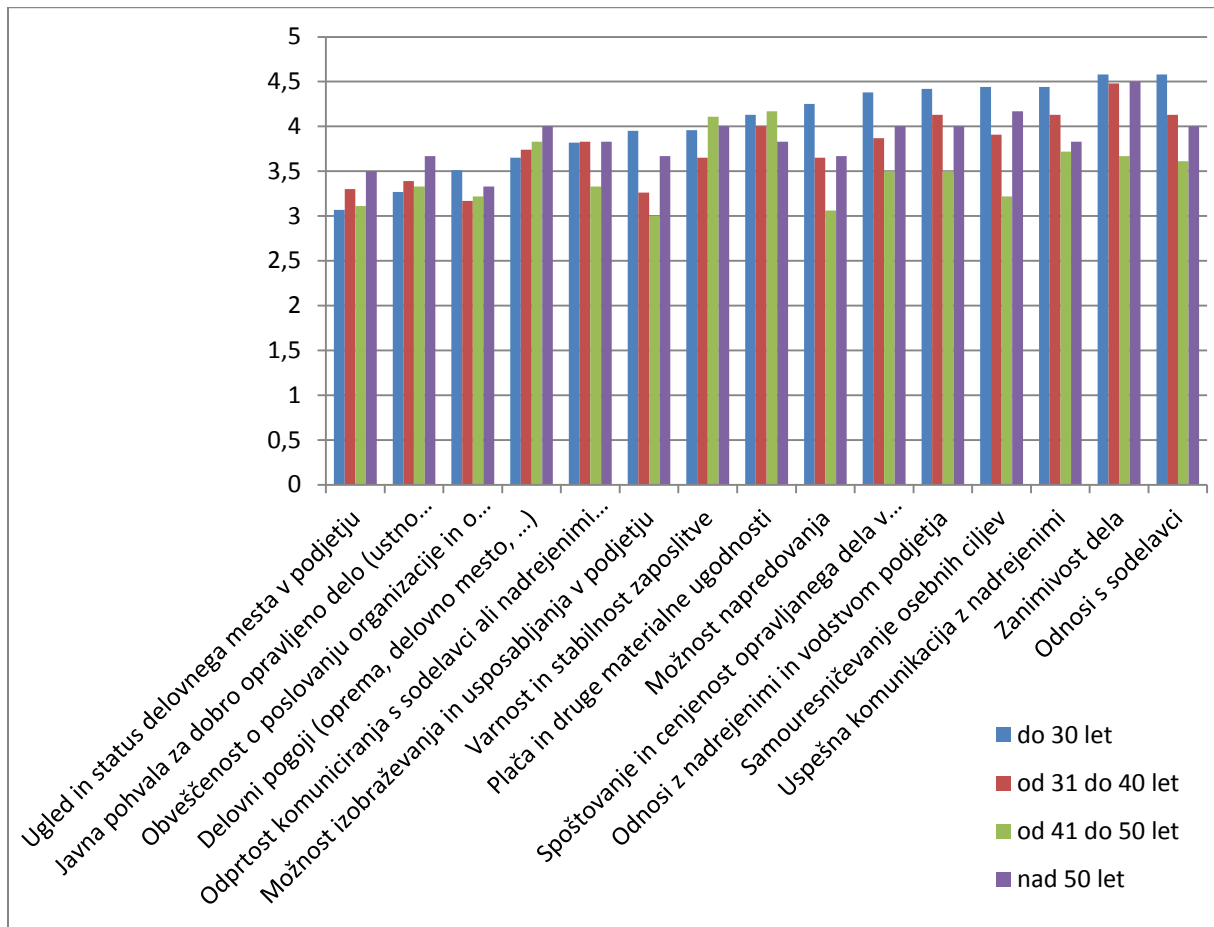
Graf B.2: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja - ženske



Graf B.3: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja - moški



Graf B.4: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja – starostna obdobja



Graf B.5: Aritmetična sredina ocen pomembnosti dejavnikov motiviranja – nivo v podjetju

