

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJO
ZAPOSLENIH V HOTELSKEM PODJETJU**

Ljubljana, april 2016

ŽIGA FRAS
194811

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) Ziga Fras , študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv interne komunikacije na motivacijo zaposlenih v hotelskem podjetju , pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD

1	KOMUNICIRANJE	2
1.1	Opredelitev in pomen komuniciranja	2
1.2	Elementi komunikacijskega procesa	3
1.3	Vrste komuniciranja	4
1.3.1	Komuniciranje glede na število sodelujočih	4
1.3.2	Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci.....	5
1.3.3	Komuniciranje glede na smer.....	5
1.3.4	Komuniciranje glede na obliko	5
1.3.5	Formalno in neformalno komuniciranje.....	6
1.4	Motnje v komuniciranju	6
2	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	8
2.1	Opredelitev pojma interno komuniciranje	8
2.2	Namen in cilji internega komuniciranja	9
2.3	Oblike internega komuniciranja	10
2.3.1	Pisne oblike internega komuniciranja	11
2.3.1.1	Interna navodila	11
2.3.1.2	Oglasna deska	11
2.3.1.3	Publiciranje.....	11
2.3.1.4	Nabiralniki predlogov.....	11
2.3.1.5	Poslovna pisma	12
2.3.1.6	Poročilo.....	12
2.3.2	Ustne oblike internega komuniciranja.....	12
2.3.2.1	Telefonski razgovor	12
2.3.2.2	Sestanki.....	13
2.3.2.3	Interna izobraževanja.....	14
2.3.2.4	Družabna srečanja.....	14
2.3.2.5	Govorice	14
2.3.3	Elektronska orodja internega komuniciranja.....	15
2.3.3.1	Internet.....	15

2.3.3.2	Intranet	15
2.3.3.3	E- pošta	15
2.3.3.4	Videokonferenca in telekonferenca	15
2.4	Nesporazumi in ovire pri internem komuniciranju	16
3	MOTIVACIJA	17
3.1	Opredelitev motivacije	17
3.2	Motivacijske teorije	18
3.2.1	Maslowa motivacijska teorija	18
3.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	19
3.2.3	Mcclellandova teorija zadovoljitve treh potreb	20
3.2.4	McGregorjeva motivacijska teorija	20
3.2.5	ERG (EOR) teorija	21
3.3	Vzroki nemotiviranosti	21
3.4	Vzroki za motivacijo in motivacijski dejavniki	23
3.4.1	Vzroki, ki ženejo ljudi k temu, da delajo	23
3.4.2	Materialni motivacijski dejavniki	23
3.4.3	Nematerialni motivacijski dejavniki	25
3.4.3.1	Pohvale in graje	25
3.4.3.2	Sodelovanje in medsebojni odnosi	26
3.4.3.3	Varnost zaposlitve	26
3.4.3.4	Strokovno usposabljanje in izobraževanje	26
3.4.3.5	Napredovanje	26
3.4.4	Nezadovoljene potrebe	27
3.5	Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih	27
3.6	Vpliv dobre interne komunikacije na večje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih	28
4	VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ZNANEM HOTELSKEM PODJETJU	29
4.1	Kratek opis podjetja	29
4.2	Obstoječe interno komuniciranje in motivacija v podjetju	30
4.3	Opis uporabljene metodologije	31
4.4	Analiza vpliva interne komunikacije na motivacijo zaposlenih	32

5	KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ZNANEM HOTELSKEM PODJETJU	46
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Raven dela zaposlenih.....	33
Tabela 2 : Zadovoljstvo zaposlenih z obstoječimi tehnikami internega komuniciranja	34
Tabela 3: Mnenje zaposlenih o vplivu boljše interne komunikacije na njihovo motivacijo za delo	35
Tabela 4: Mnenje zaposlenih o tem, če prejmejo dovolj informacij	36
Tabela 5: Orodja interne komunikacije, preko katerih zaposleni dobijo največ informacij o podjetju	37
Tabela 6: Pogostost uporabe oblik komuniciranja, v primeru, da zaposleni želijo informirati o težavah v zvezi z delom, o dosežkih, predlogih in pritožbah	39
Tabela 7: Način komuniciranja prevladuje med zaposlenimi in oziroma med vodjo ter zaposlenimi	40
Tabela 8: Glavni razlogi za slabo komunikacijo z nadrejenimi	41
Tabela 9: Najpogostejši vzroki za slabo komunikacijo med sodelavci.....	42
Tabela 10: Vpliv določenih dejavnikov na motiviranost zaposlenih za delo.....	43
Tabela 11: Ocenite spodaj navedene trditve	44

UVOD

Človek je po svoji naravi socialno bitje, saj veliko časa preživi v družbi drugih ljudi in z njimi na različne načine tudi komunicira (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 12). Prav komunikacija ima v življenju ljudi izjemno pomembno vlogo, saj z njeno pomočjo vzpostavljajo stik z drugimi ljudmi (Adler & Rodman, 1994, str. 11). Prav dobri medsebojni odnosi med ljudmi so v podjetjih eden izmed glavnih razlogov za poslovni uspeh, v primeru slabe komunikacije pa tudi neuspeh.

Namen komuniciranja v podjetjih je spodbudi zmožnosti zaposlenih ter jim s tem omogočiti kvalitetno opravljanje njihovega dela, posledica tega pa je poslovni uspeh podjetja, v katerem delajo. Dandanes ne zadostuje več, da so zaposleni samo ustrezno motivirani, ampak se morajo nadrejeni potruditi, da poleg podajanja informacij svoje podrejene navdušijo oziroma motivirajo do te mere, da se identificirajo s podjetjem in tako naredijo za uspeh podjetja vse, kar je v njihovi moči (Černetič, 1999, str. 5).

V današnjem nepredvidljivem okolju se podjetja soočajo s številnimi izzivi in nevarnostmi. Pomembno vprašanje, ki si ga zastavljajo vsa podjetja, je, kako se spoprijeti s temi izzivi. Najpreprostejši odgovor na to vprašanje je, da potrebujejo odličen izdelek ali storitev, kar je seveda ključno, toda še zdaleč ni zagotovilo za uspeh. Za uspešno poslovanje potrebujemo organizacijsko odličnost na vseh ravneh v podjetju; da pa bi jo dosegli, je potrebno dobro medsebojno sodelovanje in komunikacija vseh zaposlenih v podjetju. Vloga dobre interne komunikacije je tako večkrat zmotno zapostavljena. V primeru, da zaposleni vedo kaj se v podjetju dogaja, se veliko lažje identificirajo s podjetjem in svojega dela ne opravljajo samo zaradi plačila. Za kvalitetno opravljeno delo so ključne povratne informacije, ki jih zaposleni dobijo v primeru dobre interne komunikacije v podjetju. Le tako so zaposleni vedno boljši in s svojim vedno bolj učinkovitim delom še več prispevajo k uspehu podjetja (Treven & Sriča, 2001 str. 121).

Namen teme, ki sem si jo izbral za magistrsko delo je bil z nekaterimi novimi idejami pomagati znanemu hotelskemu podjetju do še boljše interne komunikacije in s tem posledično do boljšega motiviranja zaposlenih za delo.

Prvi cilj magistrskega dela je bil preučiti teoretične osnove s področja komunikacije in motivacije. Drugi cilj magistrskega dela, ki sem si ga zastavil, pa je sestavljen iz dveh delov. Najprej sem skušal ugotoviti, ali interna komunikacija sploh vpliva na motiviranost zaposlenih za delo, v nadaljevanju pa sem skušal poiskati nekatere izboljšave interne komunikacije v podjetju in s tem doseči večjo motiviranost v podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del je napisan s pomočjo domače in tuje literature s področja komunikacije ter motivacije, praktični del pa bo zajemal analizo in ključne ugotovitve anketnega vprašalnika ter tudi moje predloge za izboljšave glede internega komuniciranja v podjetju. V vzorec, ki ga bom predstavil v

svoji raziskavi, bodo uvrščeni vsi zaposleni hotelskega podjetja, ki bodo pripravljeni sodelovati. Za pridobivanje podatkov sem izbral metodo anketiranja. Ankete so bile anonimne in so se izvajale v obliki spletne ankete. Zaposlene, ki so bili pripravljeni odgovarjati na anketo, sem razvrstil glede na raven njihovega dela, in sicer na višji management, srednji management in operativni nivo. V magistrsko nalogo so vključene tudi informacije, pridobljene med pogovorom z zaposlenimi. Namen raziskave je na podlagi opravljenih anket ugotoviti, ali interna komunikacija sploh vpliva na motiviranost zaposlenih in kako izboljšati raven interne komunikacije v podjetju ter posledično tudi motiviranost zaposlenih v podjetju.

Svoje magistrsko delo sem smiselno razdelil na pet poglavij. V prvih treh sem povzel teoretične osnove domačih in tujih avtorjev s področja komunikacije, interne komunikacije in motivacije. V četrtem poglavju sem teoretične osnove prenesel na praktični primer znanega hotelskega podjetja in s pomočjo anketnega vprašalnika skušal ugotoviti, ali interna komunikacija v podjetju vpliva na motivacijo zaposlenih. V petem poglavju sem dodal še svoje predloge in priporočila za izboljšanje interne komunikacije ter s tem posledično tudi motiviranosti zaposlenih za delo.

1 KOMUNICIRANJE

Proces komuniciranja je ključen za razvoj posameznikov, prav tako pa tudi podjetij, saj je brez dobre komunikacije med zaposlenimi skoraj nemogoče doseči odlične poslovne rezultate. V primeru dobre komunikacije so zaposleni ustrezno motivirani za opravljanje dela in tako doprinesejo k uspehu podjetja, zato morajo organizacije nameniti še večji poudarek razvijanju čim boljše medsebojne komunikacije (Kavčič, 2002, str. 1).

1.1 Opredelitev in pomen komuniciranja

Beseda komunicirati pomeni razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 15). Ljudje s komuniciranjem izmenjujejo informacije ter svoje znanje in pridobljene izkušnje. Komuniciranje opisuje zelo veliko število avtorjev, zato ga lahko opredelimo na več načinov:

- Komuniciranje je sredstvo za odločanje, prejemanje povratnih informacij in zasledovanje organizacijskih ciljev. Komunikacija omogoča posamezniku, da razume svojo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezuje podenote organizacije in omogoča sinergijo njihovega delovanja (Muchinsky, 1987, str. 536).
- Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj v komuniciranju poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja dveh oseb (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1995, str. 23).
- Komuniciranje je oddajanje sporočil, in sicer tako, da jih prejemnik prejme, in sprejemanje sporočil (Možina & Damjan, 1996, str. 3).

- Komuniciranje ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler & Rodman, 1994, str. 11).
- Chris Fill opredeljuje proces komuniciranja kot pomemben del tržnega spleta, katerega edinstven namen je zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov (Fill, 1995, str. 6).
- Za Možino je komuniciranje proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem, saj v komuniciranju poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20).

Večina opredelitev poudarja vzpostavljanje nekakšne povezave, medosebnega odnosa med dvema osebama, kar je za delovanje v skupnosti, kot je podjetje, ključno. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in proces komuniciranja brez večjih motenj ustvarita dobro organizacijsko okolje, kar prinaša odlične poslovne rezultate. Glavna razlika med opredelitvami je, da nekatere namesto vzpostavljanja medsebojnih povezav ter stikov med dvema osebama poudarjajo prejemanje informacij z razlogom zasledovanja organizacijskih ciljev. Pri teh opredelitvah je bolj kot dober medsebojni odnos pomembna povratna informacija, ki nam omogoči, da sprejemamo pravilne odločitve.

V svojem magistrskem delu bom uporabljal opredelitev, ki pravi, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem, saj v komuniciranju poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Možina et al., 2004a, str. 20). Ta opredelitev mi je najbližja, saj menim, da so dobri medsebojni odnosi oziroma pozitivno vzdušje med zaposlenimi v podjetju ključni za kvalitetno opravljanje dela, hkrati pa pripomorejo tudi k večji identifikaciji s podjetjem.

1.2 Elementi komunikacijskega procesa

Proces komuniciranja lahko normalno poteka samo, če so znani vsi elementi komunikacijskega procesa, in sicer (Možina et al., 1995, str. 17):

- pošiljatelj ali oddajnik,
- sprejemnik,
- sporočilo,
- komunikacijski kanal.

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki sporočilo osnuje in ga nato odda sprejemniku na tak način, da ga bo slednji pravilno razumel. Pošiljatelj si seveda želi, da bi prejemnik ustrezno razumel njegovo sporočilo, zato mora imeti vedno določen cilj sporočanja, dobro pa mora poznati tudi prejemnikove vrednote ter interese, saj lahko samo v tem primeru odda takošno sporočilo, da ga bo prejemnik pravilno razumel. Pomembno je tudi, da pošiljatelj upošteva osnovna pravila komuniciranja, saj se le tako lahko razvije ustrezna komunikacija (Možina et al., 1995, str. 43).

Prejemnik je oseba, ki ji je namenjeno sporočilo. Na kakšen način prejemnik odreagira na prejeto sporočilo, je odvisno od tega, kako motiviran je za prejem te informacije, ali je informacija zanj privlačna in kako smiselno je sporočilo pošiljatelja. Način na katerega prejemnik odreagira na sporočilo, imenujemo komunikacijski učinek (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 227).

Sporočilo je določena informacija, ki jo pošiljatelj želi sporočiti prejemniku. Pošiljatelj lahko sporočilo odda besedno ali z določenimi kretnjami in obrazno mimiko. Ključnega pomena je, da pošiljatelj posreduje sporočilo prejemniku tako, da ga bo slednji povsem jasno razumel. Napačna razumljena sporočila imajo tako v poslovnem svetu kot v vsakdanjem življenju lahko katastrofalne posledice (Rozman et al., 1993, str. 227).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do sprejemnika. Komunikacijski kanal je lahko osebni stik med pošiljateljem in prejemnikom ali pa sporočilo potuje prek pisem in različnih telekomunikacijskih naprav (Možina et al., 1995, str. 44). Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po svoji zmogljivosti. Zmogljivost komunikacijskega kanala je največja količina sporočil, ki jih je po njem mogoče prenesti. V kanalu pogosto pride do večje ali manjše izgube informacijske vsebine, kar je posledica motenj ali šumov v kanalu (Kavčič, 2002, str. 7).

1.3 Vrste komuniciranja

Poleg zavestnega ljudje mnogokrat komuniciramo nezavedno, in sicer z različnimi kretnjami ter obrazno mimiko. Tako poznamo več vrst komuniciranja, ki jih lahko razdelimo glede na različne kriterije (Možina et al., 1995, str. 46).

1.3.1 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih ločimo (Mihaljčič & Šantl Mihaljčič, 2000, str. 15):

- intrapersonalno komuniciranje
- interpersonalno komuniciranje
- javno komuniciranje

Intrapersonalno komuniciranje je komuniciranje s samim seboj. Gre za notranji tok misli oziroma notranji samogovor, pri katerem človek tehta odločitve, čustva, razmišlja o možnih posledicah posamezne odločitve.

Pri **interpersonalnem komuniciranju** gre za osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi.

Javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo prek množičnih medijev (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet). Ti množični mediji ljudem posredujejo politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije.

1.3.2 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na razdaljo med udeleženci ločimo (Kavčič, 2002, str. 48):

- neposredno (direktno) komuniciranje,
- posredno (indirektno) komuniciranje.

Pri **neposrednem komuniciranju** gre za neposreden stik med pošiljateljem in prejemnikom, ki ga lahko označimo kot pogovor dveh, lahko pa tudi več oseb, ki so v istem prostoru. Posredno komuniciranje je najučinkovitejša oblika, saj pošiljatelj takoj dobi povratno informacijo od prejemnika in tako ne pride do popačenja informacij, s tem pa se izognemo motnjam v komunikacijskem procesu.

Pri **posrednem komuniciranju** gre sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom skozi komunikacijski kanal. Ta vrsta komuniciranja ni tako učinkovita, saj pošiljatelj ne dobi takoj povratne informacije, njegovo sporočilo pa lahko prejemnik tudi narobe razume, saj v komunikaciji večkrat prihaja do motenj v komunikacijskem kanalu.

1.3.3 Komuniciranje glede na smer

Glede na smer ločimo (Mihaljčič & Šantl - Mihaljčič, 2000, str. 15) :

- enosmerno komuniciranje
- dvosmerno komuniciranje

Pri **enosmernem komuniciranju** lahko le pošiljatelj vpliva na prejemnika in ne nasprotno, saj ni povratne informacije. Prav zaradi pomanjkanja povratne informacije je ključno, da je sporočilo jasno, kratko in razumljivo, saj ga mora prejemnik takoj razumeti.

Pri **dvosmerni komunikaciji** pošiljatelj sporočila vedno dobi od prejemnika povratno informacijo; tako se lahko prepriča, ali je ta njegovo sporočilo ustrezno razumel. Komunikacija med pošiljateljem in prejemnikom je tako precej olajšana, saj pošiljatelj lahko prejemniku še naknadno razloži in utemelji določene dele sporočila, ki jih prejemnik morda ni razumel. Zaradi povratnih informacij traja dvosmerna komunikacija dlje kot enosmerna in zato ni tako uporabna, kadar je potrebna prejemnikova hitra reakcija na prejeto sporočilo.

1.3.4 Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja (Kavčič, 2002, str. 48):

- besedno ali verbalno komuniciranje,
- nebesedno ali neverbalno komuniciranje.

Besedno ali verbalno komuniciranje se uporablja za prenos sporočil z besedami, ki so sestavni del jezika, kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko (Kavčič, 2002, str. 48):

- govorno komuniciranje
- pisno komuniciranje
- elektronsko komuniciranje.

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje predstavljajo vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. V primerjavi z besednim komuniciranjem ga je veliko težje nadzirati, saj ljudje včasih tudi nezavestno oddajamo sporočila tudi, kadar jih morda ne bi želeli. Ustrezno zaznavanje neverbalnega komuniciranja je odvisno predvsem od izobraženosti prejemnika ter njegove sposobnosti zaznavanja različnih načinov neverbalne komunikacije, kot sta to na primer mimika telesa in intonacija glasu.

1.3.5 Formalno in neformalno komuniciranje

Formalno komuniciranje je komuniciranje, ki ga oblikujejo vodje v podjetjih in je zelo pomembno za doseganje ciljev podjetja. Formalno komuniciranje lahko poteka v vse smeri (Možina et al., 1995, str. 58).

Neformalno komuniciranje nastane povsem nepredvideno preko prijateljstev in skupnih interesov na delovnem mestu (Možina et al., 2004a, str. 25). Govorice večinoma poenostavljajo vsebino tako, da jo je mogoče lažje razumeti in hkrati izpostavljajo najbolj zanimive dele (Gruban, Verčič, & Zavrl, 1997, str. 99).

1.4 Motnje v komuniciranju

V procesu komuniciranja se pogosto zgodi, da pride do prekinitev, za kar so krivi določeni dejavniki, ki jih imenujemo motnje v komuniciranju (Treven & Sriča, 2001, str. 196). Do motenj lahko pride v katerikoli fazi procesov pri oddajniku, sprejemniku ali v komunikacijskem kanalu (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 71). Kadar je komunikacija med pošiljateljem in prejemnikom ustrezna, lahko zaznata veliko motenj, ki jih v nasprotnem primeru ne bi, ter jih nato tudi uspešno odpravita. Komuniciranje nikoli ne poteka tako učinkovito, kot bi si želeli udeleženci v procesu komunikacije. Motnje v komuniciranju se lahko pojavijo v vseh delih procesa in povzročijo, da prejemnik ne razume ustrezno informacije, ki mu jo je želel sporočiti pošiljatelj, kar pa ima lahko zlasti v poslovnem svetu katastrofalne posledice. V procesu komuniciranja poznamo tri vrste motenj (Možina et al., 1995, str. 69):

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca,
- motnje zaradi nesporazumov – razlike med jeziki in kulturami udeležencev,
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala) – informacije, ki zamujajo, se izgubljajo.

Motnje seveda skušamo čim prej odpraviti; da pa bi jih uspešno odpravili, moramo najprej ugotoviti, kje so se motnje sploh pojavile: pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Ko nam je to znano, lahko odpravimo motnje in ustrezno nadaljujemo komunikacijo.

Motnje pri pošiljatelju oziroma oddajniku lahko nastanejo zaradi več razlogov. Kadar je sporočilo, namenjeno prejemniku, dvoumno in nejasno oblikovano, si ga lahko prejemnik razlaga povsem drugače, saj imamo ljudje različne načina razmišljanja, kar pa lahko pripelje do katastrofalnih posledic. Pomembno je tudi, da je sporočilo ustrezno urejeno, saj ga v primeru neurejenosti ter površnosti prejemnik le s težavo dekodira. Pošiljatelj se mora tudi čim bolj vživeti v prejemnikov način razmišljanja in njegov način dojemanja posameznih informacij, saj imamo ljudje precej različne načine razmišljanja; lahko pride do tega, da prejemnik povsem napačno razume prejeto informacijo (Možina et al., 1995, str. 69).

Motnje pri prejemniku nastanejo, ker sporočila, ki mu ga je poslal pošiljatelj, sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe. Zelo pogost razlog za nastanek motenj na prejemnikovi strani je, da prejemnik sploh nima interesa za sporočilo, ki mu ga pošiljatelj želi poslati. Ljudje si včasih radi razlagamo sporočila tako, kot nam ustreza, zato lahko hitro pride do motenj v komunikaciji, saj je sporočilo pošiljatelja lahko povsem drugačno, kot si ga razlagamo. Pomembno je tudi, da sporočil ni preveč in da niso preobsežna, saj jih prejemnik v tem primeru ni zmožen dekodirati. Prejemnik, ki želi prejeti ustrezno sporočilo, mora biti ob sprejemanju slednjega zbran, saj sicer obstaja možnost, da ga ne bo razumel pravilno. Eden izmed razlogov, ki povzroči motnje na strani prejemnika, je tudi, da prejemnik zaradi strahu ali spoštovanja, ki ga goji do pošiljatelja, pade povsem pod njegov vpliv; zato sporočilo tudi sprejme drugače kot, če pošiljatelja sploh ne bi poznal. V procesu komunikacije se lahko pripeti tudi, da prejemnik zaznava nekatera druga sporočila, ki so zanj bolj pomembna in se zato ne posveti dovolj pošiljateljevemu sporočilu, kar privede do motenj v komunikaciji (Možina et al., 1995, str. 70).

V primeru, da kanal poleg sporočila, ki ga želi oddati pošiljatelj vsebuje še nekatere druge stvari govorimo o motnjah na komunikacijski poti. Motnja na komunikacijski poti nastane tudi, če na primer izgubimo pismo ali se prekine povezava med računalniki oziroma se prekine komunikacijski kanal. Večje kot je število posrednikov v komunikacijskem procesu, večja je možnost, da bo prišlo do motenj v komunikacijskem kanalu, saj med ljudmi prihaja do nesporazumov ter selektivnega razumevanja; tako se lahko zgodi, da do vodstva podjetja pridejo že povsem izkrivljene informacije, kar pa lahko v veliki meri vpliva na poslovni uspeh podjetja (Možina et al., 1995, str. 70).

Motenj v komunikacijskem procesu ne moremo povsem odpraviti, lahko pa jih obvladujemo, kar pa je pogosto zelo zahtevna naloga. Pri obvladovanju motenj so ključne povratne informacije, ki jih prejemnik posreduje pošiljatelju in mu na ta način sporoči, da

je ustrezno razumel njegovo sporočilo, tako da ne bo prišlo do kakšnih napačnih odločitev zaradi nesporazumov med pošiljateljem in prejemnikom (Možina et al. 2004a, str. 77).

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsako podjetje za svoje uspešno delovanje potrebuje trajne konkurenčne prednosti, ki pa jih lahko doseže le, če so njihovi zaposleni ustrezno motivirani in delujejo v skladu s cilji, strategijo in poslanstvom podjetja. Podjetja iščejo vedno nove in nove načine motiviranja svojih zaposlenih, toda mnogi pri tem še vedno zmotno zapostavljajo vpliv uspešne interne komunikacije v podjetju. Zaposleni se bodo veliko lažje identificirali s podjetjem, če bodo redno prejeli informacije o pomembnih dogodkih, poleg tega pa bodo v primeru ustreznih povratnih informacij o njihovem opravljenem delu odpravljali svoje napake ter tako konstantno napredovali.

2.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje

Interno ali notranje komuniciranje je izmenjava informacij, idej in občutkov v vertikalni in horizontalni smeri v podjetju (Berlogar, 1999, str. 71). Bovee in Thill (2000, str. 7) opredeljujeta interno komuniciranje kot izmenjavo informacij in idej znotraj organizacije in menita, da je ustrezno komuniciranje med zaposlenimi v podjetju ključnega pomena za dobre poslovne rezultate podjetja.

Namen internega komuniciranja je predvsem informirati zaposlene o dogajanjih v podjetju in jim ponuditi priložnost, da sami izrazijo svoje mnenje glede dogajanja v podjetju ter možnost, da predstavijo svoje predloge in ideje, ki morda lahko izboljšajo delovanje podjetja (Jazbec, 2007, str. 35). Dobra interna komunikacija vpliva tudi na ustvarjanje pozitivnih medsebojnih odnosov in poistovetenje zaposlenih s podjetjem. Glavni cilj internega komuniciranja je ustvariti in nato tudi ohranjati pozitivne odnose med zaposlenimi in tudi vodstvom podjetja (Mumel, Buneto, & Virt, 2006, str. 361).

Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja, je vse pogostejše zaslediti naslednje cilje (Gruban, 2007):

- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja,
- timsko delo,
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije,
- opredeliti vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost,
- uveljaviti primerni slog vodenja,

- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti),
- izboljšati sposobnost reševanja konfliktov in sporov med zaposlenimi.

Podjetja se med seboj razlikujejo po velikosti, vodstveni strukturi, organizacijski kulturi, finančnih resursih itn. Vsako podjetje pa ima seveda tudi povsem različne zaposlene, zato je zelo pomembno, da interno komuniciranje v podjetju prilagodimo glede na različne zaposlene, saj se le tako lahko razvije ustrezen proces komunikacije (Mumel, et al., 2006, str. 362).

2.2 Namen in cilji internega komuniciranja

Uspešna podjetja se dobro zavedajo, da je ustrezno komuniciranje znotraj podjetja dandanes ključno, zato si prizadevajo za konstantno izboljševanje internega komuniciranja v podjetju. Zaposleni so na svojem delovnem mestu veliko bolj produktivni, če so ustrezno obveščeni o tem, kaj se od njih sploh pričakuje ter kako bodo nagrajeni za kakovostno in uspešno opravljeno delo. Njihovo motivacijo za delo pa dviguje tudi dejstvo, da so prek nadrejenega obveščeni o splošnem stanju v podjetju in so vsaj občasno vključeni v proces odločanja, pri čemer lahko predstavijo svoje predloge ter zamisli, s tem pa se močno poveča njihova identifikacija s podjetjem. Pomembna prednost, ki jo prinese dobra dvosmerna komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, je tudi ta, da postanejo zaposleni veliko bolj ustvarjalni, saj izgubijo strah pred tem, da si bodo v primeru predstavljenе ideje, ki ne bo všeč nadrejenemu, poslabšali svoj položaj v podjetju. Pomembno je, da se vzpostavi delovno okolje, v katerem so vse ideje, tudi slabe, dobrodošle. Zaposleni so si med sabo zelo različni, zato se v podjetjih vsakodnevno dogaja, da med njimi prihaja do sporov in nasprotovanj. Z dobro interno komunikacijo lahko podjetja te spore zelo omejijo in jih zmanjšajo na minimum, saj v primeru dobre komunikacije med sodelavci in tudi njihovimi nadrejenimi prihaja do boljšega sodelovanja ter večje učinkovitosti na delovnem mestu (Možina, Bernik, & Svetic, 2004, str. 23-24).

Glavni cilj, ki ga podjetja želijo doseči z dobrim internim komuniciranjem, pa je, da pri zaposlenih ustvarijo občutek, da so cenjeni in pomembni za podjetje ter da s svojim delom ustvarjajo dodano vrednost za podjetje. Če imajo zaposleni občutek, da podjetje spoštuje njihovo opravljeno delo in jim prepusti tudi sodelovanje pri nekaterih bolj pomembnih odločitvah, se močno poveča identifikacija s podjetjem in s tem tudi delovna učinkovitost Argenti (1998, str. 201).

Welcheva in Jackson (2007, str. 188) sta kot cilje internega komuniciranja opredelila:

- ustvarjanje večje predanosti zaposlenih podjetju,
- ustvarjanje občutka pripadnosti zaposlenih,

- razvijanje zavesti zaposlenih o spremembah v okolju,
- ustvarjanje razumevanja zaposlenih, da se je treba spremembam v okolju prilagajati

V teoriji so navedene tri vrste predanosti podjetju. Za podjetje je najbolj koristna emocionalna predanost, saj bodo zaposleni živeli za podjetje v katerem delajo le, če bodo nanj tudi čustveno navezani. Zelo pomembno je, da podjetja zaposlene, ki pokažejo tako veliko predanost podjetju, nagradijo s pohvalo, nagradami ali bonusi in tako s tem ohranjajo njihovo čustveno navezanost. Drugi dve vrsti predanosti sta še predanost iz strahu, pri kateri so zaposleni predani podjetju, ker se bojijo kaj vse bi izgubili, če bi zapustili podjetje, in pa normativna predanost, pri kateri imajo zaposleni občutek, da so podjetju nekaj dolžni in mu zato to skušajo povrniti s svojim trdom (Welch & Jackson, 2007, str. 188).

Zelo pomembna je tudi pripadnost zaposlenih, ki jo podjetja običajno skušajo doseči prek vodij posameznih oddelkov. Oddelčni vodja lahko vpliva na veliko ljudi, zato je ključnega pomena, da podjetje za vodje posameznih izdelkov izbere karizmatične ljudi, ki so že dolgo v podjetju ter ga zelo dobro poznajo. Zaradi spoštovanja, ki ga tak vodja uživa pri svojih podrejenih, lahko svojo navdušenost in pripadnost podjetju prenese tudi na svoje podrejene (Welch & Jackson, 2007, str. 189).

V današnjem hitro spreminjajočem svetu so spremembe v okolju postale stalnica v poslovnem svetu. Zaradi hitrega razvoja na vseh področjih si podjetja brez hitrega, vsakodnevnega prilagajanja na spremembe poslovnega uspeha skoraj ne morejo več predstavljati. Podjetja so tako postavljena pred pomembno nalogo, da poiščejo ali usposobijo zaposlene, ki se bodo pripravljali prilagajati spremembam in se bodo nanje tudi primerno odzvali. Samo v primeru, ko se zaposleni znajo pravilno prilagoditi spremembam v okolju, lahko podjetje pričakuje uspešno poslovanje in dolgoročni obstoj (Welch & Jackson, 2007, str. 190).

Večina ljudi ni preveč navdušena nad spremembami, tako v poslovnem svetu kot tudi v vsakdanjem življenju. Zaposleni, ki že dolgo opravljajo svoje delo in so v njem že izurjeni, si ne želijo opravljati drugega dela, pri katerem se bodo morali še enkrat od začetka učiti nekaterih stvari. Poleg tega pa je zaposlene tudi strah pred izgubo službe, če ne bodo pri opravljanju novih delovnih nalogah enako uspešni kot pri prejšnjih. Zato je zelo pomembno, da podjetje zaposlenim spremembe predstavi v pozitivni luči, kot edino pot, ki lahko vodi do pravih poslovnih rezultatov in s tem tudi do večje varnosti zaposlitve za delavce v podjetju (Welch & Jackson, 2007, str. 190).

2.3 Oblike internega komuniciranja

Proces interne komunikacije v podjetju lahko uspešno in učinkovito izvajamo s številnimi različnimi orodji. Ta orodja internega komuniciranja poskrbijo za točen prenos informacij med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Poznamo pisne, ustne in elektronske oblike internega komuniciranja (Mumel, 2008, str. 164).

2.3.1 Pisne oblike internega komuniciranja

Pri pisnih orodjih internega komuniciranja so pošiljateljeva sporočila kodirana v pisavo. Glavna prednost pisnih oblik komuniciranja je njihova trajnost, saj jih lahko shranimo in si jih nato čez čas, ko morda sporočilo ni več povsem sveže, znova preberemo (Mumel, 2008, str. 165-169).

2.3.1.1 Interna navodila

Zaposleni se morajo, še preden začnejo delati v podjetju, dobro seznaniti z internimi navodili podjetja, v katerih so zajeta vsa pomembna navodila, ki morajo biti zaposlenim znana, da lahko dobro opravljajo svoje delo. Zaposleni morajo natančno vedeti, kakšne odgovornosti in dolžnosti imajo na svojem delovnem mestu, saj so le tako ustrezno motivirani in lahko svoje delovne naloge uspešno opravijo, hkrati pa s tem, ko poznajo svoje dolžnosti, lahko preprečijo izkoriščanje podjetja. Za čim boljše vključitev v novo okolje je pomembno, da zaposleni upoštevajo pravila obnašanja podjetja in s tem poskrbijo za boljše medsebojne odnose in pozitivno klimo v podjetju.

2.3.1.2 Oglasna deska

Glavna prednost oglasne deske je njena preprosta uporaba in pa dejstvo, da podjetju ne povzroča skoraj nikakršnih stroškov. Prav zaradi tega razloga je to ena od najpogostejših pisnih oblik internega komuniciranja v večini podjetij. Ko zaposleni zjutraj pridejo v službo, pogledajo na oglasno desko in že so seznanjeni z vsemi novostmi in dogodki, ki se bodo odvijali v podjetju (Jefkins, 1998, str. 135).

2.3.1.3 Publiciranje

Med publikacije sodijo razne revije, priročniki in bilteni, ki jih izda podjetje, njihov glavni namen pa je, da zaposlenim na nov in zanimiv način predstavijo popolne informacije ter tako vzbudijo večje zanimanje pri zaposlenih, kar pomeni večje možnosti za izpolnitev ciljev podjetja (Možina et al., 2004b, str. 26).

2.3.1.4 Nabiralniki predlogov

Nabiralniki predlogov so zelo učinkovit način zbiranja novih predlogov zaposlenih, saj so ti predlogi anonimni. Številni zaposleni si namreč ne upajo izraziti svojega mnenja in predstaviti svojih morda odličnih idej prav zaradi strahu pred reakcijo nadrejenih. V tem primeru pa so vsi anonimni predlogi pregledani, izbrani pa so tisti, ki so ustrezni za podjetje. S tem zaposleni dobijo občutek, da so tudi njihova mnenja in predlogi upoštevani in se zaradi tega lahko bolj identificirajo s podjetjem. Edina negativna plat nabiralnika predlogov je, da zaposleni za svoje morebitne odlične ideje, ki bodo močno izboljšale poslovanje podjetja, zaradi anonimnosti ne dobijo priznanja in nagrade za svoj prispevek k napredku podjetja.

2.3.1.5 Poslovna pisma

Poslovna pisma uporabljamo za sporočanje zunaj organizacije. Njihova oblika ni natančno določena, je pa pomembna, saj ima prav tako kot vsebina vpliv na prejemnikov pozitivni odziv. Vsako poslovno pismo mora obvezno vsebovati naslov pošiljatelja, naslov prejemnika in datum, neobvezni vsebini poslovnega pisma pa sta še evidenčna oznaka ter zadeva oziroma vsebina poslovnega pisma. Ločimo tri vrste poslovnih pisem (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009):

- Medosebna poslovna pisma so pisma med poslovneži, ki se med seboj dobro poznajo in so že dostikrat poslovno sodelovali. V primeru medosebnega pisma v naslovu prejemnika napišemo ime osebe.
- Medorganizacijska poslovna pisma so pisma med dvema organizacijama, v katerih se njihovi predstavniki še ne poznajo, ali pa v eni od organizacij ne vedo, na katero osebo morajo nasloviti pismo. Pri medorganizacijskem poslovnem pismu v naslov prejemnika ne napišemo osebe.
- Kombinirana poslovna pisma so tista, pri katerih gre za kombinacijo sestavin medosebnega in medorganizacijskega poslovnega pisma.

2.3.1.6 Poročilo

Poročila so namenjena posredovanju zahtevanih podatkov o delovanju podjetja ter napovedi za prihodno delovanje. Namenjena so predvsem lastnikom, ki na podlagi podatkov, zapisanih v poročilih, lažje sprejmejo pravilne poslovne odločitve, v pomoč pa so tudi analitikom ter novinarjem. Poročila se pripravljajo v različnih časovnih razmikih. Tako poznamo četrtna, polletna in letna poročila (Mumel, 2008, str. 169).

2.3.2 Ustne oblike internega komuniciranja

Za ustno obliko komuniciranja je značilno, da je sporočilo dekodirano v govor. Ustne oblike komuniciranja so lahko neposredne in osebne, kar pomeni, da sta sogovornika med komunikacijo skupaj, ter neposredne in neosebne, kjer je potrebna uporaba nekaterih tehničnih pripomočkov (Mumel, 2008, str. 169-172).

2.3.2.1 Telefonski razgovor

Telefonski pogovor lahko v nekaterih primerih nadomesti osebni stik s človekom in pisno komuniciranje, a jima nikakor ni enakovreden, saj lahko prek telefonskega pogovora dobimo le prvi vtis in površinske informacije. Dobro je znano, da človek velik del informacij sporoča prav z mimiko telesa in v številnih primerih lahko ugotovimo, da je bila ustna informacija pošiljatelja neresnična. Pri telefonskem pogovoru pa to žal ni mogoče, saj gre za posredno komuniciranje dveh ali več oseb brez osebnega stika. Kot vse druge oblike komuniciranja ima tudi telefonski pogovor svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kot glavni prednosti lahko izpostavimo dve: da je telefonski pogovor vseeno bolj osebna oblika

kot pisno komuniciranje ter da je zelo enostaven in tako podjetju povzroči zelo malo stroškov. Glavna pomanjkljivost pa je prav v tem, da osebe, s katero se pogovarjamo, ne vidimo in smo tako prikrajšani za najpomembnejše informacije v obliki telesne mimike sogovorca. Slaba stran telefonskega pogovora je tudi, da se ne zabeleži, razen če si ga udeleženca ne zapisujeta, kar pa ni prav pogosto. Kot pomanjkljivost lahko štejemo tudi, da nikoli ne vemo, ali je sogovornik na nasprotni strani linije sam in ali bo samo on slišal informacije, ki so namenjene izključno njemu (Možina et al., 2004a, str. 184).

Kljub temu, da pri telefonskem pogovoru ni osebnega stika s sogovorcem, se moramo na pogovor ustrezno pripraviti in natančno poznati predvsem vsebino in način pogovora (Kavčič, 2002, str. 211).

Zelo pomembno je, da pomanjkanje nebesedne komunikacije skušamo nadomestiti z večjo prijaznostjo in sogovorcu, če je le mogoče, ugoditi. Pomembno je tudi, da sporočilo podajamo slovnično pravilno in se izogibamo narečnemu govoru, ki ga prejemnik morda ne bo razumel (Mihaljčič, 2006, str. 48-52). Tako kot pravilno oddajanje sporočila je pomembno tudi ustrezno sprejemanje sporočila prejemnika informacije. Prejemnik mora vedno potrditi, da je prejel določeno informacijo in jo tudi ustrezno razumel, saj tega med telefonskim pogovorom ni mogoče razbrati iz telesne govorice. Priporočljivo je tudi, da si prejemnik pogovor zapisuje in ima tako tudi pisno potrditev nekaterih pomembnejših dogovorov (Možina et al., 2004a, str. 186).

2.3.2.2 Sestanki

Po Haynesu (1991, str. 9) je sestanek zbor treh ali več ljudi, ki se s skupnim komuniciranjem trudijo za doseganje nekega skupnega cilja.

Podjetja se poslužujejo sestankov predvsem z namenom, da bi zbrali čim več novih idej. Različna mnenja in razmišljanja so zelo dobra za ustvarjalnost; tako lahko pridemo do bolj inovativnih idej kot v primeru individualnega toka misli. V trenutku, ko so ideje zbrane, sledi drugi korak, in sicer sprejemanje odločitev. Ta korak v podjetjih poteka na različne načine. V nekaterih vse odločitve sprejme kar direktor sam, v drugih podjetjih pa sprejemanje odločitev poteka v skupinah. Glavna prednost odločanja v skupinah je, da se zaradi več različnih tipov ljudi in drugačnega načina razmišljanja lahko razvije več novih in bolj inovativnih idej. Slaba stran odločanja v skupinah je, da je zelo zamudno, saj za uskladitev veliko različnih mnenj potrebujemo zelo veliko časa. Poleg tega se lahko zgodi tudi, da bolj dominantne osebe v skupini začnejo vplivati na druge udeležence v skupini, ki se jim podredijo in tako ne prispevajo toliko, kot bi lahko. Pri sprejemanju odločitev v skupinah se pojavlja tudi vprašanje, kdo bo nosil odgovornost v primeru dobre ali slabe odločitve za podjetje (Možina et al., 2004a, str. 230).

Dober sestanek mora imeti predvsem dobrega vodjo sestanka, ki mora natančno poznati vsebino sestanka, nato pa s točno določenimi točkami sestanka sestavi vabilo še za druge udeležence. Vodja mora poskrbeti, da se udeleženci lahko popolnoma posvetijo temi

sestanka in da sestanek poteka brez motenj. Pomembno je, da vodja do potankosti pozna vse potrebne informacije, da bo lahko nemoteno vodil sestanek. Priporočljivo je tudi, da se že vnaprej pripravi na možna vprašanja ter pozna tudi ustrezne odgovore nanja (Možina et al., 2004a, str. 257).

Po koncu sestanka mora vodja obnoviti vse ključne ugotovitve, do katerih so udeleženci prišli na sestanku ter opredeliti aktivnosti, ki se bodo izvajale na podlagi teh ugotovitev. Določiti mora tudi vodje aktivnosti in jih med aktivnostmi tudi ustrezno nadzorovati (Kafol, 1993, str. 27).

2.3.2.3 Interna izobraževanja

Razvoj zaposlenih je za podjetja zelo pomemben, saj se bodo le z nenehnim izobraževanjem lahko prilagajali številnim spremembam ter kakovostno opravljali svoje delo. Prav zato skušajo številna podjetja z internim izobraževanjem izboljšati izobrazbo svojih zaposlenih. Interno izobraževanje pa lahko potekajo formalno ali neformalno.

Za formalno izobraževanje gre, ko je to za zaposlene že vnaprej pripravljeno z namenom, da bi izboljšali njihove sposobnosti ter s tem dvignili kakovost njihovega dela.

Pri neformalnem izobraževanju pa gre bolj za tiho znanje, ki ga zaposleni pridobijo med vsakodnevnim sodelovanjem s svojimi nadrejenimi in bolj izkušenimi sodelavci (Možina et al., 2004a, str. 26).

2.3.2.4 Družabna srečanja

Številna podjetja ne pripisujejo velikega pomena družabnim srečanjem, vendar lahko kljub temu, da ne vplivajo neposredno na boljše rezultate podjetja, zelo pozitivno vplivajo na učinkovitost zaposlenih v podjetju. Na piknikih in zabavah se zaposleni v povsem sproščenem vzdušju lahko pogovorijo o težavah in morda zgladijo medsebojne spore ter s tem izboljšajo vzdušje v podjetju, posledično s tem pa se izboljša motivacija zaposlenih, saj so bolj zadovoljni s svojim delovnim okoljem, kar lahko pomembno vpliva na njihovo učinkovitost.

2.3.2.5 Govorice

Govorice se pojavljajo skoraj v vsakem podjetju, saj zaposleni zelo radi komunicirajo o nekaterih zanje zanimivih informacijah, ki jih menedžment skuša zadržati v tajnosti. Govorice potujejo med ljudmi povsem neformalno in nekontrolirano, zato ni mogoče nadzorovati njihove vsebine ter resničnosti. Težave nastanejo, kadar govorice znotraj podjetja pridejo na ušesa novinarjem, ki nato tajne informacije, ki bi morale ostati v podjetju, predstavijo javnosti in s tem menedžerje izpostavijo velikemu pritisku. Govorice pa imajo tudi pozitivne posledice, saj z interakcijo med zaposlenimi krepijo medsebojne vezi, kar je pomembno za dobro sodelovanje in vzdušje v podjetju (Grabnar, 1992, str. 34-35).

2.3.3 Elektronska orodja internega komuniciranja

Dandanes je uporaba napredne tehnologije ključna za dobre poslovne rezultate podjetij. Tehnologija podjetjem ponuja vedno nove in nove načine komuniciranja, ki lahko močno znižajo stroške, zato se podjetja vedno pogostejše odločajo za elektronsko komuniciranje.

2.3.3.1 Internet

Pojav spleta je olajšal predvsem nenehno izobraževanje zaposlenih, ki lahko na spletu sami preverijo skoraj vsako informacijo, ki jo potrebujejo, podjetje pa ne izgublja časa in stroškov z njihovim dodatnim izobraževanjem. Poleg tega lahko zdaj zaposleni s pomočjo interneta opravljajo delo tudi od doma ali na več tisoč kilometrov oddaljeni lokaciji (Thill & Bovee, 2005, str. 17-20).

Podjetja porabijo za oglaševanje izdelkov in storitev veliko denarja, z internetom pa so dobili možnost brezplačnega oglaševanja, ki zajema izjemno veliko bazo potencialnih potrošnikov, saj splet uporablja skoraj ves svet. Edina slabost interneta pa je, da podjetja ne morejo kontrolirati njihove zunanje podobe, ki je v očeh potencialnih kupcev zelo pomembna (Murgolo-Pore, Pitt, & Ewing, 2002, str.114).

2.3.3.2 Intranet

Povsem enake značilnosti kot internet ima tudi intranet; razlika je le ta, da je intranet namenjen manjši skupini ljudi znotraj podjetja. Lahko se uporablja tudi med poslovnimi partnerji med sklepanjem posameznega posla tako, da vsi partnerji dobijo uporabniško ime in geslo za dostop (Murgolo et al., 2002, str. 114-115).

2.3.3.3 E- pošta

Elektronska pošta je zelo priročno orodje za komuniciranje, saj nam omogoča izjemno hitro posredovanje sporočil; prejemnik namreč naše sporočilo prejme že nekaj sekund po tem, ko smo mu ga poslali. Namenjeno je branju in pošiljanju sporočil, ki jim pa lahko pripenjamo tudi različne dokumente. Negativna stran elektronske pošte pa je, da že ob majhni neprevidnosti obstaja možnost, da pošta ne pride do pravega prejemnika, izjemno zaupne in pomembne informacije za podjetje pa lahko pridejo v napačne roke (Hewitt, 2006, str. 78-81).

2.3.3.4 Videokonferenca in telekonferenca

Videokonferenca in telekonferenca sta prisotni predvsem v podjetjih, ki so geografsko zelo razširjena in delujejo na več oddaljenih lokacijah. Njuna glavna prednost je, da sta razmeroma poceni, prihranita stroške potovanja, lahka pa je tudi njuna vzpostavitev. Obe pa imata tudi nekatere slabosti. Pri telekonferenci je slabost to, da ne vidimo sogovornika

ter njegove reakcije na sporočilo, pri videokonferenci pa je treba poskrbeti za pravilno obnašanje in ustrezno ozadje, saj nas naš sogovornik lahko vidi med celotnim pogovorom (Wright, 2009, str. 36).

2.4 Nesporazumi in ovire pri internem komuniciranju

V sodobnem času nenehnih sprememb v okolju je pridobitev pravočasnih in točnih informacij ključna za podjetja. Prav netočne informacije lahko podjetju povzročijo izgubo pomembnega posla, pravočasne in točne informacije pa so nasprotno za podjetje pomembna konkurenčna prednost. Prav slab pretok informacij je poleg notranjih bojev zaposlenih za čim boljši položaj v podjetju glavni razlog, da podjetja niso tako uspešna kot bi lahko bila. Za dobro interno komunikacijo moramo osebo, s katero komuniciramo, poznati, ji prisluhniti in ji podati jasna sporočila. Paziti moramo tudi, da sta obe strani v procesu komunikacije enakopravni (Cvetko, 2001, str. 68).

V podjetjih med zaposlenimi večkrat prihaja do nesporazumov zaradi slabega pretoka informacij znotraj podjetja, kar povzroči, da vsak zaposleni dela za lastno korist in svoj položaj v podjetju, namesto da bi vsi poskušali med seboj sodelovati ter delovati v dobro podjetja. Ovire pri internem komuniciranju najpogosteje nastajajo, ker (Gruban et al., 1997, str. 4):

- nadrejeni selektivno zaznavajo informacije,
- so zaposleni v zadregi nadrejenim posredovati pomembne informacije,
- nadrejeni mislijo, da so jih zaposleni obvestili o nekem ključnem vprašanju, čeprav jih v resnici niso,
- se informacije posreduje napačnim ljudem,
- se ljudem posreduje napačne informacije,
- prihaja do prenasičenosti z informacijami.

Lipičnik (2005, str. 178-179) meni, da lahko nastanejo ovire pri komuniciranju, če si ljudje, ki komunicirajo, med sabo ne zaupajo. Dandanes smo priča pravi poplavi informacij, zato je skoraj nemogoče preveriti točnost prav vseh dobljenih informacij. Glede na to, da nekaterih informacij preprosto ni mogoče preveriti, je potrebno zaupanje do človeka, ki nam te informacije sporoča. Brez zaupanja ne bo dobrega sodelovanja med zaposlenimi, kar pa je zelo pomemben dejavnik za uspešno delovanje podjetja.

Posledice ovir pri internem komuniciranju se kažejo predvsem v (Mumel, 2008, 188-191):

- nižji produktivnosti,
- slabši kakovosti izdelkov ali storitev,
- večji fluktuaciji zaposlenih,
- slabši motiviranosti zaposlenih,
- slabših medsebojnih odnosih,
- povečani odsotnosti z dela.

Našteti posledic ovir pri internem komuniciranju si uspešna podjetja seveda ne morejo privoščiti, zato se trudijo za dvosmerno komunikacijo znotraj podjetja tako, da so zaposleni vedno ustrezno obveščeni o tem, kaj se pričakuje od njih, kakšne nagrade bodo prejeli za kakovostno opravljeno delo in tudi kakšno je splošno stanje v podjetju. Podjetja morajo poskrbeti, da za mesta vodilnih kadrov izberejo ljudi, ki bodo sposobni povezati zaposlene ter z medsebojnim sodelovanjem izboljšati proces komunikacije znotraj podjetja in posledično poskrbeti za večje zadovoljstvo ter motivacijo zaposlenih na delovnem mestu.

3 MOTIVACIJA

Motivacija je nekakšno usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov (Uhan, 2000, str. 11). Na podlagi potreb v človekovi notranjosti nastanejo razna hotenja in motivi za delovanje. Motivacija predstavlja pripravljenost vlaganja truda za doseg ciljev, če vloženi napor zadovolji posameznikove potrebe.

3.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je eden najbolj zanimivih in kompleksnih pojmov za preučevanje, zato so se raziskovanja skrivnosti motiviranja ljudi skozi zgodovino lotili številni avtorji. Po pregledu literature lahko ugotovimo, da so različni avtorji prišli do številnih različnih opredelitev motivacije:

- Lipičnik (1996, str. 152) je motivacijo opredelil na naslednji način: »Motivacijo razumemo kot vse zavestne in nezavestne psihološke fenomene, ki pojasnjujejo vedenje človeka«.
- Uhan (2000, str. 11) motivacijo opredeljuje kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov za človekovo delovanje, ki nastanejo v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb. Predstavlja pripravljenost vlaganja truda za doseg ciljev, če vloženi napor zadovolji nekatere posameznikove potrebe.
- Beck (2003, str. 31) opredeljuje motivacijo kot teoretični pojem, ki pojasnjuje, zakaj se ljudje odločijo, kako se bodo obnašali na določen način v določenem trenutku. Človek se, če je motiviran, skuša čim bolj približati svojim ciljem, ki si jih je zadal, ter se poslužuje določenih dejanj, za katera misli, da mu bodo pomagala doseči cilj in se izogiba dejanj, ki bi mu lahko preprečila izpolnitev tega cilja.

Pri motivaciji lahko opazimo dve ključni značilnosti, ki jo določujeta. Prva je smer motivacije, ki nam pove, kaj si določena oseba sploh želi in kam bo zato usmerila svoje aktivnosti za doseg tega cilja. Druga značilnost pa je intenzivnost motivacije, ki nam pove, kako močno si določena oseba želi doseči svoj zastavljeni cilj. Intenzivnost motivacije narašča, ko so pospešene tudi človekove aktivnosti za doseg njegovega cilja (Lipičnik & Možina, 2002, str. 478).

Med motivi, ki nas vodijo do ciljev, so po navadi nekateri bolj pomembni kot drugi, zato je Lipičnik (1996, str. 157) razdelil motive na primarne in sekundarne. Za človeka so ključni zlasti primarni motivi, saj ga vodijo k aktivnostim, ki mu omogočajo preživetje. Ko so opravljene potrebne aktivnosti za preživetje, pa pride pri človeku tudi do sekundarnih motivov, ki mu omogočajo zadovoljstvo. Za razliko od primarnih motivov, ki so prirojeni, se mora človek sekundarnih motivov naučiti skozi življenje. Sekundarni motivi se običajno pojavljajo v gospodarsko bolj razvitih okoljih, ker so tam veliko bolj urejene razmere in so ljudem primarni motivi za preživetje, kot so na primer dihanje, spanje, žeja ter lakota samoumevni, bolj se osredotočajo na motive, ki jim prinašajo ugodje. Taki motivi so na primer varnost, pripadnost, moč in uveljavitev (Treven, 1998, str. 110-111).

3.2 Motivacijske teorije

V pregledu literature o motivaciji sem naletel na veliko različnih motivacijskih teorij. Odločil sem se, da v svojem magistrskem delu opišem Maslowo motivacijsko, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo, McClellandovo teorijo zadovoljitve treh potreb, McGregorjevo motivacijsko teorijo in Alderfererjevo motivacijsko teorijo. Za našete teorije sem se odločil, ker je pri vseh opazen določen vpliv komunikacije na motivacijo ljudi, kar sem skušal dokazati tudi sam v magistrskem delu.

3.2.1 Maslowa motivacijska teorija

Ta teorija je med številnimi drugimi motivacijskimi teorijami še najbolj razširjena in znana, pojasnjuje pa nam hierarhijo in pomembnost človekovih potreb. Maslow je potrebe razdelil na pet stopenj, ki nastajajo po določenem zaporedju. Človek mora najprej izpolniti fiziološke potrebe, tem pa nato sledijo še potreba po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in na koncu še potreba po samouresničevanju. Potrebe nastajajo v natančno takšnem zaporedju; človek skuša vsako posebej zadovoljiti in šele nato nadaljuje z zadovoljevanjem naslednje potrebe. Človeška narava je takšna, da se običajno ne zadovoljimo z osnovnimi cilji; ko dosežemo en cilj, že stremimo k naslednjemu, bolj zahtevnemu in tako skušamo zadovoljiti tudi težje dosegljive potrebe (Pogačnik, 1997, str. 16).

Maslow je v svojih raziskavah odkril tudi, da so za motiviranje ljudi pomembne pravzaprav samo nezadovoljene potrebe. Bolj ko je določena potreba zadovoljena, manj motivira človeka, ki si rajši kot da bi se zadovoljil z večjo količino že zadovoljene potrebe, prizadeva, da bi zadovoljil novo, težje dosegljivo potrebo. Človek, ki je žejen in je ravnokar dobil pijačo in tako z njo zadovoljil potrebo po žeji, si v veliki večini primerov ne bo želel še več pijače, ampak ga bo začel motivirati cilj po zadovoljitvi neke druge potrebe (Jurančič, 1980, str. 64).

Od procesa komuniciranja so najbolj odvisne socialne potrebe, kot na primer potreba po medsebojnih odnosih, po samostojnem delovanju in izpopolnjevanju ter zanimivost dela. V medsebojnih odnosih je potrebno Največ komunikacije je potrebne v medsebojnih odnosih,

saj le tako s sodelavci lahko zgradimo ustrezen odnos, ki bo pripomogel k dobremu delovnem okolju in s tem k večji motiviranosti. Bolj ko so zaposleni informirani, več dela lahko opravijo samostojno in se s tem tudi učijo in izpopolnjujejo, kar seveda pozitivno vpliva na njihovo motivacijo. Če zaposleni ne prejmejo dovolj informacij, so veliko bolj odvisni od drugih ter tako veliko težje delujejo samostojno in se pri tem izpopolnjujejo, kar negativno vpliva na njihovo motivacijo. Komuniciranje vpliva tudi na zanimivost in privlačnost dela, saj so lahko nekatere delovne naloge veliko bolj zanimive, če je medsebojni odnos med sodelavci dober.

3.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Ljudje pričakujejo različne stvari od svojega dela, zato jih tudi motivirajo različni motivacijski dejavniki. Nekaterim zaposlenim več pomenijo nematerialne nagrade, druge bolj motivira boljši zaslužek. Kaj ljudje pričakujejo od svojega dela in kateri dejavnik jih najbolj motivira pri njihovem delu, je v svoji dvofaktorski teoriji preučeval Herzberg.

Herzberg je v svoji teoriji potrebe razdelil na dve vrsti (Petz, 1987, str. 115). Potrebe, kot so na primer primerni osebni dohodki, dobri medsebojni odnosi, urejenost prostorov ter varnost zaposlitve, je poimenoval higieniki. To so dejavniki okolja, ki s svojo prisotnostjo med ljudi ne prinesejo zadovoljstva, povzročijo pa nezadovoljstvo, če niso prisotni. Drugo vrsto potreb, kamor sodijo na primer napredovanje, pozornost in odgovornost, je poimenoval motivatorji, ker te potrebe neposredno vplivajo na motiviranost zaposlenih. Te potrebe povzročijo zadovoljstvo, če so prisotni, ne povzročijo pa nezadovoljstva, če niso prisotni (Petz, 1987, str. 115).

Herzbergova dvofaktorska teorija vodjem zagotavlja pomembna orodja za motiviranje njihovih zaposlenih. Prek motivatorjev lahko zaposlene motivirajo neposredno in dosežejo pozitiven odziv, ki bo povzročil, da bodo delovali bolj učinkovito in tako organizaciji prinesli večjo korist. S higieniki pa morajo vodje ustvariti ustrezno delovno okolje brez nepotrebnih motenj, da se lahko zaposleni popolnoma osredotočijo samo na delo in se ne ukvarjajo z nekaterimi samoumevnimi stvarmi, ki bi morale biti urejene. Urejeno delovno okolje brez motenj je pogoj, da vodja lahko uporabi motivatorje za večjo motiviranost njegovih podrejenih, saj imajo v nasprotnem primeru zaposleni preveč opravka s popolnoma nepomembnimi stvarmi in niso osredotočeni na edino pomembno stvar, njihovo delo (Petz, 1987, str. 115).

Menim, da proces komuniciranja bolj vpliva na higienike, saj je ob ustreznem komuniciranju izpolnjen samo nek zadostni pogoj, ki pa še ni zagotovilo za zadovoljstvo zaposlenih. Glede na to lahko sklepam, da je vpliv komuniciranja enak vplivu higienikov. Najmočnejši vpliv s strani komuniciranja opazimo na higienikih, kot so na primer odnosi med sodelavci, odnosi vodstva z njihovimi podrejenimi ter delovne razmere v podjetju.

3.2.3 McClellandova teorija zadovoljitve treh potreb

McClelland (Becker, 1997, str. 43) je menil, da ljudi najbolj motivirajo naslednje tri potrebe:

- potreba po dosežkih,
- potreba po sodelovanju,
- potreba po moči.

Za osebo, pri kateri je prisotna potreba po dosežkih, je značilno, da si želi opravljati bolj zahtevna dela, ki so ji tudi izziv; ne zadovolji se s povprečno opravljenim delom, ampak skuša biti pri svojem delu vedno boljša od drugih zaposlenih. Prav zaradi tega, ker se najraje zanaša na svoje znanje, je za osebo, pri kateri je izražena potreba po dosežkih, značilno, da želi biti osebno odgovorna za svoje rezultate dela, saj si ne želi biti odvisna od drugih. Potrebuje le povratne informacije, ali je bilo delo opravljeno učinkovito in v krajšem časovnem obdobju, da lahko s tem dobi samopotrditve, da je bilo delo, za katero je bila ta oseba odgovorna, opravljeno brezhibno (Becker, 1997, str. 43).

Oseba z visoko razvito potrebo po sodelovanju želi predvsem razvijati dobre odnose z drugimi ljudmi in nato te dobre odnose tudi ohraniti. Taka oseba si prizadeva tudi za dobre odnose med drugimi ljudmi, želi si predvsem vsesplošno dobro vzdušje v podjetju. Tak tip osebnosti je v podjetju primeren predvsem za delo z ljudmi in za naloge, pri katerih je potrebno timsko delo (Schermerhorn, 2001, str. 288).

Oseba z visoko razvito potrebo po moči izraža željo po čustveni in vedenjski kontroli nad drugimi zaposlenimi, zato so ljudje, pri katerih prevladuje potreba po moči, v podjetju najbolj primerni za vodje (Schermerhorn, 2001, str. 288).

Menim, da ima v McClellandovi motivacijski teoriji komunikacija največji vpliv na potrebo po moči ter potrebo po sodelovanju. Potreba po moči se ustvarja s komuniciranjem. Če namreč želimo vplivati na nekoga, moramo z njim nujno vzpostaviti komunikacijo. Zaposleni med seboj ne morejo sodelovati, če med njimi ni ustrezne komunikacije, zato lahko sklepam, da dobra komunikacija med zaposlenimi pripomore k zadovoljitvi potrebe po sodelovanju, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo. Zaposlene lahko torej motiviramo prek uspešnega komuniciranja, hkrati pa z dobro medsebojno komunikacijo preprečujemo morebitne konflikte.

3.2.4 McGregorjeva motivacijska teorija

McGregor je v svoji teoriji v nasprotju s tedanjim prepričanjem izpostavil, da so ljudje pravzaprav delavni. V svoji teoriji je ljudi razdelil na dva osnovna tipa: ljudi tipa X in ljudi tipa Y. Za ljudi tipa X je značilno, da niso delovno najbolj aktivni, zato jim je treba delo vedno delegirati in natančno določiti, nad njimi pa je potreben neprestan nadzor nadrejenih, ki morajo poskrbeti in jih z različnimi motivacijskimi ukrepi spodbujati, da

svoje delo opravijo pravočasno ter korektno. Ljudje tipa X na delovnem mestu nimajo visokih ciljev, zato lahko sklepamo, da si želijo zadovoljiti predvsem nižje potrebe. Za njihovo zadovoljstvo je pomemben predvsem zadosten zaslužek, ki jim omogoča preživetje oziroma normalno življenje. V primeru, ko imamo v podjetju zaposlene tipa X, je nujno potrebna hierarhično urejena struktura z ustreznim nadzorom vseh zaposlenih. Nekaterim zaposlenim je bolj kot večji zaslužek pomembno, da v svojem delu uživajo in jim je delo izziv. Takšni ljudje sodijo v skupino zaposlenih tipa Y; zanje je značilno, da jih ne motivirajo le denarni dejavniki, ampak skušajo zadovoljiti višje potrebe in si zadati delovne naloge, ki jih motivirajo in v njih vidijo izziv. V podjetju je najbolj primerno, da zaposlene tipa Y razvrstimo v delovne skupine, v katerih delo opravljajo sami, vodje delovnih skupin pa delo le nadzorujejo in rešujejo morebitna nesoglasja, če slučajno pride do njih (Rozman et al., 1993, str. 241).

3.2.5 ERG (EOR) teorija

Omenjena teorija, ki jo je razvil Alderfer, temelji na konceptu, da imajo ljudje tri vrste splošnih potreb, in sicer: eksistenčne, potrebe po odnosih ter potrebe po rasti. Pri vseh treh lahko najdemo vzporednice z Maslowo teorijo potreb.

Med eksistenčne potrebe štejemo na primer zrak, vodo, hrano, dom, oblačila, različne ugodnosti ter delovne razmere. Te potrebe so zelo podobne potrebam po varnosti in fiziološkim potrebam, ki jih je določil Maslow v svoji teoriji potreb. Potrebe po odnosih so lahko zelo blizu Maslowim potrebam po pripadnosti in ljubezni. Mednje sodijo na primer potrebe po odnosih s prijatelji, sodelavci ter z družino. Potrebe po rasti so podobne Maslowim potrebam po spoštovanju in samopotrjevanju, mednje pa lahko uvrstimo potrebe po posameznikovih dosežkih ter priložnostih za osebno rast in razvoj (Verma, 1996, str. 63).

Menim, da pri eksistenčnih potrebah ter potrebah po odnosih lahko opazimo velik vpliv komuniciranja. Pri določenih motnjah v komunikaciji lahko med zaposlenimi pride do slabših medsebojnih odnosov ter s tem posledično do manj učinkovitega sodelovanja oziroma slabših delovnih razmer in padca motivacije. S komuniciranjem torej vplivamo na dobre medsebojne odnose zaposlenih v podjetju. Sklepamo lahko, da je mogoče z dobrimi odnosi med zaposlenimi bolje zadovoljiti potrebe po odnosih.

3.3 Vzroki nemotiviranosti

Pred opisom različnih orodij za izboljšanje motiviranosti zaposlenih se bom dotaknil vzroka za nemotiviranost na delovnem mestu. Zdi se mi pomembno, da vodje najprej ugotovijo razloge za nemotiviranost, saj lahko šele s prepoznavanjem glavnega problema začnejo reševati te težave z ustreznimi motivacijskimi tehnikami ter orodji.

Najpogostejši vzroki za nemotiviranost zaposlenih so:

- pomanjkanje samozavesti,
- strah pred napačnimi odločitvami in neuspehom,
- občutek nepomembnosti,
- zaposleni ne vedo, kaj se dogaja v podjetju,
- zaposleni menijo, da se ne ocenjuje njihovo delo, ampak njihova osebnost in videz.

Mnogim zaposlenim na delovnem mestu primanjkuje samozavesti in porajajo se jim vprašanja, ali so dovolj sposobni za opravljanja svojega dela, ali to sploh morejo itn. Kljub temu, da sta pretirana samozavest in morda celo aroganca na delovnem mestu lahko destruktivni, pa morajo zaposleni vendarle verjeti v svoje znanje in sposobnosti, saj le tako lahko kakovostno opravljajo svoje delo.

V podjetjih je vedno bolj opazen trend spodbujanja zaposlenih h kreativnemu mišljenju in oblikovanju lastnih idej. V takšni organizaciji teče zelo odprta komunikacija med vodjo in njegovimi podrejenimi, zato so zaposleni motivirani za posredovanje idej in oblikovanje lastnega mnenja, saj se zavedajo, da je vsaka ideja dobrodošla, za slabo zamisel pa tudi ne bodo kaznovani. Žal v številnih podjetjih še nimajo takega tipa komuniciranja, zato se zaradi strahu pred napačnimi odločitvami raje zatekajo k varnim, že preizkušenim odločitvam, ki jim zagotavljajo ohranitev položaja v podjetju, v resnici pa zavirajo kreativnost in možnost razvoja celotne organizacije.

Na delovnem mestu, zlasti v večjih podjetjih, dobijo zaposleni občutek nepomembnosti, kar zelo slabo vpliva na njihovo motiviranost. Zaposleni, ki meni, da v podjetju nihče ne ceni truda, ki ga vsak dan vlaga v svoje delo, bo v večini primerov sčasoma začel svoje delo opravljati le tako dobro, da bo obdržal službo in prejel ustrezno plačilo. Zato je pomembno, da vodje zaposlenim za dobro opravljeno delo namenijo tudi pohvale in priznanja.

Vzrok za padec motivacije je tudi neobveščenost zaposlenih o dogajanju v podjetju. Zaposleni so radi na tekočem z aktualnimi dogodki v podjetju, saj si v primeru, ko delu v podjetju namenijo veliko svojega časa in truda, želijo vedeti, kakšno je stanje v podjetju in kako posluje. Če niso obveščeni, se jim hitro porodi občutek, da vodstvo ni povsem odkrito z njimi, da jim določene stvari prikriva, zato motiviranost posledično upade.

Nadrejeni pogosto svoje zaposlene ne ocenjujejo le na podlagi kakovostno opravljenega dela, ampak tudi na podlagi osebnostnih značilnosti, ki sicer niso potrebne za dobro opravljanje dela, vendar ustrezajo določeni vodji, ali celo na podlagi fizične privlačnosti. V takem primeru je razumljivo, da se motiviranost zaposlenih, ki svoje delo opravljajo bolje kot drugi, pa vendar zaradi teh razlogov ostajajo zapostavljeni, sčasoma zmanjšuje; prepričani so namreč, da tudi ob popolno opravljenem delu ne bodo mogli napredovati. Za vodje je zato zelo pomembno, da upoštevajo predvsem kakovost opravljenega dela posameznih zaposlenih.

Naloga vodstvenih kadrov je, da pravočasno zaznajo vzroke za zmanjšanje motiviranosti zaposlenih in jih skušajo čim prej ustrezno odpraviti. Na žalost pa je v veliko primerih prav vodstvo tisto, ki z zaviranjem ustvarjalnosti in inovativnosti povzroči nemotiviranost zaposlenih.

3.4 Vzroki za motivacijo in motivacijski dejavniki

Zanimivo je vprašanje, kateri so glavni vzroki in motivi, da ljudje opravljajo svoje delo. Na zastavljeno vprašanje najbrž dobimo veliko različnih odgovorov od med seboj različnih ljudi. Poznamo dve vrsti motivacijskih dejavnikov, in sicer materialne ter nematerialne.

3.4.1 Vzroki, ki ženejo ljudi k temu, da delajo

Zaposlene seveda najbolj motivirajo materialna sredstva, saj si lahko samo z dovolj velikim zaslužkom zagotovijo lagodno življenje, ki si ga želi velika večina ljudi (Možina et al., 2002, str. 473). Mnogim zaposlenim pa veliko več kot denar pomenita zadovoljstvo na delovnem mestu in pa priznanje, ki ga dobijo za opravljeno delo; tako se počutijo kot del podjetja. Denar za večino ljudi v življenju pomeni zelo veliko, saj lahko z njim zadovoljijo svoje osnovne potrebe in poskrbijo tudi za svoje družine. Velikokrat pa celo dobro plačilo ne prinese zadovoljstva na delovnem mestu, saj zaposleni tudi v primeru boljšega plačila težko dolgoročno zdržijo v slabem delovnem okolju, kjer vsak dan vlada negativna energija. Veliko zaposlenih raje dela v urejenem delovnem okolju, kjer vlada medsebojno spoštovanje in si ljudje med sabo pomagajo ter delajo za skupni cilj, namesto da tekmujejo med sabo in vsak dan razmišljajo, kako bodo čim bolj očrnili sodelavca za njihovo lastno korist. Številne raziskave so pokazale, da je skoraj nemogoče določiti dejavnik, ki najbolj spodbudi k delu, saj na motivacijo ne vpliva samo en, ampak splet različnih dejavnikov, ki se razlikujejo glede na različnost okolja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 155).

3.4.2 Materialni motivacijski dejavniki

Orodja za motiviranje oziroma motivacijski dejavniki so ključni razlog za motiviranost in produktivnost zaposlenih. Običajno jih razdelimo na materialne in nematerialne, toda realna situacija v podjetjih še zdaleč ni tako enostavna. Obe vrsti dejavnikov se med seboj neprestano dopolnjujeta in prepletata. Zaposleni, ki mu je bolj pomemben karierni razvoj in hoče imeti pomembno vlogo v podjetju oziroma si želi, da bi se upoštevale njegove ideje, mora kljub temu, da višino plače ne postavlja kot prioriteto, vseeno dobiti ustrezno plačilo za svoje dobro opravljeno delo. Če je razlika v plačilu majhna, seveda ne pride do nezadovoljstva; če pa spozna, da je kdo od njegovih sodelavcev, ki je manj sposoben od njega in slabše opravlja svoje delo, dobi občutek, da se mu godi krivica, kar pa prav gotovo ne vpliva dobro na njegovo motiviranost za delo.

Ljudje smo si zelo različni in zato vsakega posameznika motivirajo povsem različne stvari. Nekateri zaposleni se ženejo samo za visoko plačo, saj so jim materialne dobrine najpomembnejši dejavnik, spet drugim je bolj pomemben karierni razvoj in si želijo

predvsem nekaj doseči v življenju, tretjim pa je najbolj pomembno, da imajo dovolj časa tudi za družino in prijatelje. Naloga vodij je, da do potankosti poznajo svoje zaposlene in tako znajo za vsakega posameznika izbrati pravi motivacijski dejavnik, ki bo povečal njegovo motiviranost ter izboljšal delovno učinkovitost. Kadar vodja izbere napačen motivacijski dejavnik, motivacija upade, delovna učinkovitost zaposlenih pa se posledično občutno zmanjša.

Med materialne oblike poleg denarja sodijo tudi vsa zavarovanja, službeni avto, službeni telefon, razna izobraževanja itn. V opisu materialnih dejavnikov se bom osredotočil predvsem na denar oziroma na to, kako višina plače vpliva na motivacijo zaposlenih.

Posameznemu delavcu denar predstavlja predvsem sredstvo za preživetje in možnost za višji življenjski standard. Boljša plača lahko pomembno vpliva tudi na osebno rast in razvoj zaposlenih, saj si lahko privoščijo tudi kakšna dodatna izobraževanja, ki si jih sicer ne bi mogli. Denar oziroma plača igra zelo različno vlogo pri motivaciji med sabo zelo različnimi zaposlenimi. Ljudem z visokim življenjskim standardom višina plače pomeni veliko manj kot onim z nižjim življenjskim standardom. Razlika glede pomena osebnega dohodka pri zaposlenih se kaže tudi pri ljudeh z višjo ter nižjo izobrazbo. Ljudem z nižjo izobrazbo je višina osebnega dohodka bolj pomembna kot zaposlenim z višjo stopnjo izobrazbe, ker sta slednjim bolj pomembna karierni razvoj in občutek pomembnosti na delovnem mestu. Višina plače je lahko pomemben motivacijski dejavnik tudi pri mlajših zaposlenih, saj si šele ustvarjajo svoje življenje in je zato na začetku njihove poklicne poti denar dostikrat zelo pomemben motivacijski dejavnik. Starejšim je v nasprotju z mlajšimi bolj pomembno, da so na delovnem mestu, ki jim ustreza, tudi če za malenkost manj plačani (Možina, Florjančič, Jamšek, Jereb, & Svetlik 1998, str. 78).

Zaposleni višino svoje plače razumejo kot nadomestilo za trud, zato je zelo pomembno, da njihovi nadrejeni oblikujejo takšen sistem plač, ki jim bo omogočal normalno življenje in jih tudi motiviral, da bodo čim bolj učinkovito opravljali svoje delo. Sistem plač sestavljajo:

- osnovna plača,
- nagrada za zvestobo,
- nagrada za uspešnost,
- plačilo za posebne sposobnosti,
- plačilo v času, ko zaposleni ne dela,
- nagrada za požrtvovalnost.

Osnovna plača predstavlja večinski delež celotne plače in je odvisna od konkurenčnosti podjetja, v katerem dela zaposleni na trgu. Višina osnovne plače je najboljši pokazatelj, kdo v podjetju opravlja pomembnejša dela, saj predstavlja v sistemu plač najpomembnejšo vlogo pri vplivu na motivacijo zaposlenih. Nagrado za zvestobo dobijo tisti zaposleni, ki so v podjetju že dalj časa in so s tem, ko so v podjetju preživeli svoja najboljša leta, dokazali,

da dejansko živijo za to podjetje in se nanje lahko vedno zanesse. Nagrado za uspešnost prejmejo zaposleni, ki so se pri svojem delu izkazali bolje, kot so v podjetju od njih pričakovali in so tako pomembno pripomogli k še boljšemu poslovnemu rezultatu. Podjetja plačajo zaposlenim za njihove posebne sposobnosti, kot je na primer znanje številnih tujih jezikov, če menijo, da bi ta znanja oziroma sposobnosti lahko veliko doprinesle k uspehu podjetja. Med plačilo v času, ko so zaposleni odsotni, sodijo odsotnost zaradi dopusta, bolniška odsotnost in odsotnost zaradi nekaterih drugih razlogov. Zaposleni z izredno delovno etiko, ki so pripravljeni delati tudi več, kot bi jim bilo treba za to, da res kakovostno opravijo svoje delo, pa dobijo tudi nagrado za požrtvovalnost, s katero podjetje ustrezno nagradi njihov trud. Učinkoviti sistemi plač so izredno pomembni, saj z ustrezno razdelitvijo denarja in nagradami za dobro opravljeno delo skrbijo za ustrezno motiviranost zaposlenih ter okrepijo pripadnost zaposlenih. Dober sistem plač mora biti enostaven in razumljiv vsem zaposlenim. Zelo pomembno je namreč, da vsak zaposleni natančno ve, na podlagi česa je sestavljena višina njegove plače ter kakšno delo in vedenje vplivata na višino njegovega plačila (Lipičnik, 1998, str. 209-210).

3.4.3 Nematerialni motivacijski dejavniki

Značajske značilnosti se med ljudmi kar precej razlikujejo, zato je tudi logično, da ljudi bolj ali manj motivirajo različni dejavniki. V prvi vrsti je kot nadomestilo za delo izpostavljen denar, vendar nekaterim zaposlenim veliko več kot nekoliko višje plačilo pomenijo nekateri nematerialni dejavniki, kot na primer zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, dobro delovno vzdušje v podjetju, občutek pripadnosti podjetju in podobno.

3.4.3.1 Pohvale in graje

Višina plače je pri večini zaposlenih vsekakor najpomembnejši motivacijski faktor, toda vodje ne smejo pozabiti tudi na motivacijski učinek pohvale, ki je najpreprostejša oblika, pa vendar jo vodje še premalo upoštevajo. Zaposleni, ki prejme pohvalo, dobi nekakšno potrditev, da svoje delo opravlja kakovostno. Dobi občutek, da je v podjetju cenjen, temu pa posledično sledi dvig motivacije. Še bolj učinkovita je javna pohvala, saj ima zaposleni občutek, da ta velja še veliko več, če je izrečena pred njegovimi sodelavci. Vodje morajo biti pri pohvalah pazljivi, da zaposlenih ne hvalijo za vsako malenkost, saj sicer pohvale izgubijo svojo vrednost. Najbolje je, da zaposlenega pohvalijo samo takrat, ko je neko delo oziroma nalogo opravil res kakovostno ali nad pričakovanji.

Tako kot vodja zaposlenega pohvali za dobro opravljeno delo, mu mora izreči tudi grajo v primeru, ko je delo opravil slabo, površno ali pa je zaostal za pričakovanji. Graja lahko na zaposlenega vpliva tudi pozitivno, toda samo v primeru, ko je izrečena v pogovoru med vodjo in zaposlenim, med katerim vodja opozori zaposlenega na njegove napake in mu pove, na katerih področjih se mora izboljšati. Graja, ki jo nadrejeni izreče javno, ima na zaposlenega vedno negativen motivacijski vpliv, saj se ta počuti osramočenega pred sodelavci, v njem pa se naseli tudi strah pred neuspehom zaradi možnosti novega javnega ponižanja (Jurman, 1981, str. 55).

3.4.3.2 Sodelovanje in medsebojni odnosi

Jurman (1981, str. 51) je sodelovanje definiral kot obliko skupinskega obnašanja, kjer se člani skupine skupaj trudijo za doseg zastavljenih ciljev. Sodelovanje med zaposlenimi je veliko bolj učinkovito, če so medsebojni odnosi dobri. Zaposleni si med seboj pomagajo in komunikacija je na veliko višji ravni, zato je posledično tudi učinkovitost posameznega zaposlenega boljša. Zaposleni zaradi dobrih odnosov na delovnem mestu večkrat z veseljem opravljajo tudi bolj dolgočasno delo in se nad tem ne pritožujejo. Povsem drugače je, kadar so medsebojni odnosi na delovnem mestu slabi. V negativnem vzdušju prihaja do slabe komunikacije med zaposlenimi in s tem tudi do padca motivacije ter slabšega opravljanja delovnih nalog (Možina, 1994, str. 184).

3.4.3.3 Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve ima na zaposlene številne pozitivne učinke. Zaposleni so na delovnem mestu lahko veliko bolj kreativni, saj ne živijo v strahu, da bodo zaradi kakšne slabše ideje izgubili svoje delovno mesto, zato lahko povsem mirno opravljajo svoje delovne naloge. Opazen je tudi veliko večji trud za dolgoročen uspeh podjetja, saj se zaposleni počutijo kot pomemben del podjetja in zato ne gledajo samo na svoje koristi, ampak na podjetje kot celoto.

Dandanes podjetja ne zagotavljajo več varnosti zaposlenim v obliki zaposlitve za nedoločen čas. Minili so časi, ko so ljudje celo življenje delali na enem delovnem mestu; zaposleni morajo biti pripravljeni na to, da bodo morda vsakih nekaj let zamenjali delovno mesto, zato jim podjetja varnost zagotovijo v obliki znanja in prenosljivih sposobnosti, ki jih pridobijo in so zato konkurenčni na trgu delovne sile (Ignjatović, 2002, str. 170).

3.4.3.4 Strokovno usposabljanje in izobraževanje

Strokovno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih sta dve od najpomembnejših nalog podjetij, ki želijo imeti konkurenčne kadre. Z izboljšanjem delovnih sposobnosti ter z višjo izobrazbo zaposlenih pridobi podjetje, enako pa tudi zaposleni, ki so zaradi novih znanj in sposobnosti bolj konkurenčni, kar pomembno vpliva na njihov osebni ter karierni razvoj. Usposabljanje v podjetjih vse manj poteka na klasičen način v obliki raznih seminarjev; namesto teh podjetja raje pripravijo projektne delavnice in simulacije, ki zaposlene postavijo pred konkreten primer, ki ga morajo rešiti. Tako se izobražujejo na praktičnih primerih, namesto da bi samo poslušali, kako vse to poteka v teoriji (Mohorič Špolar & Ivančič, 1996, str. 56).

3.4.3.5 Napredovanje

Večina ljudi je pri opravljanju določenega dela motivirana samo do določenega časa, ko svoje konkretne zadolžitve tako dobro osvojijo, da jim ne predstavljajo več izziva. V opisanem primeru pride kmalu do padca motivacije, zato je za zaposlene pomembno, da

bodo v primeru učinkovito opravljenega dela sčasoma v igri za napredovanje na bolj zahtevno delovno mesto in bo njihova stopnja motivacije vedno na visoki ravni. Zelo pomembno je, da je sistem nagrajevanja povsem jasen in sprejet pri vseh zaposlenih ter da vsebuje konkretne kriterije, potrebne za napredovanje na boljše delovno mesto. Napredovanje ne sme temeljiti na prijateljskih odnosih med vodjo in zaposlenimi, čeprav se to na žalost še vedno dogaja, ampak na delovnih rezultatih in potencialni vrednosti zaposlenega, ki je primeren za napredovanje. Posameznik, ki napreduje na bolj zahtevno delovno mesto, mora temu primerno opravljati tudi bolj zahtevne delovne naloge, ki mu predstavljajo izziv in ga ustrezno motivirajo.

3.4.4 Nezadovoljene potrebe

Na poti do zadovoljevanja svojih potreb pogosto naletimo na ovire, ki nam stojijo na poti do uresničitve naših ciljev. Nezadovoljene potrebe se lahko odražajo v frustracijah, ko je za motnje in ovire odgovorno zunanje okolje, in pa v konfliktih, ki nastajajo v človeku samem. Povsem logično je, da človek, ki je frustriran ali v konfliktu, skuša odpraviti to skrajno neprijetno stanje. V teoriji obstajata dve različni obliki reševanja človeških frustracij in konfliktov. O prilagojeni obliki govorimo, kadar človeku uspe, da povsem odpravi frustracije ter konflikte in tudi doseže, da se te frustracije in konflikti ne ponavljajo. V primerjavi s prilagojeno obliko, ki je učinkovita, pa neprilagojena oblika ne reši nobene težave, saj frustracijo ali konflikt samo začasno odpravi in tako doseže še slabše rezultate, saj bi bilo v primeru konflikta bolj smotrno težave, ki so nastale, rešiti takoj, ne pa problemov samo začasno pomesti pod preprogo in s tem pravzaprav povzročiti zastoj pri razrešitvi konflikta (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 160).

3.5 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Ena od glavnih nalog vodstva podjetja je motivirati zaposlene, da bodo več in bolj kakovostno delali. Zaposleni so si seveda med seboj zelo različni, zato mora biti vodstvo vedno pripravljeno, da svoj slog vodenja prilagodi glede na značajske lastnosti podrejenih. Vsak slog vodenja je uporaben v določeni situaciji, zato je ključno, da znajo vodje oceniti, kdaj je primerno uporabiti določen slog vodenja.

Za avtorski slog vodenja je značilno, da vodja odloča sam in ne sprejema predlogov svojih zaposlenih, čeprav so ti morda dobri, niti se z njimi ne posvetuje glede svojih odločitev. Ta slog vodenja je lahko uspešen pri opravljanju nekaterih lažjih delovnih nalog, pri bolj zahtevnih delih pa lahko pride do težav zaradi enosmerne komunikacije, ki je pri tem slogu vodenja prisotna. Pomanjkljivost avtorskega sloga vodenja pa je tudi, da zaposleni ne smejo predstaviti svojih idej; tako se zavira njihova ustvarjalnost, temu pa v večini primerov sledi padec motivacije (Lipičnik, 1996, str. 121).

Čisto nasprotje avtorskega sloga vodenja je demokratični ali participativni slog vodenja, pri katerem se vodja in njegovi zaposleni spoštujejo in si zaupajo. Zaposleni se vodje ne bojijo, ker jih vedno spodbuja k izražanju svojega mnenja, delijo zamisli in tako skupaj

lahko pridejo do veliko bolj kreativnih rešitev. Ta slog vodenja je primeren, kadar vodja ne ve, kako bi ukrepal in zato potrebuje pomoč zaposlenih, pa tudi kadar ima vodja jasno zastavljen plan, zaposleni pa s svojimi kreativnimi idejami samo še dodajo manjkajoče delčke mozaika do izpolnitve zastavljenega cilja (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 86).

Za situacijski slog vodenja je značilno, da vodja svoj slog vodenja prilagaja glede na različne delovne naloge in glede na to, kakšne zaposlene ima na voljo pri opravljanju te naloge (Blanchard, 1995, str. 33).

Za transformacijski slog vodenja je značilno, da skuša vodja navdihniti svoje zaposlene z določenim poslanstvom in vizijo, ki jo ima za uspeh podjetja. S svojimi podrejenimi skuša sodelovati in pri njih vzbuditi občutek povezanosti, zaradi katere bodo bolj vneto opravljali dodeljene delovne naloge. Povsem drugačen pristop ima vodja pri transakcijskem slogu vodenja, pri katerem zaposlene skuša motivirati predvsem z nagradami, v primeru slabo opravljenega dela pa jih tudi kaznuje (Bartone, 2003, str. 273).

Vsak vodja se mora zavedati, da je motiviranost zaposlenih ključ do dobrih rezultatov in uspešnosti podjetja. Zaposleni se bodo v primeru zadostne motiviranosti identificirali s podjetjem, kar bo pomembno vplivalo na kakovost opravljenega dela. Kadar zaposleni niso ustrezno motivirani za delo, se večkrat zgodi, da delo v podjetju jemljejo samo kot nujno zlo in zato ustrezno delajo le takrat, ko so nadzorovani, saj je njihova motivacija samo mesečna plača. Zato je najbolj pomembno, da vodstvo deluje prepričljivo in zaposlene uspe tako motivirati, da se sami dolgoročno vidijo v podjetju in zato svoje delo opravljajo bolj kakovostno kot v nasprotnem primeru (Možina, 1994, str. 19-20).

3.6 Vpliv dobre interne komunikacije na večje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih

Predvsem v večjih podjetjih se večkrat dogaja, da so zaradi slabe interne komunikacije sposobni zaposleni zapostavljeni, saj nihče nima nadzora nad njihovim dobro opravljenim delom. Zaradi pomanjkanja priznanja lahko hitro upade motivacija, saj so zaposleni prepričani, da njihovo delo v nobenem primeru ne bo cenjeno. Prav zaradi teh razlogov je interna komunikacija tako pomembna; podjetja bi jo morala konstantno izboljševati in tako povečati motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

Po mnenju Smitha (1995, str. 93-94) mora podjetje, ki želi doseči odličnost internega komuniciranja in s tem zadovoljstvo ter motivacijo zaposlenih, izpolniti 10 nalog, ki so:

- jasni cilji za interno komuniciranje,
- prek vodstva postavljeni standardi internega komuniciranja, po katerih se ravna vsi v podjetju,
- letna komunikacijska strategija, ki jo oblikuje vodstvo podjetja,

- vodstvo organizacije mora poznati komunikacijske potrebe različnih internih javnosti v organizaciji,
- preden se sprejme odločitev, morajo biti zaposleni vključeni v odločanje o zadevah, ki so pomembne zanje,
- vodstvo mora zaposlene spodbujati k izražanju lastnega mnenja in povratnih informacij,
- zagotoviti je treba zadostna finančna ter vodstveno-organizacijska sredstva,
- treba je definirati in objaviti komunikacijske funkcije posameznikov,
- treba je meriti učinkovitost internega izobraževanja in ob morebitni neuspešnosti zamenjati metode komuniciranja, s takšnimi, ki bodo prinesle boljše rezultate,
- zaposlenim omogočiti dodatno izobraževanje s področja komuniciranja.

Če podjetja izpolnjujejo vseh deset prej naštetih nalog, so njihovi zaposleni večinoma zadovoljni in motivirani. Zaposleni kakovostno opravljajo svoje delo le tedaj, kadar so ustrezno motivirani, kar pa lahko dosežemo z ustreznim internim komuniciranjem, prek katerega vodstvo zaposlenim sporoča, kaj od njih pričakuje in kaj lahko sami pričakujejo od podjetja. Na večjo motiviranost zaposlenih vpliva tudi dejstvo, da imajo možnost sami sprejemati nekatere odločitve ter uveljavljati svoje lastne ideje. Zelo pomembno pa je tudi, da so za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeni v obliki nagrad, pohval in bonusov.

4 VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V ZNANEM HOTELSKEM PODJETJU

Dobra interna komunikacija v podjetju lahko zaposlene spodbudi k bolj učinkovitemu opravljanju dela in tako posledično zagotovi boljše poslovne uspehe. Pogostejša komunikacija med vodstvom in zaposlenimi ter vključevanje slednjih v sprejemanje nekaterih odločitev lahko pozitivno vplivata na njihovo motivacijo za opravljanje delovnih nalog. V praktičnem delu magistrskega dela bom na primeru znanega hotelskega podjetja skušal ugotoviti, na katerih področjih so še mogoče izboljšave in nato podal nekaj predlogov, s katerimi bo morda vodstvo lahko odpravilo nekatere motnje, ki trenutno povzročajo slabšo komunikacijo v podjetju.

4.1 Kratek opis podjetja

Obravnavano hotelsko podjetje je eno največjih slovenskih turističnih podjetij v Sloveniji. Pod krovno blagovno znamko nastopa šest destinacij. Družba združuje hotele kategorije 3, 4 in 5 zvezdic, apartmajske komplekse in kampe, gostom pa omogoča sprostitev v termalnih kompleksih, centrih dobrega počutja in na golfskih igriščih.

4.1.1 Vizija in poslanstvo podjetja

V podjetju želijo ohraniti in nadgraditi položaj vodilne družbe na področju turizma v Sloveniji. Povezati želijo vse njihove destinacije, ponudbo in nastanitve predvsem v smislu

pojavljanja pod krovno blagovno znamko, skupnega nastopa na domačem in tujih trgih ter sistematičnega trženjskega in prodajnega programa in pristopa. Vse to z namenom dviga ravni storitve, povečanja dodane vrednosti za gosta in nudenja superiorne izkušnje doživetja za gosta (spletna stran hotelskega podjetja, 2016).

4.1.2 Opis dejavnosti organizacije

Turizem postaja ena od najmočnejših razvojnih dejavnosti. Cilj dejavnosti je krepiti položaj vodilnega ponudnika v Sloveniji z vrhunskimi hotelskimi, zdravniškimi, gostinskimi in sorodnimi storitvami v turizmu najvišjega evropskega razreda. Znano hotelsko podjetje je največja veriga hotelov in letovišč v Sloveniji, ki ponuja raznolikost doživetij na različnih destinacijah in v letoviščih. Turistična ponudba vključuje vse od centra dobrega počutja do golfa, toplic, zdravilišč, kulinarike, porok ter zabav za družine. Najdete jih lahko kar na šestih različnih destinacijah.

4.2 Obstoječe interno komuniciranje in motivacija v podjetju

Vse informacije glede trenutne komunikacije in motivacije v podjetju sem pridobil med pogovorom z direktorico marketinga. Povzetek celotnega pogovora je v prilogah.

V podjetju je prisotna medosebna komunikacija, zlasti glede pomembnih stvari, saj sicer lahko pride do nesporazumov. Podjetje deluje tudi na oddaljenih lokacijah, saj ponuja možnost hotelskih nastanitev v nekaj slovenskih mestih. Komunikacija z zaposlenimi na bolj oddaljenih lokacijah večinoma poteka prek različnih medijev, kot so na primer elektronska sporočila in telefonski pogovori. Vsak delovni dan se začne z usklajevalnimi sestanki. Direktor posameznega oddelka ima najprej sestanek z vsemi zaposlenimi, nato pa še posebej z vodji oddelka. Sestanki med posameznimi oddelki in upravo so enkrat tedensko.

V podjetju so oglasne deske na vseh mestih, kjer se zaposleni največ zadržujejo. Na deskah so štirikrat v letu objavljene vse pomembne informacije o podjetju. Da bi pritegnili še več zanimanja zaposlenih za vsakodnevne novice o podjetju, skušajo obvestila, ki jih objavljajo na oglasni deski, posredovati v obliki rumenih novičk in tako tudi s humorjem spodbuditi zaposlene, da bi bili še bolj na tekočem z vsakodnevним dogajanjem.

V podjetju imajo tudi dodatna interna izobraževanja ter usposabljanja. V vsakem oddelku direktor posameznega oddelka izbere nekaj zaposlenih, ki so nato deležni dodatnega izobraževanja, če izbiro potrdi tudi uprava. Za zaposlene na oddaljenih lokacijah je bila ustanovljena tudi posebna akademija za dodatno izobraževanje, ki je namenjena zaposlenim na področju zdravstva, animacije, wellnesa, recepcije in strežnega osebja. Cilj akademije je zaposlene naučiti ustrezne komunikacije z gosti in jih trenirati v prodajnih veščinah. Zaposleni so s takim načinom dodatnega izobraževanja zelo zadovoljni, zato bodo v podjetju z njim nadaljevali in skušali še zvišati stopnjo izobrazbe zaposlenih na destinacijah.

Komunikacijo poskušajo v podjetju krepiti tudi prek številnih programov za grajenje tima in drugih neformalnih druženj. Nazadnje so bili v Krakovskem gozdu, kjer so morali preživeti samo z osnovnimi potrebščinami (survival weekend). V težkih razmerah je potrebno še večje sodelovanje, kar lahko pripelje do zbližanja zaposlenih, ki se morda prej niso najbolje razumeli. Pogosta so tudi druga neformalna druženja. Direktorji oddelkov gredo, na primer, večkrat po službi na kozarček pijače, da se lahko v veliko bolj sproščenem okolju povsem odkrito pogovorijo o nekaterih nesporazumih. Dvakrat letno podjetje organizira piknik, na katerem se zberejo vsi zaposleni, direktorji in tudi uprava podjetja. To je idealna priložnost za zaposlene, da tudi članom uprave predstavijo nekatere svoje dobre ideje, za kar sicer ne bi imeli priložnosti. V sproščenem vzdušju se pogosto zgladijo tudi nekateri spori in razjasnijo nesporazumi med sodelavci.

Komuniciranje poteka tudi prek elektronske pošte, saj zaradi velike oddaljenosti med centralo in destinacijami vsakodnevno osebno komuniciranje ni mogoče. Za pomoč pri vsakdanjih problemih je na voljo tudi intranet, na katerem zaposleni lahko najdejo imenik zaposlenih, nekatere kratke novice, navodila za nakupe telefonov itn.

Zaposleni so redno vključeni v reševanje problemov in tako tudi sami sprejemajo nekatere pomembne odločitve, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo za delo in identifikacijo s podjetjem, saj s tem dobijo občutek, da njihovo mnenje nekaj šteje in da njihov doprinos nadrejeni cenijo. Problemi nastajajo le pri komunikaciji med centralo in destinacijo. Do problemov prihaja, ker ima centrala sedež v Ljubljani, destinacije pa so drugje po Sloveniji. Zaposleni na destinacijah večkrat zmotno menijo, da so zaposleni v centrali v boljšem položaju kot oni in jih zato težko sprejmejo kot njihove nadrejene.

Pri motiviranju se bolj poslužujejo materialnih motivacijskih dejavnikov. Vodje z individualnimi pogodbami imajo 30 odstotkov plače variabilne, zato so veliko bolj motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela. Variabilni del plače se ocenjuje glede na doseganje prodajnih prihodkov, poslovanje oddelka in uspešnost posameznika. Drugi zaposleni večinoma prejemajo fiksno plačo.

4.3 Opis uporabljene metodologije

Namen raziskave, ki sem jo opravil v znanem hotelskem podjetju, je ugotoviti, koliko interna komunikacija vpliva na motivacijo zaposlenih za delo in nato poiskati predloge za izboljšave internega komuniciranja, ki bi pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih za delo in s tem posledično prispevalo k boljšim poslovnim uspehom podjetja.

Pri raziskavi sem se med različnimi metodami za zbiranje podatkov odločil za anketni vprašalnik. Preden sem se lotil sestave vprašalnika, sem natančno preučil tujo in domačo literaturo glede komuniciranja, internega komuniciranja in motivacije. Preučeno literaturo sem nato uporabil pri pisanju teoretičnega dela magistrskega dela, ki je bil podlaga za sestavljanje vprašalnika. Slednjega sem sestavil tako, da bi pridobil odgovore glede

sedanjega stanja interne komunikacije ter motivacije zaposlenih v podjetju in ugotovil, ali ima interna komunikacija vpliv na motivacijo za delo.

Za raziskavo v hotelskem podjetju sem uporabil metodo anketiranja zaposlenih glede na posamezne ravni dela, ki ga opravljajo v podjetju in pa pogovore z zaposlenimi v obravnavanem hotelskem podjetju. Anketni vprašalnik sem sestavil na podlagi zastavljenih raziskovalnih vprašanj in ciljev raziskave. Pri sestavljanju vprašalnika mi je bila v pomoč literatura s področja interne komunikacije ter motivacije, prek katere sem dobil potrebno teoretično osnovo za sestavo ustreznih vprašanj; z njimi sem skušal ugotoviti trenutno stanje interne komunikacije in motivacije v podjetju. S pomočjo rezultatov analize raziskave želim v obravnavanem hotelskem podjetju izboljšati interno komuniciranje ter s tem posledično tudi motivacijo zaposlenih za delo. Anketa je bila anonimna in je potekala prek spletnega orodja lka. Sestavljena je bila iz enajstih vprašanj zaprtega tipa. Zaposleni so izbirali med že navedenimi možnimi odgovori in enim vprašanjem odprtega tipa, v katerem so zaposleni lahko podali svoje lastne predloge za izboljšavo internega komuniciranja v podjetju.

Naslov povezave do anketnega vprašalnika sem poslal direktorici marketinga, ki ga je nato razposlala sto štirinajstim zaposlenim v podjetju. Anketo je ustrezno rešilo enainpetdeset zaposlenih, od tega 10 odstotkov zaposlenih, ki sestavljajo višji menedžment v podjetju, 35 odstotkov srednji menedžment in 55 odstotkov zaposlenih na operativnem nivoju. Pri anketi je sodelovalo triinšestdeset zaposlenih; ko so prebrali uvodni nagovor ali vsebino, vprašanj niso rešili vsi. Stopnja odziva je bila 44,7-odstotna.

V pogovoru z direktorico marketinga, ki sem ga opravil v novembru 2015 v prostorih podjetja, sem želel predvsem še bolj podrobno spoznati trenutno stanje internega komuniciranja ter motiviranosti zaposlenih v podjetju. Poleg splošnih vprašanj glede podjetja, kot so na primer vizija, poslanstvo in organizacijska struktura podjetja, so me zanimala predvsem obstoječa orodja in vrste internega komuniciranja, prav tako pa tudi različne tehnike, s katerimi motivirajo svoje zaposlene. Povzetek pogovora je v prilogi.

Do omejitev pri raziskavi je prišlo predvsem pri izvedbi anketnega vprašalnika, saj sem glede na število zaposlenih v podjetju dobil dokaj majhno število rešenih anket. Vzrok za to je najbrž v tem, da zaposleni ankete niso hoteli rešiti zaradi bojazni pred tem, da bi njihove odgovore prebirali nadrejeni, kljub temu, da je bilo v nagovoru anketnega vprašalnika poudarjeno, da je anketa anonimna. Tako sem dobil kar triinšestdeset neustreznih anket; zaposleni so le pregledali vprašanja, anketnega vprašalnika pa nato niso rešili. Analiza raziskave ankete tako ne bo dala tako natančnih rezultatov, kot bi jih v primeru večjega števila sodelujočih.

4.4 Analiza vpliva interne komunikacije na motivacijo zaposlenih

Interno komuniciranje je eden od ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetij. Z ustrezno komunikacijo znotraj podjetja lahko poskrbimo za večjo motiviranost zaposlenih

na delovnem mestu. Kadar imajo zaposleni informacije o tekočem dogajanju v podjetju in natančno vedo, kaj se od njih pričakuje, je identifikacija s podjetjem veliko večja kot v primeru slabe komunikacije. Podatki so bili pridobljeni na podlagi spletne ankete, ki je bila razposlana zaposlenim v podjetju. Anketa je bila anonimna in se je izvajala prek orodja za spletne ankete 1ka. Sestavljena je bila iz enajstih vprašanj zaprtega tipa. Zaposleni so na lestvici od ena do pet izbirali najbolj ustrezen odgovor. Treba je bilo odgovoriti tudi na eno vprašanje odprtega tipa, pri katerem so anketiranci lahko napisali svoje predloge za izboljšave interne komunikacije v podjetju.

Zbrane podatke je obdelalo spletno orodje 1ka, ki je tudi avtomatično izvedlo izračun frekvenčne porazdelitve, prikazane s frekvenčnimi tabelami, kjer so pri posameznem vprašanju navedeni število enot, delež enot ali frekvence in pa kumulativa frekvenc. Poleg tega sta pri vsakem vprašanju izračunana tudi povprečje in pa standardni odklon. Število enot se pri vprašanjih razlikuje, saj zaposleni, ki so reševali anketo, na nekatera vprašanja niso želeli odgovoriti. Za vsako posamezno vprašanje je v tabeli podan celoten izračun v odstotkih glede na odgovore anketirancev.

Pri prvem vprašanju v anketi sem želel opredeliti raven dela zaposlenih v podjetju. Na prvo anketno vprašanje je odgovorilo vseh enainpetdeset zaposlenih, ki so reševali anketo. Rezultati analize so pokazali (Tabela 1), da je 10 odstotkov zaposlenih, ki so odgovorili na vprašanje, del višjega managementa, 35 odstotkov del srednjega managementa, največ, in sicer 55 odstotkov, pa predstavlja operativni nivo.

Tabela 1: Raven dela zaposlenih

Q1	Kako bi opredelili raven vašega dela?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 Višji management	5	10	10	10
	2 Srednji management	18	35	35	45
	3 Operativni nivo	28	55	55	100
Veljavni	Skupaj	51	100	100	

Povprečje	2.5	Standardni odklon	0.7
-----------	-----	-------------------	-----

Pri drugem vprašanju sem skušal odgovoriti na vprašanje, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječimi načini interne komunikacije v podjetju. Na drugo vprašanje je odgovorilo vseh enainpetdeset zaposlenih, ki so sodelovali pri reševanju ankete. Rezultati analize so pokazali (Tabela 2), da 8 odstotkov zaposlenih, ki so odgovorili na to vprašanje, sploh ni zadovoljnih z obstoječimi tehnikami internega komuniciranja, 27 odstotkov ni preveč zadovoljnih, 45 odstotkov je delno zadovoljnih, 20 odstotkov pa je povsem zadovoljnih z obstoječimi tehnikami komuniciranja znotraj podjetja.

Zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo je za podjetje zelo pomembno, saj se s tem, ko jih vključimo v proces komunikacije glede pomembnejših stvari v podjetju, počutijo kot del organizacije in so posledično tudi veliko bolj motivirani, saj natančno vedo, kakšna je situacija v podjetju in kaj se od njih pričakuje. Ko zaposlene seznanimo z nekaterimi pomembnimi dogodki in jih tudi vprašamo za mnenje glede nekaterih pomembnih odločitev, bodo dobili občutek, da tudi njihovo mnenje nekaj šteje, s tem pa se bo povečala pripadnost podjetju in posledično tudi učinkovitost opravljenega dela.

Rezultati analize so pokazali, da je z načinom internega komuniciranja v podjetju najbolj zadovoljen višji menedžment, saj je kar 40 odstotkov zaposlenih, ki so del višjega menedžmenta, odgovorilo, da so povsem zadovoljni s tehnikami komuniciranja, 40 odstotkov pa jih je delno zadovoljnih z načinom komuniciranja v podjetju. Več nezadovoljstva je moč opaziti pri srednjem menedžmentu in zaposlenih, ki predstavljajo operativni nivo. Največ nezadovoljstva je opaziti prav pri slednjih, saj 39,1 odstotka zaposlenih, ki predstavljajo operativni nivo, sploh ni ali ni preveč zadovoljnih z obstoječimi tehnikami komuniciranja. Pri srednjem menedžmentu je odstotek nezadovoljnih zaposlenih malce nižji, toda še vedno je 33,4 odstotka nezadovoljnih zaposlenih, ki predstavljajo srednji menedžment, kar visoka številka.

Glede na rezultate analize lahko sklepam, da je v obravnavanem hotelskem podjetju še precej možnosti za izboljšave glede interne komunikacije, saj je samo 20 odstotkov zaposlenih, ki so odgovorili na to vprašanje, zadovoljnih z obstoječo interno komunikacijo, vsi drugi pa menijo, da so še možnosti za izboljšave.

Tabela 2 : Zadovoljstvo zaposlenih z obstoječimi tehnikami internega komuniciranja

Q2	Ali ste zadovoljni z obstoječimi tehnikami internega komuniciranja v podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 Sploh nisem zadovoljen	4	8	8	8
	2 Nisem preveč zadovoljen	14	27	27	35
	3 Delno sem zadovoljen	23	45	45	80
	4 Povsem sem zadovoljen	10	20	20	100
Veljavni	Skupaj	51	100	100	

Povprečje	2.8	Std. Odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

Pri tretjem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni menijo, da bi boljše komuniciranje vplivalo na njihovo motivacijo za delo. Na to vprašanje je odgovorilo vseh enainpetdeset zaposlenih, ki so odgovarjali na anketo. Rezultati analize so pokazali (Tabela 3), da 20 odstotkov zaposlenih, ki so odgovorili na to vprašanje, meni, da je interna komunikacija v podjetju ustrezna, 69 odstotkov jih meni, da bi izboljšanje interne komunikacije pozitivno

vplivalo na njihovo motivacijo za delo, 12 odstotkov pa jih meni, da izboljšanje interne komunikacije ne bi imelo nobenega vpliva na njihovo motivacijo za delo.

Največji odstotek zaposlenih, ki meni, da je interna komunikacija že sedaj ustrezna, lahko opazimo pri zaposlenih, ki so del višjega menedžmenta; 40 odstotkov jih meni, da ni potrebe za izboljšave. Povsem nasprotno pa zaposleni, ki so del operativnega nivoja, menijo, da obstoječe komuniciranje ni ustrezno, saj jih je pritrdilno odgovorilo 7,1 odstotka. Večina zaposlenih, ki so odgovarjali na to vprašanje, pa se strinja, da bi izboljšana komunikacija pozitivno vplivala na njihovo motiviranost za delo. Tako 60 odstotkov višjega menedžmenta, 61 odstotkov srednjega menedžmenta in pa 75 odstotkov zaposlenih, ki so del operativnega nivoja, meni, da bi izboljšana komunikacija v podjetju pozitivno vplivala na njihovo motivacijo za delo.

Glede na to, da kar 69 odstotkov zaposlenih, ki so odgovorili na to vprašanje, meni, da bi izboljšanje interne komunikacije imelo pozitiven vpliv na motivacijo za delo, bi bilo morda dobro razmišljati o uvedbi nekaterih sprememb na področju komunikacije znotraj podjetja. Večja motiviranost zaposlenih za delo bi prinesla večjo učinkovitost pri delu in s tem tudi boljše poslovne rezultate podjetja.

Tabela 3: Mnenje zaposlenih o vplivu boljše interne komunikacije na njihovo motivacijo za delo

Q3	Ali ste mnenja, da bi boljše interno komuniciranje vplivalo na vašo motivacijo za delo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 Interna komunikacija v podjetju je že sedaj ustrezna	10	20	20	20
	2 Izboljšanje komunikacije bi imelo pozitiven vpliv na mojo motivacijo za delo	35	69	69	88
	3 Izboljšanje komunikacije ne bi imelo nobenega vpliva na mojo motivacijo za delo	6	12	12	100
Veljavni	Skupaj	51	100	100	

Povprečje	1.9	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

S četrtem vprašanjem sem želel ugotoviti, ali zaposleni menijo, da dobijo dovolj internih informacij. Na vprašanje je odgovorilo vseh enainpetdeset zaposlenih, ki so sodelovali pri izpolnjevanju ankete. Vprašanje je obsegalo spodaj navedene trditve.

Zaposleni so večinoma zadovoljni s količino informacij, ki jih posreduje vodstvo podjetja. Treba bi bilo izboljšati le informiranje zaposlenih o odpuščanju ter zaposlovanju in o lastnikovih namerah glede delovanja podjetja. Informacije glede zaposlovanja ter odpuščanja so po mojem mnenju ključne, saj lahko zaposleni svoje delo veliko bolje opravljajo v sproščenem in prijetnem delovnem okolju. Če se morajo zaposleni vsak dan bati za morebitno izgubo službe, se ne morejo primerno zbrati za ustrezno opravljanje delovnih nalog.

Zaposleni višjega menedžmenta so edini, kjer se večina zaposlenih večinoma ali popolnoma strinja s tem, da dobijo dovolj informacij o zaposlovanju in odpuščanju; takih zaposlenih je 60 odstotkov, 40 odstotkov zaposlenih pa se s trditvijo sploh ali samo delno strinja. Veliko več nezadovoljstva glede informiranosti o zaposlovanju in odpuščanju je opaziti pri srednjem menedžmentu in pri zaposlenih, ki delujejo na operativnem nivoju. Kar 50 odstotkov zaposlenih srednjega menedžmenta, ki so odgovarjali na to vprašanje, se sploh ne strinja ali samo delno strinja in kar 85,7 odstotka zaposlenih, ki delujejo na operativnem nivoju, se delno ali sploh ne strinja s tem, da so dovolj obveščeni glede zaposlovanja in odpuščanja. Glede na rezultate analize dobi dovolj informacij o namerah lastnika samo višji menedžment; 40 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da se večinoma strinja s to trditvijo. Manj obveščeni so kot kaže zaposleni, ki so del srednjega menedžmenta in operativnega nivoja, saj se jih 72,3 odstotka oziroma 89,3 odstotka sploh ali samo delno strinja s trditvijo.

Tabela 4: Mnenje zaposlenih o tem, če prejmejo dovolj informacij

Q4	Ali se strinjate s tem, da dobite dovolj internih informacij?							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)									
		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj				
Q4a	V podjetju dobim dovolj informacij o finančnem poslovanju.	14 (27)	13 (25)	7 (14)	9 (18)	8 (16)	51 (100)	51	51	2.7	1.4
Q4b	V podjetju dobim dovolj informacij o viziji in razvoju podjetja.	14 (27)	18 (35)	6 (12)	10 (20)	3 (6)	51 (100)	51	51	2.4	1.3
Q4c	V podjetju dobim dovolj informacij o zaposlovanju in odpuščanju.	22 (43)	13 (25)	7 (14)	6 (12)	3 (6)	51 (100)	51	51	2.1	1.3
Q4d	V podjetju dobim dovolj informacij o lastniku in njegovih namerah.	25 (49)	14 (27)	5 (10)	5 (10)	2 (4)	51 (100)	51	51	1.9	1.2
Q4e	V podjetju dobim dovolj informacij o kakovosti storitev, ki jih podjetje opravlja.	5 (10)	14 (27)	9 (18)	17 (33)	6 (12)	51 (100)	51	51	3.1	1.2
Q4f	V podjetju dobim dovolj informacij o novostih in zanimivostih na področju produktov in storitev.	6 (12)	17 (33)	10 (20)	12 (24)	6 (12)	51 (100)	51	51	2.9	1.2

V anketi me je zanimalo tudi, kje zaposleni dobijo največ informacij, ki so pomembne za njihovo razumevanje dogajanja v podjetju. Na to vprašanje je odgovorilo petdeset zaposlenih, ki so rešili anketo, vsakega od možnih naslednjih odgovorov pa so zaposleni razvrstili glede na pogostost.

Odgovori anketirancev so pokazali (Tabela 5), da večina zaposlenih prejme najmanj pomembnih informacij prek oglasne deske in telekonferenc, največ pomembnih informacij pa prek tedenskih sestankov znotraj oddelkov in pogovorov s sodelavci. Večina pomembnih informacij je torej pridobljenih prek osebnega stika, kar je pozitivno, saj na ta način najhitreje rešijo nekatere težave in nesporazume, ki nastanejo zaradi motenj v komunikacijskem procesu. Seveda pa je pomembno tudi komuniciranje brez osebnega stika, zato bi veljalo razmisliti o nekaterih izboljšavah in spremembah pri določenih orodjih interne komunikacije v podjetju. Menim, da je največ možnosti za izboljšave prav pri komuniciranju prek oglasne deske, ki je poleg telekonferenc najmanj pogosto uporabljeno orodje interne komunikacije med zaposlenimi. Prek oglasne deske lahko zaposleni vsak dan zelo hitro in preprosto dobijo vse pomembne informacije glede pomembnih dogodkov v podjetju, poleg tega pa je treba poudariti, da to orodje internega komuniciranja ne povzroči skoraj nikakršnih stroškov.

Višji menedžment dobi potrebne informacije najpogosteje med pogovori s sodelavci, na tedenskih sestankih in prek elektronskih sporočil. Najbolj poredko pa informacije dobijo prek oglasne deske in telekonferenc. Zaposleni srednjega menedžmenta informacije najpogosteje dobijo prek tedenskih sestankov, pogovorov s sodelavci in elektronskih sporočil, najmanj informacij pa prejmejo prek oglasne deske in telekonferenc. Zaposleni, ki delujejo na operativnem nivoju, prejmejo največ pomembnih informacij med pogovori s sodelavci in najmanj prek telekonferenc, oglasne deske, internih glasil in internih izobraževanj in usposabljanj.

Tabela 5: Orodja interne komunikacije, preko katerih zaposleni dobijo največ informacij o podjetju

Q5	Kje dobite največ informacij, ki so pomembne za vaše razumevanje dogajanja v podjetju, kjer ste zaposleni?										
	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno	Skupaj				
Q5a	Z oglasne deske	18 (36)	16 (32)	11 (22)	4 (8)	1 (2)	50 (100)	50	51	2.1	1.0
Q5b	Na tedenskih sestankih znotraj oddelka	11 (22)	8 (16)	5 (10)	15 (30)	11 (22)	50 (100)	50	51	3.1	1.5
Q5c	Iz internih glasil	14 (28)	15 (30)	17 (34)	3 (6)	1 (2)	50 (100)	50	51	2.2	1.0
Q5d	Preko pogovorov s sodelavci	0 (0)	3 (6)	13 (26)	24 (48)	10 (20)	50 (100)	50	51	3.8	0.8

se nadaljuje

nadaljevanje

Q5e	Na družabnih srečanjih	16 (32)	8 (16)	19 (38)	7 (14)	0 (0)	50 (100)	50	51	2.3	1.1
Q5f	Na internih izobraževanjih	15 (30)	12 (24)	17 (34)	6 (12)	0 (0)	50 (100)	50	51	2.3	1.0
Q5g	Preko rednih letnih razgovorov	18 (36)	8 (16)	20 (40)	2 (4)	2 (4)	50 (100)	50	51	2.2	1.1
Q5h	Preko dopisov vodstva	3 (6)	19 (38)	19 (38)	7 (14)	2 (4)	50 (100)	50	51	2.7	0.9
Q5i	Preko intraneta	11 (22)	7 (14)	16 (32)	12 (24)	4 (8)	50 (100)	50	51	2.8	1.3
Q5j	Preko telekonferenc	42 (84)	5 (10)	3 (6)	0 (0)	0 (0)	50 (100)	50	51	1.2	0.5
Q5k	Preko elektronskih sporočil	2 (4)	8 (16)	18 (36)	14 (28)	8 (16)	50 (100)	50	51	3.4	1.1

Zanimalo me je tudi kako pogosto uporabljajo zaposleni naslednje oblike komuniciranja v primeru, ko želijo informirati o težavah v zvezi z delom, o njihovih dosežkih, predlogih ali pritožbah. Na vprašanje je odgovarjalo petdeset zaposlenih, ki so sodelovali pri anketi, razen treh vprašanj, kjer je število zaposlenih, ki so odgovorili na vprašanje posebej navedeno. Zaposleni so sledeče trditve razvrstili glede na stopnjo pogostosti.

V primeru, ko zaposleni želijo informirati o težavah v zvezi z delom, njihovih dosežkih, predlogih ali pritožbah se najpogosteje poslužuje elektronskih sporočil ali pa se kar osebno pogovorijo z nadrejenim ali s sodelavcem takoj, ko pride do težave. Najmanj pogosto zaposleni kot orodje internega komuniciranja uporabijo telekonference, nabiralnik za predloge, oglasno desko in kratka sporočila, ki jih pustijo na mizi sodelavca ali njihovega nadrejenega. Predvsem so potrebne izboljšave v podjetju glede uporabe oglasne deske in nabiralnika predlogov, saj obe orodji podjetju in njihovim zaposlenim lahko prineseta določene pomembne informacije za praktično nič stroškov. Preko nabiralnika predlogov lahko vodilni v podjetju dobijo nekatere odlične ideje, ki bodo morda izboljšale poslovanje podjetja. Podajanje idej je v tem primeru anonimno, zato lahko svoje ideje podajo tudi nekateri bolj zadržani zaposleni, ki si drugače zaradi strahu pred nadrejenimi ne upajo povedati svojih idej ter predlogov.

Višji management najpogosteje kot orodje za komuniciranje uporablja osebni pogovor, elektronska sporočila ali pa pomembno informacijo sporočijo po telefonu. Za vse tri tehnike komuniciranja so vsi zaposleni, ki so odgovarjali na vprašalnik odgovorili, da jih uporabljajo vedno. Najmanj uporabljene oblike komuniciranja s strani višjega managementa pa so telekonference, nabiralniki predlogov in puščanje listkov s sporočili na mizi, ki jih vsi anketiranci uporabljajo zelo redko ali nikoli. Zaposleni srednjega managementa poleg osebnega pogovora z vodjo ali sodelavcem pogosto o pomembnih stvareh poročajo tudi na sestankih. Tako kot pri višjem managementu pa tudi zaposleni srednjega managementa najbolj poredko kot orodje komuniciranja uporabljajo telekonference, oglasno desko, nabiralnike predlogov in listke s sporočili. Zaposleni na

operativnem nivoju o pomembnih stvareh najraje komunicirajo preko osebnih pogovorov in pa preko elektronske pošte. Tako kot pri zaposlenih višjega in srednjega managementa je tudi pri zaposlenih na operativnem nivoju najmanj prisotna komunikacija preko oglasne deske, nabiralnikov predlogovtelekonference in puščanjem listkov s sporočili na mizi.

Tabela 6: Pogostost uporabe oblik komuniciranja, v primeru, da zaposleni želijo informirati o težavah v zvezi z delom, o dosežkih, predlogih in pritožbah

Q6 Kako pogosto uporabljate naslednje oblike komuniciranja, če želite informirati o težavah v zvezi z delom, o vaših dosežkih, predlogih in pritožbah?											
	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno	Skupaj				
Q6a	Obvestilo obesim na oglasno desko.	38 (76)	4 (8)	2 (4)	4 (8)	2 (4)	50 (100)	50	51	1.6	1.1
Q6b	Pokličem sodelavca ali vodjo po telefonu.	2 (4)	7 (14)	13 (26)	18 (36)	10 (20)	50 (100)	50	51	3.5	1.1
Q6c	Na družabnih srečanjih	23 (46)	10 (20)	13 (26)	4 (8)	0 (0)	50 (100)	50	51	2.0	1.0
Q6d	Preko telekonferenc	45 (90)	4 (8)	1 (2)	0 (0)	0 (0)	50 (100)	50	51	1.1	0.4
Q6e	O tem poročam na sestanku.	11 (22)	9 (18)	6 (12)	12 (24)	12 (24)	50 (100)	50	51	3.1	1.5
Q6f	Napišem elektronsko sporočilo.	4 (8)	2 (4)	8 (16)	20 (40)	16 (32)	50 (100)	50	51	3.8	1.2
Q6g	Na listek napišem kratko sporočilo in ga pustim na mizi.	35 (71)	8 (16)	2 (4)	4 (8)	0 (0)	49 (100)	49	51	1.5	0.9
Q6h	Svoj predlog vržem v nabiralnik za predloge.	42 (88)	4 (8)	1 (2)	1 (2)	0 (0)	48 (100)	48	51	1.2	0.6
Q6i	Na rednem letnem razgovoru se pogovorim z vodjo.	18 (37)	11 (22)	8 (16)	5 (10)	7 (14)	49 (100)	49	51	2.4	1.4
Q6j	Takoj, ko pride do težave se osebno pogovorim z vodjo.	2 (4)	6 (12)	7 (14)	14 (28)	21 (42)	50 (100)	50	51	3.9	1.2
Q6k	Osebnostno se pogovorim s sodelavcem.	4 (8)	4 (8)	7 (14)	15 (30)	20 (40)	50 (100)	50	51	3.9	1.3

Za dobro sodelovanje je ključna dobra medsebojna komunikacija med sodelavci in tudi vodstvom podjetja. Tako sem skušal ugotoviti, ali je medsebojna komunikacija v preučevanem hotelskem podjetju ustrezna. Zaposleni so za vsako trditev označili, v kolikšni meri se strinjajo z njo. Na konkretno vprašanje je odgovarjalo petdeset zaposlenih, razen pri trditvah, kjer je posebej navedeno drugačno število.

V komunikaciji med nadrejenimi in njihovimi zaposlenimi glede na odgovore anketirancev ne prihaja do večjih motenj v komunikaciji. Nekateri zaposleni sicer menijo, da ne dobijo dovolj povratnih informacij, jasnih navodil za delo in da jih nadrejeni ne vpraša vedno, ali

so razumeli informacijo, ki jim jo je sporočil, vendar je odstotek v primerjavi s tistimi, ki so zadovoljni s komunikacijo, zelo nizek. Glede na rezultate anketnega vprašalnika (Tabela 7) je v komunikaciji med nadrejenimi in njihovimi zaposlenimi največ prostora za izboljšave pri večjem vključevanju zaposlenih v proces odločanja ter sprejemanja njihovih predlogov. Če imajo zaposleni občutek, da so njihove ideje upoštevane in tudi nekaj veljajo, se veliko lažje identificirajo s podjetjem in svoje delo opravljajo še bolj zavzeto.

Samo pri zaposlenih operativnega nivoja je opaziti manjše nezadovoljstvo glede njihovega vključevanja v proces odločanja, saj se jih 21,4 odstotka samo delno ali sploh ne strinja s tem, da so vključeni v proces odločanja. Prav vsi zaposleni višjega menedžmenta menijo, da so njihovi predlogi upoštevani, precej drugačnega mnenja pa so drugi zaposleni, saj odstotek pri zaposlenih srednjega menedžmenta pade na 55,5 odstotka, pri zaposlenih operativnega nivoja pa na 39,3 odstotka. Kot kažejo rezultati analize, dobijo najmanj povratnih informacij od nadrejenih zaposleni na operativnem nivoju, saj jih je 32,1 odstotka odgovorilo, da se samo delno ali sploh ne strinja s tem, medtem ko pri višjem menedžmentu ta odstotek pade na 20 in srednjem menedžmentu na 11,1 .odstotka. Skoraj vsi anketiranci se strinjajo s tem, da je komunikacija znotraj njihovega oddelka dobra.

Tabela 7: Način komuniciranja prevladuje med zaposlenimi in oziroma med vodjo ter zaposlenimi

Q7	Kakšno komuniciranje prevladuje med vami in sodelavci oziroma z vodjo v vašem oddelku?										
	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neodločen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj				
Q7a	Nadrejeni me vedno vpraša, če razumem informacijo, ki mi jo je sporočil.	3 (6)	13 (26)	2 (4)	20 (40)	12 (24)	50 (100)	50	51	3.5	1.3
Q7b	Od svojega nadrejenega vedno dobim jasna navodila za izvajanje svojega dela.	3 (6)	11 (22)	4 (8)	20 (40)	12 (24)	50 (100)	50	51	3.5	1.2
Q7c	Nadrejenim vedno posredujem informacije o poteku dela, težavah uspešnosti in vseh ostalih pomembnih stvareh.	1 (2)	5 (10)	2 (4)	22 (45)	19 (39)	49 (100)	49	51	4.1	1.0
Q7d	Aktivno se vključujem v reševanje problemov.	2 (4)	4 (8)	6 (12)	20 (40)	18 (36)	50 (100)	50	51	4.0	1.1
Q7e	Imam občutek, da se moji predlogi upoštevajo in sem vključen v odločanje.	7 (14)	6 (12)	11 (22)	16 (32)	10 (20)	50 (100)	50	51	3.3	1.3
Q7f	Mojih kritičnih predlogov in pripomb vodja ne sprejema.	18 (36)	13 (26)	14 (28)	5 (10)	0 (0)	50 (100)	50	51	2.1	1.0
Q7g	Z nadrejenim sploh ne vzpostavim komunikacije	38 (76)	7 (14)	5 (10)	0 (0)	0 (0)	50 (100)	50	51	1.3	0.7
Q7h	Komuniciram samo s sodelavci znotraj mojega oddelka.	30 (61)	10 (20)	6 (12)	3 (6)	0 (0)	49 (100)	49	51	1.6	0.9

se nadaljuje

nadaljevanje

Q7i	Od nadrejenega dobim povratne informacije o mojem opravljenem delu.	2 (4)	10 (20)	10 (20)	14 (29)	13 (27)	49 (100)	49	51	3.5	1.2
Q7j	Komunikacija s sodelavci znotraj mojega oddelka je dobra.	0 (0)	2 (4)	4 (8)	21 (42)	23 (46)	50 (100)	50	51	4.3	0.8

Kadar opazimo, da komunikacija znotraj podjetja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ne deluje dobro, je treba najprej poiskati glavne vzroke, ki povzročajo motnje v komunikaciji. Tako sem skušal prek odgovorov zaposlenih poiskati glavne vzroke za slabšo komunikacijo med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Na to vprašanje je odgovorilo petdeset zaposlenih, ki so reševali anketni vprašalnik.

Da komunikacija med zaposlenimi in vodstvom sploh ni slaba, ampak povsem ustrezna, meni 49 odstotkov zaposlenih, 22 odstotkov jih meni, da je problem v tem, da nadrejeni selektivno zaznavajo informacije, 2 odstotka, da ne prisluhnejo njihovim predlogom in idejam, 8 odstotkov, da prisluhnejo idejam, a jih nato ne upoštevajo, 8 odstotkov, da ne dobijo povratnih informacij o njihovem delu, 10 odstotkov zaposlenih pa meni, da motnje v komunikaciji nastanejo zaradi tega, ker prek nadrejenih niso obveščeni o stanju v podjetju.

Zaposleni na vseh ravneh večinoma menijo, da je komunikacija povsem ustrezna. Edini problem, ki ga zaposleni izpostavljajo, je selektivno zaznavanje informacij nadrejenih. Kot glavni razlog za slabo komunikacijo z nadrejenimi je selektivno zaznavanje informacij izbralo 20 odstotkov zaposlenih višjega menedžmenta, 22,2 odstotka srednjega menedžmenta in 21,4 odstotka zaposlenih operativnega nivoja.

Tabela 8: Glavni razlogi za slabo komunikacijo z nadrejenimi

Q8	Kaj je glavni razlog za slabo komunikacijo z nadrejenimi?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 Komunikacija sploh ni slaba, ampak povsem ustrezna	25	49	50	50
	2 Nadrejeni selektivno zaznavajo informacije	11	22	22	72
	3 Nadrejeni ne prisluhnejo vašim predlogom in idejam	1	2	2	74
	4 Nadrejeni sicer prisluhnejo vašim idejam, a jih nato ne upoštevajo	4	8	8	82
	5 Od nadrejenega ne dobite povratnih informacij o vašem delu	4	8	8	90
	6 Nadrejeni vas ne obvesti o tekočem stanju v podjetju	5	10	10	100
Veljavni	Skupaj	50	98	100	

Povprečje	2.3	Std. Odklon	1.8
-----------	-----	-------------	-----

Poleg komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi je pomembna tudi medsebojna komunikacija med sodelavci znotraj in zunaj oddelkov, saj lahko le s primernim sodelovanjem in posredovanjem pomembnih informacij delo poteka nemoteno in maksimalno učinkovito. Z namenom, da bi se izboljšala komunikacija med zaposlenimi, sem skušal ugotoviti glavne vzroke slabe komunikacije med sodelavci. Na to vprašanje je odgovorilo šestinštirideset zaposlenih, ki so reševali anketni vprašalnik.

Zaposlenih, ki menijo, da so medsebojne osebne zamere glavni vzrok slabe komunikacije, je 4 odstotke, 20 odstotkov jih meni, da je glavni razlog strah pred izgubo delovnega mesta, če bo kdo od sodelavcev bolj uspešen, 20 odstotkov jih meni, da je vzrok za motnje v komunikaciji boj med sodelavci znotraj oddelkov za boljši položaj v podjetju, 27 odstotkov zaposlenih pa meni, da do slabe komunikacije sploh ne prihaja.

Glavni razlog za slabo komunikacijo med sodelavci je glede na rezultate analize strah pred izgubo delovnega mesta v primeru večje učinkovitosti enega od sodelavcev, razen pri zaposlenih srednjega menedžmenta, ki menijo, da je glavni razlog za slabo komunikacijo v boju med sodelavci znotraj oddelka za boljšo pozicijo v podjetju.

Tabela 9: Najpogostejši vzroki za slabo komunikacijo med sodelavci

Q9	Kateri so najpogostejši vzroki slabe komunikacije med sodelavci?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Osebne zamere)	2	4	4	4
	2 (Strah pred izgubo delovnega mesta, če bo nekdo od sodelavcev bolj uspešen)	10	20	22	26
	3 (Nevoščljivost)	10	20	22	48
	4 (Boj med sodelavci znotraj oddelka za boljšo pozicijo v podjetju)	10	20	22	70
	5 (Do slabe komunikacije med sodelavci ne prihaja)	14	27	30	100
Veljavni	Skupaj	46	90	100	

Povprečje	3.5	Std. Odklon	1.3
-----------	-----	-------------	-----

Visoka motiviranost zaposlenih za opravljanje dela je nekaj, kar si želi in skuša doseči prav vsako podjetje, zato sem prek anketnega vprašalnika skušal odkriti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motiviranost zaposlenih za delo in ugotoviti, na katera področja se je treba bolj osredotočiti, če obravnavano podjetje želi izboljšati interno komunikacijo. Za cilj sem si zadal tudi, da določim, ali zaposlene bolj motivirajo materialni dejavniki ali nematerialni.

Zaposleni so različne dejavnike razvrstili na lestvici od ena do pet glede na vpliv na njihovo motivacijo. Na vprašanje je odgovorilo enainpetdeset zaposlenih, ki so reševali anketni vprašalnik, razen v primerih, ko je pri posameznem dejavniku navedeno drugače.

Glede na rezultate ankete (Tabela 10) ima večina dejavnikov na zaposlene pozitiven motivacijski vpliv, najbolj pa izstopajo zanimivost njihovega dela, pohvala za dobro opravljeno delo ter možnost samostojnega dela. Ti rezultati zelo nazorno prikazujejo, kateremu področju interne komunikacije se mora vodstvo še posebej posvetiti.

Motivacijski dejavniki, ki najbolj pozitivno vplivajo na motiviranost na vseh ravneh zaposlenih, so samostojnost pri delu, komunikacija s sodelavci znotraj oddelka, zanimivost dela in pohvala za dobro opravljeno delo. Na motivacijo zaposlenih na operativnem nivoju najbolj negativno vpliva višina mesečne stimulacije (32,2 odstotka) in osnovne plače (28,6 odstotka), ki po njihovem mnenju očitno nista dovolj visoki. Edini dejavniki, ki so jih zaposleni srednjega menedžmenta izpostavili kot negativne za njihovo motivacijo, so višina osnovne plače (5,6 odstotka), narava dela (5,6 odstotka) in možnost napredovanja (5,6 odstotka). Zaposleni višjega menedžmenta so menili, da niti eden od motivacijskih dejavnikov ne vpliva negativno na njihovo motiviranost za delo.

Tabela 10: Vpliv določenih dejavnikov na motiviranost zaposlenih za delo

Q10	Kako določeni dejavniki vplivajo na vašo motiviranost za delo?										
	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Najbolj negativen vpliv na motivacijo	Negativen vpliv na motivacijo	Neopredeljen	Pozitiven vpliv na motivacijo	Najbolj pozitiven vpliv na motivacijo	Skupaj				
Q10a	Višina osnovne plače	3 (6)	6 (12)	5 (10)	22 (43)	15 (29)	51 (100)	51	51	3.8	1.2
Q10b	Višina mesečne stimulacije	4 (8)	5 (10)	1 (2)	29 (58)	11 (22)	50 (100)	50	51	3.8	1.2
Q10c	Odnos s sodelavci	0 (0)	0 (0)	5 (10)	27 (54)	18 (36)	50 (100)	50	51	4.3	0.6
Q10d	Odnos z nadrejenimi	1 (2)	2 (4)	4 (8)	23 (45)	21 (41)	51 (100)	51	51	4.2	0.9
Q10e	Samostojnost pri delu	0 (0)	1 (2)	3 (6)	32 (63)	15 (29)	51 (100)	51	51	4.2	0.6
Q10f	Možnost napredovanja	4 (8)	3 (6)	7 (14)	13 (26)	23 (46)	50 (100)	50	51	4.0	1.3
Q10g	Komunikacija s sodelavci znotraj oddelka	0 (0)	0 (0)	5 (10)	27 (53)	19 (37)	51 (100)	51	51	4.3	0.6
Q10h	Narava dela	0 (0)	1 (2)	9 (18)	23 (45)	18 (35)	51 (100)	51	51	4.1	0.8
Q10i	Delo moje ekipe v oddelku	0 (0)	0 (0)	9 (18)	26 (52)	15 (30)	50 (100)	50	51	4.1	0.7
Q10j	Doseganje osebnih ciljev	0 (0)	0 (0)	7 (14)	19 (38)	24 (48)	50 (100)	50	51	4.3	0.7
Q10k	Komunikacija z nadrejenimi	0 (0)	3 (6)	7 (14)	26 (51)	15 (29)	51 (100)	51	51	4.0	0.8
Q10l	Pohvala za dobro opravljeno delo	0 (0)	1 (2)	2 (4)	24 (47)	24 (47)	51 (100)	51	51	4.4	0.7
Q10m	Zanimivost dela	0 (0)	0 (0)	1 (2)	23 (45)	27 (53)	51 (100)	51	51	4.5	0.5

se nadaljuje

nadaljevanje

Q10n	Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	0 (0)	2 (4)	11 (22)	20 (40)	17 (34)	50 (100)	50	51	4.0	0.9
Q10o	Možnost, da izrazite svojo ustvarjalnost pri delu	0 (0)	1 (2)	7 (14)	21 (41)	22 (43)	51 (100)	51	51	4.3	0.8

Pričakoval sem, da bom na podlagi rezultatov analize tega vprašanja lahko ugotovil, ali so zaposleni zadovoljni z obstoječo komunikacijo in načini motiviranja v podjetju. Zaposleni so na lestvici od ena do pet ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami.

Iz odgovorov anketirancev (Tabela 11) lahko sklenem, da višina plače in nagrad najbolj negativno vpliva na njihovo motivacijo za delo, saj jih kar 65 odstotkov meni, da višina plače in prejetih nagrad ne ustreza njihovemu trudu. Tako jih 49 odstotkov meni, da njihova delovna uspešnost ni pravično ocenjena, kar seveda prav tako negativno vpliva na motiviranost za delo. Glede zadovoljstva zaposlenih z višino njihovih plač bodo v podjetju zelo težko kaj izboljšali, saj je večina ljudi večno nezadovoljnih in si po določenem času želi še višjo plačilo. So pa tudi zaposleni, pri katerih lahko pomanjkanje materialnih motivacijskih dejavnikov nadomestimo z nematerialnimi, in prav slednje bi lahko vodilo v večjo motiviranost zaposlenih v podjetju.

Največ zaposlenih, ki so del operativnega nivoja, meni, da višina njihove plače in prejetih nagrad ni ustrezna glede na vloženi trud. Kar 85,7 odstotka jih je odgovorilo, da se delno ali sploh ne strinjajo s trditvijo. Večji odstotek nezadovoljnih zaposlenih lahko opazimo tudi pri srednjem menedžmentu, pri katerem se jih s trditvijo delno ali sploh ne strinja 44,4 odstotka. Zaposleni na operativnem nivoju tudi menijo, da njihova delovna uspešnost ni pravično ocenjena, saj jih je 60,8 odstotka odgovorilo, da se s trditvijo delno ali sploh ne strinjajo. Veliko bolj so z vrednotenjem njihovega dela zadovoljni zaposleni višjega in srednjega menedžmenta, kar lahko zaznamo s padcem odstotka nezadovoljnih zaposlenih pri višjem menedžmentu na 20 odstotkov in pri srednjem menedžmentu na 38,9 odstotka. Motiviranost zaposlenih bi se lahko izboljšala, saj na vseh ravneh zaposlenih lahko opazimo kar velik odstotek zaposlenih, ki imajo občutek, da za opravljanje svojega dela niso ustrezno motivirani. Največ nemotiviranih zaposlenih je na ravni operativnega nivoja, saj je 46,4 odstotka anketiranih odgovorilo, da se s trditvijo delno ali sploh ne strinjajo, sledijo jim zaposleni višjega menedžmenta s 40 odstotki in zaposleni srednjega menedžmenta s 33,4 odstotka.

Tabela 11: Ocenite spodaj navedene trditve

Q11	Ocenite spodaj navedene trditve.
-----	----------------------------------

se nadaljuje

nadaljevanje

	Podvprašanja	Odgovori (% v oklepaju)						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj				
Q11a	Nadrejeni vas seznani z vašimi nalogami in obveznostmi.	1 (2)	8 (16)	3 (6)	25 (49)	14 (27)	51 (100)	51	51	3.8	1.1
Q11b	Vaše znanje in sposobnosti so dobro izkoriščene.	4 (8)	14 (27)	8 (16)	22 (43)	3 (6)	51 (100)	51	51	3.1	1.1
Q11c	Ko uspešno opravite delo, ste nagrajeni s pohvalo nadrejenega.	10 (20)	10 (20)	9 (18)	15 (29)	7 (14)	51 (100)	51	51	3.0	1.4
Q11d	Vaši sodelavci določene informacije rajši obdržijo zase, saj se bojijo za svoj položaj v podjetju.	13 (25)	15 (29)	10 (20)	9 (18)	4 (8)	51 (100)	51	51	2.5	1.3
Q11e	Vaše delovne naloge vam predstavljajo izziv.	2 (4)	9 (18)	6 (12)	26 (51)	8 (16)	51 (100)	51	51	3.6	1.1
Q11f	Višina vaše plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na vložen trud.	23 (45)	10 (20)	8 (16)	8 (16)	2 (4)	51 (100)	51	51	2.1	1.3
Q11g	Od nadrejenih dobite dovolj povratnih informacij o opravljanju vašega dela.	5 (10)	14 (27)	9 (18)	17 (33)	6 (12)	51 (100)	51	51	3.1	1.2
Q11h	Vaša delovna uspešnost je pravično ocenjena.	17 (33)	8 (16)	12 (24)	9 (18)	5 (10)	51 (100)	51	51	2.5	1.4
Q11i	Radi opravljate svoje delo.	3 (6)	2 (4)	0 (0)	20 (39)	26 (51)	51 (100)	51	51	4.3	1.1
Q11j	Sistem plač in nagrajevanja vam je jasen, saj ste preko nadrejenih o tem ustrezno obveščeni.	11 (22)	9 (18)	12 (24)	9 (18)	10 (20)	51 (100)	51	51	3.0	1.4
Q11k	Od sodelavcev v vašem oddelku dobite vse potrebne informacije, da lahko kvalitetno opravljate svoje delo.	1 (2)	10 (20)	5 (10)	26 (51)	9 (18)	51 (100)	51	51	3.6	1.1
Q11l	Svojemu delu ste predani.	2 (4)	1 (2)	1 (2)	16 (32)	30 (60)	50 (100)	50	51	4.4	0.9
Q11m	Za svoje delo ste ustrezno motivirani.	10 (20)	11 (22)	8 (16)	16 (31)	6 (12)	51 (100)	51	51	2.9	1.3

Pri zadnjem vprašanju anketnega vprašalnika sem zaposlenim, ki so odgovarjali, dal možnost, da še sami napišejo svoje predloge za izboljšanje internega komuniciranja v

podjetju in s tem posledično dvig motiviranosti zaposlenih za opravljanje dela. Vse predloge zaposlenih bom v nadaljevanju na kratko povzel.

Največ zaposlenih, ki so odgovarjali na to vprašanje, si želi predvsem bolj sproščenega vzdušja na delovnem mestu in pa več osebnega stika z vodstvom podjetja. Čeprav morajo na delovnem mestu veljati določena pravila, pa je včasih malo bolj sproščeno vzdušje koristno, saj lahko spodbudi bolj ustvarjalno mišljenje, ki zaposlene morda pripelje do novih, bolj inovativnih idej. Za zaposlene je zelo pomembno, da so v rednem kontaktu s svojimi nadrejenimi, saj potrebujejo povratne informacije glede svojega dela. Vsak zaposleni mora vedeti, kaj se od njega pričakuje in mora biti za dobro opravljeno delo tudi ustrezno pohvaljen ali nagrajen. V primeru slabšega dela konstantne informacije služijo kot pomoč pri odpravljanju napak zaposlenih pri njihovem delu, saj se brez rednih povratnih informacij morda sploh ne zavedajo, da so še možnosti za izboljšave, in kaj bi lahko spremenili. Eden od zaposlenih je predlagal, da bi v podjetju uredili prostor za malico oziroma čajno kuhinjo, kjer bi zaposleni lahko ob kavi, čaju ali malici v sproščenem klepetu izmenjali nekaj morda koristnih informacij in s tem tudi krepili medsebojne odnose. Eden od bolj pogostih odgovorov je tudi bil, da si zaposleni želijo boljše obveščenosti glede aktualnega dogajanja v podjetju, tako s strani nadrejenih kot tudi boljše komunikacije med oddelki. Rešitev za to težavo bi lahko bila, kot je predlagal eden od zaposlenih, uvedba internega e-glasila, kjer bi objavljali vse aktualne informacije o podjetju in pomembne dogodke.

5 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ZNANEM HOTELSKEM PODJETJU

Predloge za izboljšavo internega komuniciranja in s tem posledično motivacije zaposlenih v znanem hotelskem podjetju sem pripravil s pomočjo literature o nekaterih novih, inovativnih praksah, ki jih uporabljajo hotelske verige po vsem svetu. Menim, da bi bilo za podjetje zelo koristno, da bi šli v korak s časom ter nekatere sodobne načine interne komunikacije ter motiviranja zaposlenih vključili tudi v lasten proces motiviranja.

Za podjetje bi bil zelo koristen, na primer, nabiralnik predlogov, kamor bi zaposleni lahko anonimno oddali svoje predloge glede nekaterih izboljšav, ki si jih trenutno zaradi strahu pred negativnim odzivom nadrejenih ne upajo predstaviti. Podjetje bi tako skoraj brez stroškov pridobilo pomembne informacije o tem, kako izboljšati motiviranost svojih zaposlenih za delo, hkrati pa bi morda dobili tudi kakšno dobro idejo glede izboljšanja poslovanja podjetja.

Zaposleni v podjetju si želijo biti še bolj obveščeni glede aktualnega dogajanja v podjetju, zato bi bila morda smiselna uvedba internega glasila, ki bi izhajalo enkrat mesečno, zaposlenim pa bi prinašalo vse pomembne aktualne informacije glede dogajanja v podjetju.

Interno glasilo bi lahko bilo oblikovano podobno kot novice na oglasnih deskah, torej na humoren način, kar pritegne več zaposlenih.

Oglasna deska je eden od najbolj preprostih načinov interne komunikacije v podjetju, poleg tega pa ne povzroča skoraj nobenih stroškov (Jefkins, 1998, 135). Čeprav so novice na oglasni deski zasnovane tako, da bi pritegnili zaposlene, pa večina zaposlenih redko ali celo nikoli ne pogleda na oglasno desko, zato bi bile tudi na tem področju potrebne izboljšave. Ena od rešitev bi morda lahko bila, da bi vsak mesec izbrali zaposlenega meseca in ga nato z njegovo sliko in opisom razloga, zakaj je bil izbran, objavili na oglasni deski tako, da bi veliko zaposlenih pogledalo na oglasno desko že zato, da bi videli, kdo je bil zmagovalec meseca. Med druge novice bi bilo dobro vključiti še več zaposlenih, ki so v določenem mesecu dobro opravljali svoje delo in storili kaj koristnega za podjetje, saj bi ljudje z veliko večjim zanimanjem brali novice, če bi bila možnost, da se v njih pojavi tudi njihovo ime. Ena od opcij je tudi sistem tekmovanja, na katerem bi vsak mesec izbrali najboljših pet zaposlenih in njihove uvrstitve tudi ustrezno točkovali. Tako bi poleg zaposlenega meseca na koncu leta dobili tudi zaposlenega leta, ki bi za ta dosežek prejel nagrado v obliki bonusa k plači ali brezplačen obisk ene od destinacij v podjetju. Tako bi bili zaposleni bolj motivirani za svoje delo, zaradi objave rezultatov na oglasni deski pa bi bili bolj na tekočem tudi z dogajanjem v podjetju.

Izboljšati bi bilo treba tudi komunikacijo glede zaposlovanja in odpuščanja zaposlenih. Slednji tako ne bodo v nenehnem strahu pred izgubo delovnega mesta, vso svojo koncentracijo pa bodo lahko usmerili h kakovostnemu opravljanju dela, ne pa neuradnim in večkrat netočnim govoricam, ki začnejo krožiti po podjetju. Poleg tega pa bodo lahko zaradi večje sproščenosti pri delu bolj ustvarjalni in se jim bodo morda utrnile nove ideje, do katerih zaradi obremenjenosti glede varnosti zaposlitve sicer ne pride.

Najbolj problematična je komunikacija med zaposlenimi na oddaljenih lokacijah in zaposlenimi v Ljubljani ter komunikacija med zaposlenimi operativnega nivoja in višjim kadrom. Kljub številnim izobraževanjem in usposabljanjem je razlika v izobrazbi med zaposlenimi v Ljubljani in zaposlenimi na oddaljenih lokacijah še vedno opazna in prav zaradi različnih pogledov na situacije dostikrat prihaja do konfliktov. Večina ljudi ima težave s soočanjem s spremembami, saj se bojijo, da v novem sistemu ne bodo več tako učinkoviti in bodo morda s tem ogrozili svoj položaj v podjetju. Prav v tem dejstvu lahko prepoznamo enega od problemov v komunikaciji med zaposlenimi v Ljubljani in na oddaljenih lokacijah. Vodilni kadri na ljubljanski lokaciji gredo v korak s časom in iščejo vedno nove in nove inovativne rešitve, kar pa seveda pripelje do številnih in pogostih sprememb, s čimer zaposleni na oddaljenih lokacijah niso zadovoljni, saj bi raje obdržali že preizkušen sistem dela, ki ga že do potankosti obvladajo. Naslednji problem, ki povzroča slabo komunikacijo, je povezan s tem, da je uprava podjetja v Ljubljani, oddaljene lokacije pa v drugih regijah. Tako med zaposlenimi na oddaljenih lokacijah vlada splošno mnenje, da so zaposleni v Ljubljani privilegirani in imajo višje plače, kljub temu, da naj bi manj delali kot oni. Zaradi takega prepričanja prihaja do težav glede

priznavanja avtoritete in večji odpor do njihovih novih, morda zelo koristnih idej. Rešitev tega zelo zapletenega problema je predvsem v bolj pogostih obiskih posameznih oddaljenih lokacij, saj se lahko s pogovori na štiri oči reši veliko več težav kot pa s povsem uradno komunikacijo prek telefona in elektronske pošte.

Zaposleni, ki v podjetju delujejo na operativnem nivoju, imajo prevelik strah pred svojimi nadrejenimi ter upravo podjetja, kar bi lahko rešili z dnevom odprtih vrat. Vsak zaposleni bi imel priložnost spregovoriti s člani uprave o stvareh, ki ga zanimajo in o morebitnih težavah, s katerimi se ukvarja pri svojem delu. Tako bi tudi člane uprave bolj približali zaposlenim operativnega nivoja, ki bi čutili večjo pripadnost podjetju.

Eden od problemov interne komunikacije med nadrejenimi in posameznimi direktorji oddelkov je tudi, da nekateri direktorji pri pohvalah ali grajanju zaposlenih ne ravnaajo dovolj premišljeno. Zlasti grajanje zaposlenih je lahko zelo občutljivo in zahteva veliko takta. Če zaposlenega oštejemo pred drugimi sodelavci oddelku, bo dejanje lahko prej negativno kot pozitivno vplivalo na njegovo motivacijo za delo, saj bo osramočen, vanj pa se bo naselil tudi strah, zato bo morda naslednjič kakšne pomembne informacije raje zadržal zase. Dobra rešitev za tovrstne težave bi bil priročnik za direktorje, ki bi natančno opisoval glavna pravila in postopke, ki jih je treba spoštovati pri pohvalah in grajah.

Največ možnosti za izboljšave je na področju nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki so v kombinaciji z materialnimi motivacijskimi dejavniki lahko pomembno sredstvo za motiviranje zaposlenih. Zelo pomembno je, da damo svojim zaposlenim jasno vedeti, da so cenjeni in da sestavljajo pomemben delček v mozaiku podjetja. Zaposleni, ki se identificirajo s podjetjem in se v njem vidijo dolgoročno, ne bodo gledali samo na svoj zaslužek, ampak bodo skrbeli za čim bolj uspešen razvoj podjetja. Pomembno je, da sta zvestoba in pripadnost nagrajeni v obliki različnih denarnih bonov, uporabnih daril ali celo brezplačne prenočitve v enem od hotelskih kompleksov (Sturman & Ford, 2011). Zaposleni se med seboj lahko močno razlikujejo, zato je pomembno, da menedžerji v podjetju znajo motivirati različne zaposlene na različne načine. Raziskave so pokazale, da je treba za zaposlene različnih starosti in zaposlene v različnih oddelkih uporabiti različne motivacijske dejavnike; razlika v spolu ni ključni dejavnik, saj tako moške kot ženske motivirajo podobni motivacijski dejavniki (Simons & Enz, 1995). V podjetju prevladujejo materialni motivacijski dejavniki, zato bi bilo koristno malo več pozornosti nameniti tudi nematerialnim dejavnikom, ki lahko nekaterim zaposlenim pomenijo celo več kot materialni. Poleg izbiranja zaposlenega meseca in leta, ki sem ga že omenil, bi lahko zaposlenim za dobro opravljeno delo podeljevali kartončke, na katerih bi bile napisane različne pohvale za dobro opravljeno delo. Veliko zaposlenim morda en kartonček ne bi pomenil veliko, toda nekateri bi prav gotovo dobili občutek, da jih podjetje bolj ceni, saj so s tem pokazali, da opazijo in cenijo dobro opravljeno delo.

Ena od možnosti za izboljšavo motiviranosti zaposlenih za delo bi bili lahko organizirani izleti k dobaviteljem (npr. pokušnje vina), kjer bi se lahko dodatno izobrazili, hkrati pa bi

jih slednje morda navdihnili in dodatno motiviralo in jim dalo še več energije za delo. Zanimiv pristop, ki ga uporabljajo v nekaterih hotelskih kompleksih, so tudi Gemba kaizen dnevi (How to motivate staff, 2015). Filozofija Gemba dni izvira iz Japonske in je namenjena boljšemu razumevanju posameznih vlog, ki jih zaposleni opravljajo v podjetju. Menedžerji za en dan prevzamejo vloge svojih podrejenih in tako sami izkusijo, s kakšnimi težavami in stresom se vsak dan spopadajo njihovi podrejeni. Poleg tega, da s to izkušnjo dobijo širši vpogled v delovanje podjetja, pa hkrati tudi spoznajo, kaj zaposlene najbolj ovira pri še bolj uspešnem opravljanju dela in jim znižuje motiviranost za delo. Tako lahko poskrbijo za izboljšanje razmer za delo, saj natančno vedo, kje prihaja do največjih težav (How to motivate staff, 2015).

Zanimiv način motiviranja zaposlenih je tudi deljenje tako imenovanih »wow stories«, ki navdihnejo zaposlene, da bodo še bolj zavzeto opravljali svoje delo. Menedžer skliče sestanek hotelskega osebja, na katerem se pripovedujejo zgodbe o osebju, ki je preseglo normalne okvire ustrežljivosti, da je pokazalo gostom, kako jih ceni. Eden od hotelskih menedžerjev je na primer gostu z alergijami priskrbel ustrezno mleko in jajce iz majhne trgovine, ki pa je bila v drugi državi. Ta in podobne zgodbe imajo lahko zelo pozitiven učinek na zaposlene, saj imajo v mislih, da bodo morda lahko nekoč sami pripovedovali zgodbe, zato še več truda ter energije namenijo svojemu delu (Gallo, 2008).

SKLEP

Glavni cilj sodobnih podjetij je zasledovanje čim večjega dobička, kar je zaradi velike konkurence na trgu in težavnih ekonomskih razmer vse prej kot lahka naloga. Podjetja v tej borbi za obstoj in čim boljši zaslužek pogosto naredijo ključno napako in začnejo zanemarjati občutke in mnenja svojih zaposlenih. Prav zaposleni pa so ključna komponenta pri uspešnem poslovanju vsakega podjetja. Dobri zaposleni v izjemno konkurenčnem okolju predstavljajo največjo konkurenčno prednost, zato je zelo pomembno, da jih ustrezno motiviramo in tako poskrbimo, da se bodo počutili kot del podjetja, saj bo njihov učinek tako neprimerno večji.

Ključ do motiviranih zaposlenih je predvsem v dobri interni komunikaciji v podjetju. Zaposleni se bodo s podjetjem identificirali le, če bodo obveščeni o vseh pomembnih stvareh, ki se dogajajo v podjetju. Poleg tega so za dobro delo ključnega pomena ustrezne povratne informacije, prek katerih so zaposleni obveščeni, kaj delajo dobro in kaj je še mogoče izboljšati.

Zaradi izjemno pomembne vloge, ki jo ima interna komunikacija v podjetjih, sem se v svojem magistrskem delu odločil na primeru znanega hotelskega podjetja raziskati povezanost interne komunikacije in motiviranosti za delo. Zanimalo me je predvsem, ali interna komunikacija sploh vpliva na motiviranost zaposlenih za delo. Na podlagi analiz anketnih vprašalnikov sem prišel do sklepa, da interna komunikacija pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih. Ti lahko svoje delo opravljajo kakovostno le, če imajo na voljo vse potrebne informacije. Poleg tega je zelo pomembno, da od svojih nadrejenih dobijo

povratne informacije o kakovosti njihovega opravljenega dela, saj se lahko samo na ta način sproti učijo na svojih napakah in tako konstantno napredujejo.

V magistrskem delu sem preučil tudi trenutno stanje interne komunikacije in motivacije v znanem hotelskem podjetju. Veliko zaposlenih je nezadovoljnih s sedanjo interno komunikacijo in načini motiviranja v podjetju, zato sem pripravil nekatere predloge za izboljšavo interne komunikacije in posledično večje motiviranosti zaposlenih za delo. Vsi predlogi za izboljšanje komunikacije ter motivacije v podjetju bi po mojem mnenju zagotovili boljšo interno komunikacijo in motivacijo, pri čemer so nekateri bolj pomembni oziroma bolj nujno potrebni kot drugi. Med najpomembnejše predloge lahko uvrstim predvsem izboljšanje informiranja zaposlenih o zanje pomembnih stvareh, kot na primer informacije o zaposlovanju in odpuščanju, informacije o lastnikovih namerah ali informacije o nagrajevanju. Če bodo zaposleni seznanjeni z dogajanjem v podjetju, bodo lahko delali v veliko bolj sproščenem vzdušju ter delo bolj kakovostno opravljali, hkrati pa se bodo s podjetjem tudi lažje identificirali. Za boljšo interno komunikacijo v podjetju bi bila izjemno pomembna tudi uporaba nekaterih drugih orodij internega komuniciranja, kot na primer nabiralnik predlogov in oglasna deska, saj so zaposleni jasno dali vedeti, da si želijo biti še bolj seznanjeni z dogajanjem v podjetju in da je še veliko možnosti za izboljšavo interne komunikacije v podjetju. Z nabiralniki predlogov podjetje nima skoraj nikakršnih stroškov, pridobi pa lahko pomembne informacije glede zadovoljstva ali nezadovoljstva svojih zaposlenih ali celo nekatere nove predloge, ki bodo pripomogli k boljšemu poslovanju podjetja, ki si jih zaposleni drugače ne bi upali predlagati. Oglasno desko v podjetju sicer imajo, a so tudi pri tem orodju interne komunikacije potrebne izboljšave, saj objave na oglasni deski zdaj prebere zanemarljivo malo zaposlenih. Mislim, da bi s predlogom o razglasitvi zaposlenega meseca in objave tega na oglasni deski močno povečali število zaposlenih, ki bi brali novice na oglasni deski, saj po navadi zaposlene najbolj zanimajo prav novice, ki so povezane z njimi. Tretji predlog, ki ga lahko uvrstimo v kategorijo najpomembnejših, pa bi bil večje motiviranje zaposlenih tudi z nematerialnimi dejavniki, saj podjetje trenutno uporablja večinoma materialne motivacijske dejavnike. Na tem področju bi se po mojem mnenju morali zgledovati po praksah v nekaterih tujih, zelo uspešnih hotelskih podjetjih. Menim, da bi prakse, kot je recimo zamenjava vlog nadrejenega ter podrejenega ali pa deljenje nekaterih zgodb o izjemnih dosežkih nekaterih zaposlenih lahko izjemno pozitivno vplivale na motiviranost zaposlenih. Nekaterim ljudem včasih več kot malo boljše plačilo pomeni odnos njihovih nadrejenih ter njihov trud, da bi ustvarili kar se da prijetno delovno okolje, v katerega bodo njihovi podrejeni vsak dan prihajali z veseljem, ne pa zaradi nuje.

Menim, da bi bili opisani predlogi koristni prav za vsako slovensko podjetje, ki si želi ustvariti dobro interno komunikacijo ter zaposlovati visoko motivirane in s tem zadovoljne zaposlene. Uresničitev navedenih predlogov je na papirju izjemno preprosta, uporabna je pravzaprav v vseh slovenskih podjetjih, saj zahteva samo večji trud nadrejenih za ohranjanje dobre komunikacije ter s tem razvijanje prijetnega delovnega okolja. Nekateri na vodstvenih položajih v podjetjih se na žalost še vedno ne zavedajo dovolj dobro, kako

velik učinek ima ustrezna komunikacija na kakovostno opravljanje dela njihovih podrejenih. Vodje bi po mojem mnenju morali doseči, da jim zaposleni sledijo zato, ker jih spoštujejo in si želijo nekega dne doseči njihovo raven sposobnosti, ne pa, da jih upoštevajo samo zaradi groženj z odpustitvijo, zmanjšanja plače ali kakšne druge kazni. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo samo zaradi plačila, bodo svoje delo opravljali največ povprečno, saj bo njihov cilj samo obdržati službo. Če pa nadrejeni izbere pravi način komunikacije, lahko svojega nadrejenega motivira, da bo svoje delo opravljal celo nad svojimi zmožnostmi, saj se bo želel dokazati in upravičiti spoštovanje ter zaupanje, ki mu ju je izkazal njegov nadrejeni.

Sam sem se osredotočil na proučevanje vpliva interne komunikacije na motivacijo zaposlenih. Na področju komunikacije ter motivacije bi bilo smiselno raziskati še nekatera druga področja, kot na primer vpliv različnih motivacijskih dejavnikov na uspešnost poslovanja, pri čemer bi z raziskavo med zaposlenimi nekega dejanskega podjetja ugotovili, kateri motivacijski dejavniki imajo najbolj pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih in pa tudi, ali materialni motivacijski dejavniki bolj pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih kot nematerialni. Zanimivo bi bilo raziskati tudi vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo gostov v nekem hotelskem podjetju. Te raziskave bi se lotil tako, da bi s pomočjo anketnih vprašalnikov najprej skušal ugotoviti, kakšne so najbolj pogoste pritožbe gostov, nato pa bi jih prek izboljšav v internem komuniciranju med zaposlenimi skušal odpraviti.

Z magistrskim delom sem želel dokazati, da interna komunikacija pomembno vpliva na motiviranost zaposlenih za opravljanje dela. Prek analize anketnih vprašalnikov sem ugotovil, da se večina zaposlenih zaveda velikega vpliva interne komunikacije na njihovo motiviranost in si želi nekaterih izboljšav pri interni komunikaciji v podjetju. Tako lahko sklenem, da dobra interna komunikacija pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih za delo. Na podlagi ugotovljenih glavnih virov nezadovoljstva med zaposlenimi glede interne komunikacije in načinov motiviranja sem pripravil nekaj predlogov za izboljšave, ki bodo morda pripeljali do še boljšega poslovanja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, B. R., & Rodman, G. (1994). *Understanding Human Communication*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
2. Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4).
3. Bartone, P. (2003). Military Leadership. V J. Callaghan & F. Kernic (ur.), *Armed Forces and International Security: Global Trends and Issues*. Münster: LIT, Verlag.
4. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija in načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Becker, H. (1997). *Motivation*. Hamburg: Verlag Becker.
6. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Blanchard, K. H. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Založba Taxus.
8. Bovee C. L., & Thill, J. T. (2000) *Exellence in Business Communication*, (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
9. Cvetko, H. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Doba, Zavod za izobraževanje, p. o.
10. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Fill, C. (1995). *Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications*. London: Prentice Hall Europe.
12. Fink, I., Goltnik Urnaut, A., & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC
13. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Gallo, C. (29. februar, 2008). Employee motivation the Ritz-Carlton way. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/articles/2008-02-29/employee-motivation-the-ritz-carlton-waybusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
15. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
16. Grabnar, B. (1992). *Retorika za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
18. Gruban, B. (2007). Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče? Najdeno 11. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
19. Haynes, M. E. (1991). *Effective meetings, Skills*. London: Kogan Pages.
20. Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: a three-factor model. Najdeno 5. Decembra 2015 na www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/13563280610643570

21. Ignjatović, M. (2002). *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Jazbec, M. (2007). Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Merkator. *HRM*, 5(20).
23. Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. London: Pirman publishing.
24. Jurančič, I. (1980). *Vrednotenja dela*. Kranj: Moderna organizacija.
25. Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Kafol, L. (1993). *Učinkovito vodenje sestankov*. Ljubljana: samozaložba.
27. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Lipičnik, B., & Možina, S. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. *Management*. Radovljica: Didakta.
31. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Mihaljčič Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
33. Mihaljčič Z., & Šantl Mihaljčič L. (2000). *Poslovno komuniciranje* (učbenik). Ljubljana: Založništvo jutro.
34. Mohorčič Špolar V., & Ivančič A. (1996). *Potrebe po izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
35. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
36. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
37. Možina, S., Dimovski, V., Ivanko, Š., Glas, M., Gričar, J., Kralj, J., Kovač, B., Lipičnik, B., Pučko, D., Rozman R., Tavčar, M., & Teakavčič, M., (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
38. Možina, S., Florjančič, J., Jamšek, F., Jereb, J., & Svetlik, I., (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba Fakultete za družbene vede.
39. Možina, S. & Damjan J. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
40. Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
41. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology Applied to Work* (2. ed.). Chicago: The Dorsey Press.
43. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De vesta.
44. Mumel, D., Buneto, A. & Virt, T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, (6).
45. Murgolo-Poore, E. M., Pitt, L. F. & Ewing M. T. (2002). Intranet effectiveness: A public relations paper and pencil checklis. *Public Relations Review*, 28(1).

46. Petz, B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
47. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije. Produktivnost*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
48. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Schermerhorn, J. R. (2001). *Management*. New York: J. Wiley.
50. Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick (Electronic version). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20–27. Najdeno 13. decembra 2015 na naslovu <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1464&context=articles>
51. Smith, H. J. (1995). *Public Relations*. Hodder & Stoughton, London: Teach Yourself Books.
52. Sturman, M. C., & Ford, R. (2011). Motivating your staff to provide outstanding service (Electronic version). Najdeno 13. decembra 2015 na naslovu <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1242&context=articles>
53. *How to motivate staff*. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.thecaterer.com/articles/307200/how-to-motivate-staff>
54. Thill, V. J., & Bovee, L. C. (2005). *Excellence in Business Communication*. (6th ed.) Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
55. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
57. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
58. Verma, V. K. (1996). *Human Resource Skills for Project Manager*. Newtown Square: Project Manager Institute.
59. Welch, M. & Jackson, P. R., (2007). Rethinking internal communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2).
60. Wright, M. (2009). *Gover Handbook of Internal Communication*. England: Gower Publishing Limited.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja z direktorico marketinga	6
Priloga 3: SPSS analiza glede na različne ravni dela zaposlenih	10

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vpliv interne komunikacije na motivacijo

Q1 - Kako bi opredelili raven vašega dela?

- ☐ Višji management
- ☐ Srednji management
- ☐ Operativni nivo

Q2 - Ali ste zadovoljni z obstoječimi tehnikami internega komuniciranja v podjetju?

- ☐ Sploh nisem zadovoljen
- ☐ Nisem preveč zadovoljen
- ☐ Delno sem zadovoljen
- ☐ Povsem se zadovoljen

Q3 - Ali ste mnenja, da bi boljše interno komuniciranje vplivalo na vašo motivacijo za delo?

- ☐ Interna komunikacija v podjetju je že sedaj ustrezna
- ☐ Izboljšanje komunikacije bi imelo pozitiven vpliv na mojo motivacijo za delo
- ☐ Izboljšanje komunikacije ne bi imelo nobenega vpliva na mojo motivacijo za delo

Q4 - Ali se strinjate s tem, da dobite dovolj internih informacij?

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredel jen	Večinoma se strinjam	Popolnom a se strinjam
V podjetju dobim dovolj informacij o finančnem poslovanju.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju dobim dovolj informacij o viziji in razvoju podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju dobim dovolj informacij o zaposlovanju in odpuščanju.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju dobim dovolj informacij o lastniku in njegovih namerah.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju dobim dovolj informacij o kakovosti storitev, ki jih podjetje opravlja.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju dobim dovolj informacij o novostih in zanimivostih na področju produktov in storitev.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Kje dobite največ informacij, ki so pomembne za vaše razumevanje dogajanja v podjetju, kjer ste zaposleni?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Z oglasne deske	☐	☐	☐	☐	☐
Na tedenskih sestankih znotraj oddelka	☐	☐	☐	☐	☐
Iz internih glasil	☐	☐	☐	☐	☐
Preko pogovorov s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Na družabnih srečanjih	☐	☐	☐	☐	☐
Na internih izobraževanjih	☐	☐	☐	☐	☐
Preko rednih letnih razgovorov	☐	☐	☐	☐	☐
Preko dopisov vodstva	☐	☐	☐	☐	☐
Preko intraneta	☐	☐	☐	☐	☐
Preko telekonferenc	☐	☐	☐	☐	☐
Preko elektronskih sporočil	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - Kako pogosto uporabljate naslednje oblike komuniciranja, če želite informirati o težavah v zvezi z delom, o vaših dosežkih, predlogih in pritožbah?

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
Obvestilo obesim na oglasno desko.	☐	☐	☐	☐	☐
Pokličem sodelavca ali vodjo po telefonu.	☐	☐	☐	☐	☐
Na družabnih srečanjih	☐	☐	☐	☐	☐
Preko telekonferenc	☐	☐	☐	☐	☐
O tem poročam na sestanku.	☐	☐	☐	☐	☐
Napišem elektronsko sporočilo.	☐	☐	☐	☐	☐
Na listek napišem kratko sporočilo in ga pustim na mizi.	☐	☐	☐	☐	☐
Svoj predlog vržem v nabiralnik za predloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Na rednem letnem razgovoru se pogovorim z vodjo.	☐	☐	☐	☐	☐
Takoj, ko pride do težave se osebno pogovorim z vodjo.	☐	☐	☐	☐	☐
Osebno se pogovorim s sodelavcem.	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - Kakšno komuniciranje prevladuje med vami in sodelavci oziroma z vodjo v vašem oddelku?

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neodločen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Nadrejeni me vedno vpraša, če razumem informacijo, ki mi jo je sporočil.	☐	☐	☐	☐	☐
Od svojega nadrejenega vedno dobim jasna navodila za izvajanje svojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Nadrejenim vedno posredujem informacije o poteku dela, težavah uspešnosti in vseh ostalih pomembnih stvareh.	☐	☐	☐	☐	☐
Aktivno se vključujem v reševanje problemov.	☐	☐	☐	☐	☐
Imam občutek, da se moji predlogi upoštevajo in sem vključen v odločanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Mojih kritičnih predlogov in pripomb vodja ne sprejema.	☐	☐	☐	☐	☐
Z nadrejenim sploh ne vzpostavim komunikacije	☐	☐	☐	☐	☐
Komuniciram samo s sodelavci znotraj mojega oddelka.	☐	☐	☐	☐	☐
Od nadrejenega dobim povratne informacije o mojem opravljenem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija s sodelavci znotraj mojega oddelka je dobra.	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - Kaj je glavni razlog za slabo komunikacijo z nadrejenimi?

- ☐ Komunikacija sploh ni slaba, ampak povsem ustrezna
- ☐ Nadrejeni selektivno zaznavajo informacije
- ☐ Nadrejeni ne prisluhnejo vašim predlogom in idejam
- ☐ Nadrejeni sicer prisluhnejo vašim idejam, a jih nato ne upoštevajo
- ☐ Od nadrejenega ne dobite povratnih informacij o vašem delu
- ☐ Nadrejeni vas ne obvesti o tekočem stanju v podjetju

Q9 - Kateri so najpogostejši vzroki slabe komunikacije med sodelavci?

- ☐ Osebne zamere
- ☐ Strah pred izgubo delovnega mesta, če bo nekdo od sodelavcev bolj uspešen
- ☐ Nevoščljivost
- ☐ Boj med sodelavci znotraj oddelka za boljšo pozicijo v podjetju
- ☐ Do slabe komunikacije med sodelavci ne prihaja

Q10 - Kako določeni dejavniki vplivajo na vašo motiviranost za delo?

	Najbolj negativen vpliv na motivacij o	Negativen vpliv na motivacij o	Neoprede ljen	Poziteven vpliv na motivacij o	Najbolj pozitiven vpliv na motivacij o
Višina osnovne plače	☐	☐	☐	☐	☐
Višina mesečne stimulacije	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Odnos z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija s sodelavci znotraj oddelka	☐	☐	☐	☐	☐
Narava dela	☐	☐	☐	☐	☐
Delo moje ekipe v oddelku	☐	☐	☐	☐	☐
Doseganje osebnih ciljev	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala za dobro opravljeno delo	☐	☐	☐	☐	☐
Zanimivost dela	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost, da izrazite svojo ustvarjalnost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐

Q11 - Ocenite spodaj navedene trditve.

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredel jen	Večinoma se strinjam	Popolnom a se strinjam
Nadrejeni vas seznanijo z vašimi nalogami in obveznostmi.	☐	☐	☐	☐	☐
Vaše znanje in sposobnosti so dobro izkoriščene.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko uspešno opravite delo, ste nagrajeni s pohvalo nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐
Vaši sodelavci določene informacije rajši obdržijo zase, saj se bojijo za svoj položaj v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Vaše delovne naloge vam predstavljajo izziv.	☐	☐	☐	☐	☐
Višina vaše plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na vložen trud.	☐	☐	☐	☐	☐
Od nadrejenih dobite dovolj povratnih informacij o opravljanju vašega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Vaša delovna uspešnost je pravično ocenjena.	☐	☐	☐	☐	☐
Radi opravljate svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem plač in nagrajevanja vam je jasen,	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredel jen	Večinoma se strinjam	Popolnom a se strinjam
saj ste preko nadrejenih o tem ustrezno obveščeni.					
Od sodelavcev v vašem oddelku dobite vse potrebne informacije, da lahko kvalitetno opravljate svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Svojemu delu ste predani.	☐	☐	☐	☐	☐
Za svoje delo ste ustrezno motivirani.	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 - Kaj predlagate za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju?

Priloga 2: Povzetek intervjuja z direktorico marketinga

Katere vrste komuniciranja prevladujejo v vašem podjetju?

V podjetju je najbolj prisotna medosebna komunikacija, zlasti glede pomembnih stvari, saj lahko v nasprotnem pride do nesporazumov. Podjetje deluje tudi na oddaljenih lokacijah, saj ponuja možnost hotelskih nastanitev v več slovenskih mestih. Tako komunikacija z zaposlenimi na bolj oddaljenih lokacijah večinoma poteka prek različnih medijev, kot so na primer elektronska sporočila in telefonski pogovori. Vsak delovni dan se začne z usklajevalnimi sestanki. Direktor posameznega oddelka ima najprej sestanek z vsemi zaposlenimi, nato pa še posebej z vodji oddelka. Sestanki med posameznimi oddelki in upravo so enkrat tedensko.

Katera orodja komuniciranja uporabljate v podjetju?

V podjetju so oglasne deske na vseh mestih, kjer se zaposleni največ zadržujejo, na njih pa so štirikrat v letu objavljene vse pomembne informacije o dogajanju v podjetju. Da bi pritegnili še več zanimanja zaposlenih za vsakodnevne novice o podjetju, skušamo obvestila, ki jih objavljamo na oglasni deski, oblikovati v obliki rumenih novičk in tako tudi s humorjem spodbuditi zaposlene, da bi bili še bolj na tekočem z vsakodnevnim dogajanjem v podjetju.

V podjetju imamo tudi dodatna interna izobraževanja ter usposabljanja. V vsakem oddelku direktor posameznega oddelka izbere enega zaposlenega, ki je nato deležen dodatnega izobraževanja v primeru, če izbiro potrdi uprava. Za zaposlene na destinacijah pa je bila ustvarjena tudi posebna akademija za dodatno izobraževanje, ki je namenjena zaposlenim na področju zdravstva, animacije, wellnesa, recepcije in strežnega osebja. Cilj akademije je zaposlene naučiti ustreznih komunikacij z gosti in jih trenirati v prodajnih veščinah. Zaposleni so s takim načinom dodatnega izobraževanja zelo zadovoljni, zato bodo v podjetju s tem nadaljevali in skušali še povečati stopnjo izobrazbe zaposlenih na destinacijah.

Komunikacijo poskušamo izboljšati tudi s številnimi programi za grajenje tima in drugih neformalnih druženj. Nazadnje so bili zaposleni v Krakovskem gozdu, kjer so morali preživeti samo z osnovnimi potrebščinami (survival weekend). V težkih razmerah je tako potrebno še večje sodelovanje, kar lahko pripelje do zbližanja zaposlenih, ki se morda prej niso najbolje razumeli. Pogosta so tudi druga neformalna druženja. Direktorji oddelkov gredo na primer večkrat po koncu službe na kozarček pijače in se v veliko bolj sproščenem okolju povsem odkrito pogovorijo o nekaterih nesporazumih. Dvakrat letno podjetje organizira piknik, na katerem se zberejo vsi zaposleni, direktorji in tudi uprava podjetja. To je idealna priložnost za zaposlene, da tudi članom uprave predstavijo nekatere svoje dobre ideje, za kar sicer ne bi imeli priložnosti. V sproščenem vzdušju se pogosto zgladijo tudi nekateri spori in razjasnijo nesporazumi med sodelavci.

Veliko komuniciranja poteka tudi prek elektronske pošte, saj zaradi velike oddaljenosti med centralo in destinacijami vsakodnevno osebno komuniciranje ni mogoče. Za pomoč pri vsakdanjih problemih je na voljo tudi intranet, kjer zaposleni lahko najdejo imenik zaposlenih, nekatere kratke novice, navodila za nakupe telefonov itd.

Ali so zaposleni vključeni v reševanje bolj pomembnih problemov?

Zaposleni so redno vključeni v reševanje problemov in tudi sami sprejemajo nekatere pomembne odločitve, kar dobro vpliva na njihovo motivacijo za delo in identifikacijo s podjetjem. Tako dobijo občutek, da njihovo mnenje nekaj šteje in da je njihov doprinos nadrejeni cenijo.

Katere motivacijske dejavnike pogosteje uporabljate v podjetju materialne ali nematerialne?

Pri motiviranju se bolj poslužujemo materialnih motivacijskih dejavnikov. Vodje z individualnimi pogodbami imamo 30 odstotkov plače variabilne, zato smo veliko bolj motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela. Variabilni del plače se ocenjuje glede na doseganje prodajnih prihodkov, poslovanja oddelka in uspešnost posameznika.

Ali zaposleni dobijo povratne informacije o njihovem opravljenem delu?

Zaposleni so vedno deležni povratnih informacij o njihovem opravljenem delu. V oddelkih potekajo vsakodnevni usklajevalni sestanki, na katerih lahko zaposleni vprašajo, kar želijo, hkrati pa dobijo tudi navodila in napotke za še boljše opravljanje delovnih nalog. Enkrat na teden se sestanejo tudi različni oddelki in pa uprava podjetja ter direktorji posameznih oddelkov; tako tudi mi dobimo povratne informacije o opravljenem delu od uprave podjetja.

Ali so zaposleni pri svojem delu lahko ustvarjalni ali imajo točno določena navodila?

Koliko ustvarjalnosti je dopuščeno zaposlenim, je odvisno predvsem od tega, v katerem oddelku opravljajo svoje delo. V oddelku marketinga, na primer, spodbujamo čim bolj ustvarjalno razmišljanje in od zaposlenih pričakujemo, da bodo predstavili veliko svojih lastnih predlogov in idej. Povsem drugače je na primer v oddelku računovodstva in financ, kjer ustvarjalnost zaposlenih ni mogoča, saj obstajajo točno določena pravila oziroma zakoni, ki jih morajo zaposleni upoštevati.

Katere so pa vašem mnenju najpogostejše motnje v komunikaciji med nadrejenimi ter podrejenimi?

Problemi so samo v komunikaciji med zaposlenimi v Ljubljani ter na oddaljenih lokacijah. Zaposleni, ki delujejo na oddaljenih lokacijah, večkrat zmotno menijo, da so zaposleni v Ljubljani v boljšem položaju in jih zato težko sprejmejo kot njihove nadrejene.

Zaradi katerih razlogov najpogosteje prihaja do motenj v komunikaciji med sodelavci?

V podjetju največkrat pride do motenj v komunikaciji med sodelavci zaradi strahu zaposlenih pred izgubo delovnega mesta. Zaposleni včasih kakšno informacijo rajši zadržijo zase in si s tem poskušajo ustvariti boljši položaj v podjetju v primerjavi z drugimi sodelavci v oddelku. Do motenj večkrat pride tudi zaradi osebnih zamer ali nevoščljivosti zaradi višje izobrazbe in večje sposobnosti nekaterih zaposlenih.

Priloga 3: SPSS analiza glede na različne ravni dela zaposlenih

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih z obstoječimi tehnikami interne komunikacije

Navzkrižna tabela

			Stopnja zadovoljstva				Skupaj
			Sploh nisem zadovoljen	Nisem preveč zadovoljen	Delno sem zadovoljen	Povsem sem zadovoljen	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	1	2	2	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	3	3	7	5	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	16,7%	16,7%	38,9%	27,8%	100,0%
Skupaj	Operativni nivo	Število podatkov	1	10	14	3	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	3,6%	35,7%	50,0%	10,7%	100,0%
		Število podatkov	4	14	23	10	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	7,8%	27,5%	45,1%	19,6%	100,0%

Tabela 2: Vpliv boljše interne komunikacije na motivacijo za delo zaposlenih

Navzkrižna tabela

			Ali ste mnenja, da bi boljše interno komuniciranje vplivalo na vašo motivacijo za delo?			Skupaj
			Interna komunikacija v podjetju je že sedaj ustrezna	Izboljšanje komunikacije bi imelo pozitiven vpliv na mojo motivacijo za delo	Izboljšanje komunikacije ne bi imelo nobenega vpliva na mojo motivacijo za delo	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	2	3	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	6	11	1	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	33,3%	61,1%	5,6%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	2	21	5	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	7,1%	75,0%	17,9%	100,0%
Skupaj	Število podatkov		10	35	6	51
	% znotraj Raven dela zaposlenih		19,6%	68,6%	11,8%	100,0%

Tabela 3: Mnenje zaposlenih glede zadostnih informacij o odpuščanju ter zaposlovanju

Navzkrižna tabela

			Ali se strinjate s tem, da dobite dovolj internih informacij o zaposlovanju in odpuščanju?					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	1	1	0	2	1	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	20,0%	20,0%	0,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	6	3	5	3	1	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	33,3%	16,7%	27,8%	16,7%	5,6%	100,0%
Skupaj	Operativni nivo	Število podatkov	15	9	2	1	1	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	53,6%	32,1%	7,1%	3,6%	3,6%	100,0%
		Število podatkov	22	13	7	6	3	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	43,1%	25,5%	13,7%	11,8%	5,9%	100,0%

Tabela 4: Mnenje zaposlenih glede zadostnih informacij o namerah lastnika

Navzkrižna tabela

			Ali se strinjate s tem, da dobite dovolj internih informacij o namerah lastnika?					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	1	0	2	2	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	10	3	2	2	1	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	55,6%	16,7%	11,1%	11,1%	5,6%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	14	11	1	1	1	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	50,0%	39,3%	3,6%	3,6%	3,6%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	25	14	5	5	2	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	49,0%	27,5%	9,8%	9,8%	3,9%	100,0%

Tabela 5: Mnenje zaposlenih v kolikšni meri so vključeni v odločanje

Navzkrižna tabela

			Vključenost zaposlenih v odločanje					
			Brez odgovora	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	0	0	0	4	1
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	1	1	6	4	6
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	5,6%	5,6%	33,3%	22,2%	33,3%
	Operativni nivo	Število podatkov	1	6	5	5	8	3
		% znotraj Raven dela zaposlenih	3,6%	21,4%	17,9%	17,9%	28,6%	10,7%
	Skupaj	Število podatkov	1	7	6	11	16	10
		% znotraj Raven dela zaposlenih	2,0%	13,7%	11,8%	21,6%	31,4%	19,6%

Navzkrižna tabela

			Skupaj
RAVEN DELA ZAPOSLENIH	1	Število podatkov	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	2	Število podatkov	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	3	Število podatkov	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Skupaj	Število podatkov	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%

Tabela 6: Mnenje zaposlenih v kolikšni meri se upošteva njihove predloge

Navzkrižna tabela

			Upoštevanje predlogov zaposlenih					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	1	1	2	1	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	9	4	5	0	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	50,0%	22,2%	27,8%	0,0%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	1	8	8	7	4	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	3,6%	28,6%	28,6%	25,0%	14,3%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	1	18	13	14	5	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	2,0%	35,3%	25,5%	27,5%	9,8%	100,0%

Tabela 7: Mnenje zaposlenih o tem, če dobijo dovolj povratnih informacij od nadrejenih

Navzkrižna tabela

			Ali zaposleni dobijo dovolj povratnih informacij od nadrejenih?					
			Brez odgovora	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	0	1	1	0	3
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	0	2	2	8	6
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%
	Operativni nivo	Število podatkov	2	2	7	7	6	4
		% znotraj Raven dela zaposlenih	7,1%	7,1%	25,0%	25,0%	21,4%	14,3%
	Skupaj	Število podatkov	2	2	10	10	14	13
		% znotraj Raven dela zaposlenih	3,9%	3,9%	19,6%	19,6%	27,5%	25,5%

Navzkrižna tabela

		Skupaj
Raven dela zaposlenih	1	Število podatkov
		5
		% znotraj Raven dela zaposlenih
		100,0%
	2	Število podatkov
		18
Skupaj		% znotraj Raven dela zaposlenih
		100,0%
	3	Število podatkov
		28
		% znotraj Raven dela zaposlenih
		100,0%
		Število podatkov
		51
		% znotraj Raven dela zaposlenih
		100,0%

Tabela 8: Glavni razlogi za slabo komunikacijo z nadrejenimi

Navzkrižna tabela

			Razlogi za slabo komunikacijo z nadrejenimi					
			Brez odgovora	Komunikacija sploh ni slaba ampak povsem ustrežna	Nadrejeni selektivno zaznavajo informacije	Nadrejeni ne prisluhnejo vašim predlogom in idejam	Nadrejeni sicer prisluhnejo vašim idejam, a jih nato ne upoštevajo	Od nadrejenega ne dobite povratnih informacij o vašem delu
Višji management	Število podatkov		0	3	1	0	0	1
	% znotraj Raven dela zaposlenih		0,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	Število podatkov		1	12	4	0	1	0
Srednji management	Število podatkov		1	12	4	0	1	0
	% znotraj Raven dela zaposlenih		5,6%	66,7%	22,2%	0,0%	5,6%	0,0%
	Število podatkov		0	10	6	1	3	3
Operativni nivo	Število podatkov		0	10	6	1	3	3
	% znotraj Raven dela zaposlenih		0,0%	35,7%	21,4%	3,6%	10,7%	10,7%
	Število podatkov		1	25	11	1	4	4
Skupaj		Število podatkov	1	25	11	1	4	4

% znotraj						
Raven dela zaposlenih	2,0%	49,0%	21,6%	2,0%	7,8%	7,8%

Navzkrižna tabela

			Razlogi za slabo komunikacijo z nadrejenimi	Skupaj
			Nadrejeni vas ne obvesti o tekočem stanju v podjetju	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	5	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	17,9%	100,0%
	Skupaj	Število podatkov	5	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	9,8%	100,0%

Tabela 9: Vpliv višine osnovne plače na motiviranost zaposlenih

Navzkrižna tabela

			Vpliv osnovne plače na motiviranost za delo					Skupaj
			Najbolj negativen vpliv na motivacijo	Negativen vpliv na motivacijo	Neopredeljen	Poziteven vpliv na motivacijo	Najbolj pozitiven vpliv na motivacijo	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	0	0	5	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	1	3	9	5	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	5,6%	16,7%	50,0%	27,8%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	3	5	2	8	10	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	10,7%	17,9%	7,1%	28,6%	35,7%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	3	6	5	22	15	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	5,9%	11,8%	9,8%	43,1%	29,4%	100,0%

Tabela 10: Vpliv višine mesečne stimulacije na motiviranost zaposlenih

Navzkrižna tabela

		Vpliv višine mesečne stimulacije					
		Brez odgovora	Najbolj negativen vpliv na motivacijo	Negativen vpliv na motivacijo	Neopredeljen	Poziteven vpliv na motivacijo	Najbolj pozitiven vpliv na motivacijo
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov 0	0	0	0	5	0
	% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	Srednji management	Število podatkov 0	0	0	1	14	3
	% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	77,8%	16,7%
	Operativni nivo	Število podatkov 1	4	5	0	10	8
	% znotraj Raven dela zaposlenih	3,6%	14,3%	17,9%	0,0%	35,7%	28,6%
Skupaj		Število podatkov 1	4	5	1	29	11
	% znotraj Raven dela zaposlenih	2,0%	7,8%	9,8%	2,0%	56,9%	21,6%

Navzkrižna tabela

			Skupaj
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Skupaj	Število podatkov	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%

Tabela 11: Vpliv možnosti napredovanja na motiviranost zaposlenih

Navzkrižna tabela

			Vpliv možnosti napredovanja na motiviranost					
			Brez odgovora	Najbolj negativen vpliv na motivacijo	Negativen vpliv na motivacijo	Neopredeljen	Poziteven vpliv na motivacijo	Najbolj pozitiven vpliv na motivacijo
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	0	0	1	1	3
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%
	Srednji management	Število podatkov	0	1	0	4	5	8
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	5,6%	0,0%	22,2%	27,8%	44,4%
	Operativni nivo	Število podatkov	1	3	3	2	7	12
		% znotraj Raven dela zaposlenih	3,6%	10,7%	10,7%	7,1%	25,0%	42,9%
Skupaj		Število podatkov	1	4	3	7	13	23
		% znotraj Raven dela zaposlenih	2,0%	7,8%	5,9%	13,7%	25,5%	45,1%

Navzkrižna tabela

			Skupaj
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	100,0%
Skupaj	Število podatkov		51
	% znotraj Raven dela zaposlenih		100,0%

Tabela 12: Vpliv narave dela na motiviranost zaposlenih

Navzkrižna tabela

			Vpliv narave dela na motiviranost				Skupaj
			Negativen vpliv na motivacijo	Neopredel jen	Poziteven vpliv na motivacijo	Najbolj pozitiven vpliv na motivacijo	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	0	0	0	5	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	1	1	9	7	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	5,6%	5,6%	50,0%	38,9%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	0	8	14	6	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	0,0%	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	1	9	23	18	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	2,0%	17,6%	45,1%	35,3%	100,0%

Tabela 13: Mnenje zaposlenih o ustreznosti njihove osnovne plače ter nagrad glede na vložen trud

Navzkrižna tabela

			Ustrezna osnovna plača in nagrade glede na vložen trud					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	1	0	2	2	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	6	2	3	5	2	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	33,3%	11,1%	16,7%	27,8%	11,1%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	16	8	3	1	0	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	57,1%	28,6%	10,7%	3,6%	0,0%	100,0%
Skupaj	Število podatkov		23	10	8	8	2	51
	% znotraj Raven dela zaposlenih		45,1%	19,6%	15,7%	15,7%	3,9%	100,0%

Tabela 14: Mnenje zaposlenih o tem, če je njihova delovna uspešnost pravično ocenjena

Navzkrižna tabela

			Delovna uspešnost je pravično ocenjena					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	1	0	2	2	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	4	3	4	4	3	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	22,2%	16,7%	22,2%	22,2%	16,7%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	12	5	6	3	2	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	42,9%	17,9%	21,4%	10,7%	7,1%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	17	8	12	9	5	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	33,3%	15,7%	23,5%	17,6%	9,8%	100,0%

Tabela 15: Mnenje zaposlenih o tem, če so ustrezno motivirani

Navzkrižna tabela

			Ustrezna motiviranost zaposlenih					Skupaj
			Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Sem neopredeljen	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam	
Raven dela zaposlenih	Višji management	Število podatkov	1	1	0	3	0	5
		% znotraj Raven dela zaposlenih	20,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Srednji management	Število podatkov	3	3	2	7	3	18
		% znotraj Raven dela zaposlenih	16,7%	16,7%	11,1%	38,9%	16,7%	100,0%
	Operativni nivo	Število podatkov	6	7	6	6	3	28
		% znotraj Raven dela zaposlenih	21,4%	25,0%	21,4%	21,4%	10,7%	100,0%
Skupaj		Število podatkov	10	11	8	16	6	51
		% znotraj Raven dela zaposlenih	19,6%	21,6%	15,7%	31,4%	11,8%	100,0%