

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA MOTIVACIJE IN KOMUNICIRANJA NA PRIMERU
PODJETJA RELAX TURIZEM**

Ljubljana, maj 2015

BRANKA SAVIČIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Branka Savičić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom *Analiza motivacije in komuniciranja na primeru podjetja Relax Turizem*, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev motivacije.....	4
1.2 Vrste motivacije.....	5
1.2.1 Notranja motivacija	6
1.2.2 Zunanja motivacija.....	7
1.3 Motivacijske teorije.....	9
1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije	9
1.3.2 Procesne motivacijske teorije.....	12
1.3.3 Povezava motivacijskih teorij	13
1.4 Motivacijski modeli.....	14
1.4.1 Pričakovanje	14
1.4.2 Enakost.....	15
1.4.3 Pravičnost.....	16
1.5 Pristopi motiviranja zaposlenih	16
1.5.1 Materialni pristopi.....	17
1.5.2 Nematerialni pristopi.....	18
2 KOMUNICIRANJE	20
2.1 Opredelitev in proces komuniciranja.....	20
2.2 Vrste organizacijskega komuniciranja.....	22
2.2.1 Formalno komuniciranje	22
2.2.2 Neformalno komuniciranje	23
2.3 Stili komuniciranja	24
2.3.1 Stili komuniciranja po Satirju	24
2.3.2 Stili komuniciranja po Millerju in sodelavcih.....	25
2.3.3 Stili komuniciranja po von Thunu.....	26
2.3.4 Drugi stili komuniciranja	27
2.4 Orodja za interno komuniciranje	28
2.4.1 Govorna orodja.....	29
2.4.2 Pisna orodja	29
2.4.3 Nebesedno komuniciranje	30
2.5 Motnje v komuniciranju in odprava motenj.....	30

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MOTIVACIJE IN KOMUNICIRANJA NA PRIMERU PODJETJA RELAX TURIZEM.....	31
3.1 Predstavitev podjetja Relax turizem.....	31
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije	33
3.2.1 Cilji raziskave.....	34
3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja.....	34
3.2.3 Oblikovanje vprašalnika in predstavitev postopka zbiranja podatkov	35
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	36
3.3.1 Analiza anketnih vprašalnikov za vodje.....	37
3.3.2 Analiza anketnih vprašalnikov za zaposlene.....	39
3.3.3 Analiza polstrukturiranega globinskega intervjuja	44
3.4. Diskusija in priporočila	45
3.4.1 Interpretacija rezultatov.....	45
3.4.2 Priporočila vodstvu	48
3.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	50
SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI.....	53
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:Kdaj uporabite nagrade:preprost prikaz poteka	7
Slika 2: Preprosti model pričakovanja.....	13
Slika 3: S talenti, strastjo, vestjo in potrebo do edinstvenega prispevka.....	20
Slika 4: Komunikacijski sistem	22
Slika 5: Načini komuniciranja	28
Slika 6: Organigram poslovnega sistema Relax	32
Slika 7: Organizacijska struktura v Relax Turizem d.d.....	33
Slika 8: Merski instrumenti v kvalitativni raziskavi.....	35
Slika 9: Primerjava povprečnih ocen vodje marketinga in vodij prodajnih svetovalcev	38
Slika 10: Struktura respondentov glede na spol v %	39
Slika 11: Struktura respondentov glede na starost v %	39
Slika 12: Struktura respondentov glede na delovno mesto v %	40
Slika 13: Primerjava povprečnih ocen zaposlenih v marketingu in prodajnih svetovalcev	41
Slika 14: Primerjava povprečnih ocen med zaposlenimi v marketingu in prod. svetovalci	43
Slika 15:Priporočila za večjo motiviranost in boljšo kom. v podjetju Relax Turizem d.d..	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:Tipi motivacije ter njihovi regulatorni stili in regulatorni procesi	8
Tabela 2: Maslowova piramida hierarhije potreb.....	10
Tabela 3: Pregled različnih občutkov zaposlenih glede na njihov vložek.....	15
Tabela 4: Primerjava pravičnosti in nepravičnosti	16
Tabela 5: Stili komuniciranja po Virginiji Satir	25
Tabela 6: Stili komuniciranja po Sheroldu Millerju s sodelavci	26
Tabela 7: Stili komuniciranja po Schulzu von Thunu	27
Tabela 8:Načrt kvalitativne raziskave	34
Tabela 9:Primerjava trditev med vodjami in zaposlenimi.....	47

UVOD

Redkokdaj pomislimo, zakaj sploh hodimo v službo in delamo. Vse kar počnemo, je z nečim motivirano. Managerji se redno srečujejo s pojmom motivacije. Veliko teoretikov in psihologov se je skozi zgodovino ukvarjalo z raziskovanjem tega pojma. Najbolj poznani sta Maslowova teorija motivacije in Herzbergova dvofaktorska teorija. Maslow je trdil, da se zadovoljujejo potrebe po neki 'piramidi': prvo biološke potrebe, ki mu omogočajo preživetje, sledijo potrebo po varnosti in želje po samopotrjevanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 233-234). S pomočjo te teorije lahko managerji na podlagi navadnih vprašalnikov ugotovijo, na kaj so zaposleni v določeni organizaciji in v določenem času najbolj občutljivi. (Lipičnik, 1996, str. 164). Herzberg trdi, da vplivata na delovno motivacijo dve vrsti dejavnikov: higieniki in motivatorji. Da se motivacija zaposlenih začne, morajo biti najprej izpolnjeni higieniki, ki so temelji zadovoljstva. To so cilji, ki so povezani s prvimi tremi skupinami potreb. Šele nato se lahko uresničujejo cilji, ki ustrezajo četrti in peti ravni potreb. Te imenujemo motivatorji (Rozman & Kovač, 2012, str. 415).

Delovna motivacija je aktivnost usmerjena k želenim ciljem, na podlagi potreb in s pomočjo motivov, ki nastanejo v notranjosti ali okolju zaposlenega. Teorija, ki preučuje pomembnost notranjih nagnjenj in psiholoških potreb zaposlenega, ki so nasprotno razlogom, ki dajejo občutek pritiska ali prisile, imenujemo teorija samodoločenosti (angl. *Self-determination theory*, v nadaljevanju TSD). Po tej teoriji poznamo različne tipe motivacij; v grobem notranja in zunanja. Pri notranji motivaciji zaposleni opravljajo aktivnost z namenom osebnega zadovoljstva, pri zunanji pa opravljajo naloge zaradi zunanjih spodbud. Obstajajo štiri tipi motivacije, ki so zunanje motivirani, in sicer zunanja regulacija, introjekcijska regulacija, identifikacijska regulacija in integrirana regulacija. TSD pa opredeljuje tudi amotivacijo, pri kateri primanjkuje namen za delovanje. Pri tej motivaciji se zaposleni sploh ne odzivajo ali pa se odzivajo pasivno (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 40-41).

Čeprav poznamo veliko teorij, le te ne morejo razložiti, zakaj se zaposleni vedejo na toliko različnih načinov pri zadovoljitvi svojih potreb in doseganju ciljev. Iz različnih elementov, s katerimi bi lahko pri zaposlenih izzvali reakcije, ki jih managerji želijo, se lahko sestavi zavestno konstrukcijo imenovano motivacijski model. Ta mora biti zgrajen tako, da bo pri zaposlenih izzval želeno vedenje, pri tem pa je potrebno upoštevati lastnosti, kot so pričakovanje, pravičnost in enakost. Pričakovanja so rezultat motivacije, zato smo zadovoljni, če se le ta uresničijo. Pri enakosti govorimo o ravnotežju med dajanjem zaposlenih podjetju in dobivanjem enake vrednosti od podjetja. S pravičnostjo pa zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemi, tj. če za enake vložke dobijo enako povrnjeno (Lipičnik, 1996, str. 169-174).

Obstajajo različni pristopi motiviranja zaposlenih, materialni in nematerialni. Plača ali nagrajevanje zaposlenih je eden izmed psiholoških stimulatorjev za delo, pri katerem ni

pomembna samo višina ampak tudi razlog za pridobitev. Osrednja dimenzija vrednotenja dela, ki ima močan vpliv na plače, je zahtevnost dela. Poleg tega se pri določanju višine plače upoštevajo še uspešnost, inovativnost in drugi faktorji, ki pripomorejo k uspešnosti celotnega podjetja. Maier je razdelil plačevanje zaposlenih po posameznih sistemih, in sicer po učinku, času, stažu in potrebi (Lipičnik, 1996, str. 177-182; Dimovski et al., 2003, str. 191-193).

Opolnomočenje, mentorstvo in razvoj kariere so sodobni nematerialni pristopi motiviranja. Opolnomočenje ali prenos moči na zaposlene je ena izmed modernih dejavnikov motivacije, kjer se prenesejo moči ali pristojnosti na podrejene. Zaposleni dobijo informacije, znanje, moč in nagrade, kar prinese izboljšanje njihove učinkovitosti (Dimovski et al., 2003, str. 242). Renton (2009 str. 34-35) pravi, da je mentor oseba, ki daje nasvete in strokovna priporočila, prenaša osebne izkušnje in se pomaga mrežiti zaposlenim, ki so pod mentorstvom. Bradley, Brown in Dower (2009, str. 104) menijo, da se je uspešna kariera merila z objektivnimi dosežki, kot so višina plače, napredovanje in hierarhična raven. Ob priznanju potencialne razlike med družbeno in osebno predstavo o uspehu pa so definicijo uspeha razširili z vključitvijo subjektivne ocene uspešnosti, kot je zadovoljstvo s kariero.

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede 'communicare', kar pomeni posvetovati se oziroma razpravljati, torej izmenjavati znanje, informacije in izkušnje oziroma sporazumevati se. Proces komuniciranja pa lahko opišemo kot pošiljateljovo izbiro in kodiranje sporočila s pomočjo posrednikov. Ti ga prenašajo in oblikujejo tako, da prejemnik dekodira sporočilo in nanj reagira (Lipičnik, 1996, str. 138).

Ker naj bi bilo neformalno komuniciranje bolj osebno, le ta ne sledi organizacijski shemi, medtem ko se formalno komuniciranje šteje med bolj uradne vrste komuniciranja (Johnson, Donohue, Atkin & Johnson, 1994, str.117). Sedej in Mumel (2013, str. 26) navajata, da informacije lahko prenašamo na tri načine, in sicer govorno, elektronsko in pisno. Poudarjata, da so elektronska orodja (elektronska pošta, intranet) vedno bolj pomemben del internega komuniciranja.

Obstajajo različni stili komuniciranja po različnih avtorjih. Virginija Satir opredeljuje spravljeni, obtožujoči, racionalizirajoči, indiferentni in kongruentni stil; Sherod Miller in sodelavci (v Brajša, 1994, str. 138-140) razlikujejo konvencionalni, blaže kontrolirajoči, ostreje kontrolirajoči, raziskujoči in odkriti način komuniciranja; Friedman Schulz von Thun (v Brajša, 1994, str. 140-141) ločuje med prošnjo za pomoč, ponujanjem pomoči, samoomalovaževanjem, agresivnostjo in omalovaževanjem sogovornikov, samopotrjevanjem, kontroliranjem sogovornika, samodistanciranjem in površno oziroma komedijantsko komunikacijo. V komuniciranju velikokrat pride do motenj, ki so lahko povezane z oddajnikom, sporočilom in s kanalom oziroma sprejemnikom. Obstajajo različna prizadevanja, ki te ovire odpravljajo. Najbolj preprost ukrep je več poslušanja in

manj govorjenja oziroma predvsem aktivno poslušanje (Rozman & Kovač, 2012, str. 402-406).

Namen magistrskega dela je sistematično povezati znanje o motivaciji in komuniciranju v podjetju s pomočjo domače in tuje literature ter na podlagi kvalitativne raziskave podati priporočila za vodstvo na tem področju. Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj se je za obstanek v tem hitro spreminjajočem se okolju potrebno prilagoditi s pomočjo pravilnega načina motiviranja zaposlenih in komuniciranja z njimi. Z magistrskim delom bom pomagala vodstvu preučevanega podjetja, da, v času hitrega tempa življenja, visoko motivira zaposlene ter z njimi dovolj in pravilno komunicira, kar bo pripomoglo k zadovoljstvu zaposlenih in posledično k boljšem poslovanju podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti področje motiviranja zaposlenih in komuniciranja z njimi ter opisati njun pomen za podjetje Relax Turizem d.d.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. S pomočjo aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih člankov ter študij primerov preučiti konstrukta motiviranje in komuniciranje.
2. Na podlagi ugotovitev razviti konceptualni model povezave med motivacijo in komuniciranjem.
3. Izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju ter pripraviti priporočila, ki bodo vodstvu podjetja pomagala pri motiviranju zaposlenih in komuniciranju z njimi.

Cilj motivacije je zadovoljiti neke potrebe s pomočjo motivov, ki nastanejo v notranjosti ali okolju zaposlenega. Z različnimi stili komuniciranja na različne načine izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje. Na podlagi preučevanja motivacije in komuniciranja lahko postavim **temeljno tezo**, ki pravi, da lahko managerji s pravilnim stilom komuniciranja motivirajo zaposlene in se tako skupaj podajo proti zadanim ciljem in uresničujejo poslanstvo v preučevanem podjetju Relax Turizem d.d.

1 MOTIVACIJA

Pogosto mislimo, da je motiviranje kot neka skrivnost oziroma nek čarobni prah, ki ga potresemo po zaposlenih, oni pa nenadoma dobijo moč za ustvarjalno delo. Dejansko se motivacija loteva dveh preprostih vprašanj, in sicer kako ravnati z zaposlenimi ter kako doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom. Pomembni sta tudi vprašanji, ali so zaposleni sploh predani svojemu delu ter kako močno si želijo doseči svoje cilje (Keenan, 1996, str. 5-6). Treba se je zavedati, da so si zaposleni različni ter da ne obstaja univerzalni način želenega obnašanja. Potrebno je poznati osebnost vsakega posameznika ter na podlagi tega razviti pravilne pristope motiviranja. Moramo vedeti, da uspešna motivacija ni enkratni proces, ki bi trajal večno, ampak je potrebno motivacijo kontrolirati, saj je to neprekinjen, dolgotrajen proces (Lasić, 2012, str. 95).

Peklar in Boštjančič (2012, str. 39-40) trdita, da je delovna motivacija aktivnost, ki je usmerjena k želenim ciljem na podlagi potreb in s pomočjo motivov, ki nastanejo v notranjosti ali okolju zaposlenega. Glavno vlogo pri motiviranju imajo nadrejeni oziroma vodje, ki svoje zaposlene poslušajo, usmerjajo in nagrajujejo. Šarčević in Balotić (2011, str. 18) menita, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih glavni vprašanji sodobne organizacije. Pomemben element uspešnih podjetij je predvsem sistem motiviranja zaposlenih. Obstajajo različni sistemi merjenja zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Glavni cilj teh sistemov je posamezniku razviti občutek, da vsi zaposleni delijo skupno usodo podjetja ter si prizadevajo razviti ustvarjalni potencial zaposlenih. Glavni faktor motivacije je kvaliteta življenja na delovnem mestu.

1.1 Opredelitev motivacije

Kulić (v Urošević & Milijić, 2012, str. 174) meni, da je odgovor na vprašanje 'Kaj je motivacija?' različen skozi leta in kulture. Motivacijo lahko definiramo kot proces, ki sproži aktivnost zaposlenega, ki je usmerjena v določene predmete in potrebe za doseg nekega cilja. Motivacija se šteje kot energija, ki nas vodi k izpolnjevanju cilja. Rozman in Kovač (2012, str. 410-411) pravita, da je glavno vprašanje kako doseči, da bodo zaposleni v podjetju v čim večji meri izkoristili svoje zmožnosti ter delovali usklajeno. Zaposleni delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Zaradi nezadovoljene potrebe zaposleni poskušajo pridobiti sredstva za zadovoljitev le teh. Željo po delovanju, ki je usmerjena v zadovoljitev potrebe ali izpolnitev cilja, imenujemo motiv. Motiv oziroma glagol motiviranje izhaja iz latinske besede *movere* (gibati), kar predstavlja interakcijo med posameznikom in okoljem. Motivirano delo je tisto, ki ga zaposleni radi opravljajo in ki vodi k doseganju cilja ali zadovoljitvi potrebe. Nasprotno od tega je frustrirano delovanje, kar pomeni, da zaposleni neradi opravljajo delo.

Pomen motivacije je, da usmeri zaposlene k obnašanju, katerega posledica bo večja uspešnost organizacije. Visoka motivacija zaposlenih in uspešnost organizacije ter dobički so med seboj povezani. Ker so si zaposleni različni, nikoli ne morejo poznati vseh vzgibov in motivov za opravljanje neke aktivnosti. Motive delimo po vlogi na primarne in sekundarne, po nastanku na podedovane in pridobljene, po področju delovanja na biološke in socialne, ter po razširjenosti na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski et al., 2003, str. 232).

Svetic (2010, str. 1-2) je mnenja, da smo v času, ko zaposleni od vodstev pričakujejo usmeritve in navdih v zameno za prizadevnost in zavzetost. Zaposleni si postavljajo različne cilje; eni delajo zaradi plače, drugim je pomembno, da delajo, kar jih veseli, tretjim pa zaposlitev pomeni varnost. Zaposleni so uspešni, kadar delo opravljajo z veseljem in lahko pokažejo svoje sposobnosti. Glavna naloga managementa je spodbuditi zaposlene, da bodo več in bolje delali oziroma jih motivirati, da bodo poslovno učinkoviti in uspešni. Uspešni managerji pazljivo izbirajo sredstva in programe za motiviranje

zaposlenih, ki povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov in njihove individualne potrebe. Najpogosteje uporabljeni motivacijski programi so prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest, opolnomočenje zaposlenih, plačilo glede na rezultate dela, nagrajevanje za dobro delo v timu, razvoj karier in izobraževanje ter fleksibilen delovni čas.

Dent in Holton (2009, str. 38) trdita, da so raziskave pokazale, da je pomembnih kar pet razmerij za motivacijski uspeh, in sicer razmerja med posameznikom, nadrejenim, organizacijo, strankami in sodelavci. Vseh pet dejavnikov prispeva k lastnim občutkom za motivacijo, pristopu organizacije k motivaciji ter kako posameznik pomaga motivirati ostale. Organizacija zagotavlja procese kot so sistemi nagrajevanja, usposabljanja in zanimivo delo. Posameznik mora vedeti, kaj ga motivira ter kako svoje potrebe zadovoljiti pri delu, nadrejeni je ključnega pomena v motivacijskem procesu kot vzor ter z odnosom do kolegov, da se počutijo vredne in motivirane. Tudi sodelavci igrajo pomembno vlogo pri motiviranju, saj nam lahko podobno misleči dajejo energijo in nas motivirajo. Sodelavci nas lahko s stokanjem in negativnimi napovedmi tudi demotivirajo. Stranke nam lahko zagotovijo priložnost za motivacijo, če organizacija z zaposlenimi deli rezultate zadovoljstva strank.

Pomembna sposobnost vodilnega osebja je motiviranje zaposlenih, saj motivirani posamezniki dosegajo boljše rezultate. Za obstoj podjetja na globalnem trgu s čedalje večjo konkurenco in tekmovalnostjo so motivirani zaposleni. Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti posameznika, je potrebna motivacija, saj je pomembna povezava med motivacijo in uspešnostjo posameznika. Uspešnost je tista, ki motivira zaposlene. Manager naj bi opazil in razumel spremembe v potrebah zaposlenih, pri tem pa ne sme nasprotovati njihovim ciljem, interesom, željam in potrebam. Posledica motiviranosti zaposlenih je manjša fluktuacija, manjša odsotnost z dela, manjši stres, boljše vzdušje v kolektivu ter večje zadovoljstvo v zasebnem življenju (Kušar, 2014, str. 11).

1.2 Vrste motivacije

Teorija, ki preučuje pomembnost notranjih nagnjenj in psiholoških potreb in, ki so nasprotne razlogom, dajejo občutek pritiska ali prisile imenujemo teorija samodoločenosti. Po tej teoriji poznamo različne tipe motivacij; v grobem notranja in zunanja motivacija. Obstajajo štiri tipi motivacije, ki so zunanje motivirani, in sicer zunanja regulacija, introjekcijska regulacija, identifikacijska regulacija in integrirana regulacija. TSD pa opredeljuje tudi amotivacijo, pri kateri primanjkuje namen za delovanje. Pri tej motivaciji se zaposleni sploh ne odzivajo ali pa se odzivajo pasivno (Peklar & Boštjančič, 2012, str. 40-41).

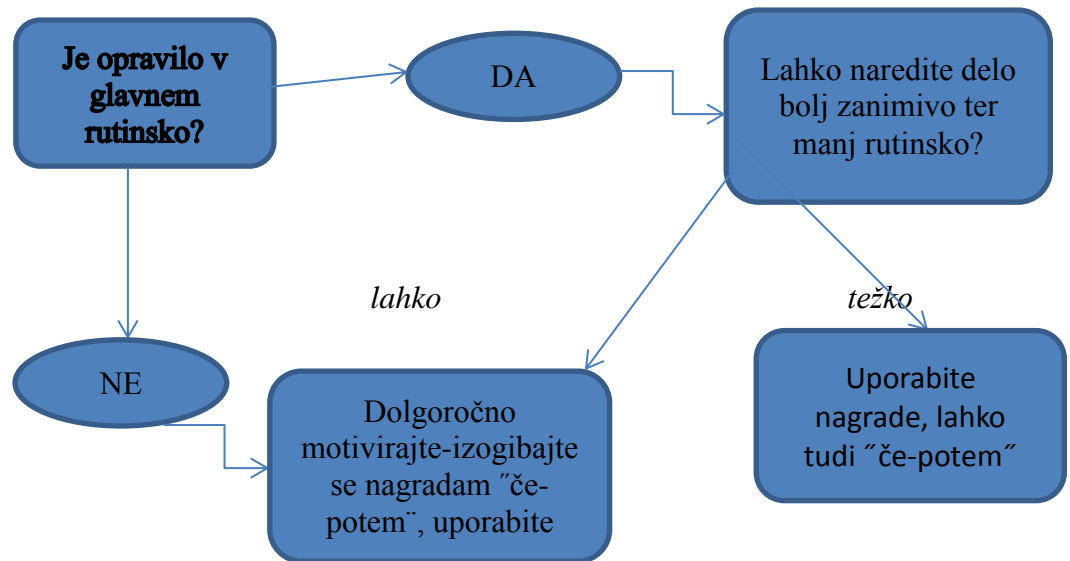
1.2.1 Notranja motivacija

Harlow (v Pink, 2011, str. 1-3) je z dvema sodelavcema zbral osem opic, na katerih so dva tedna preučevali njihove sposobnosti učenja. Pripravili so jim mehansko uganko, kjer so morale izvleči navpični zatič, iztakniti kavelj in nato dvigniti pritrjen pokrov, kar je bilo zahtevno za laboratorijske opice. Takoj, ko so položili naprave v opičje kletke, so se opice brez zunanje spodbude začele zagrizeno igrati z napravo, kot da v tem uživajo. Hitro so ugotovile delovanje naprave, tako da so ob koncu drugega tedna testiranja v povprečju uganko rešile v manj kot minuti. Nihče jih ni nagradil s hrano ali pozornostjo, naloga je bila sama po sebi notranje nagrajena, saj so v reševanju uganke opice uživale. Harlow je to poimenoval »notranja motivacija«.

Motivacija je notranja, kadar nagrade za opravljene naloge prihajajo iz notranjosti posameznika in iz dejavnosti oziroma naloge same. Nagrada notranje motivacije je občutek usposobljenosti in samoodločanja. Ta motivacije je dovršena in ustvarja situacijo, v kateri resnično motiviran posameznik postane del službene naloge (Krivonos, 1978, str. 53-54). Prav tako tudi motive za posameznega zaposlenega delijo na notranje in zunanje. Notranji motivi, kot so dosežki, priznanje, odgovornost ter razvoj zmožnosti zaposlenega, so povezani z delom (Rozman & Kovač, 2012, str. 412). Zaposleni želijo napredovati v svojem izbranem poklicu, zato postavljajo posamezne cilje, ki lahko pospešijo osebni razvoj. Pogosto je težko ugotoviti zakaj nekdo skuša doseči nek cilj. Velikokrat je to povezano z nečim, kjer je mogoče pokazati svojo nadarjenost in kjer se zaposleni lahko izkažejo. Želja po izpolnitvi osebnih ambicij je močna, deluje spodbujevalno in je kot nepretrgan proces. Ko se ena želja izpolni, se takoj pojavi druga (Keenan, 1996, str. 17-18).

Pogosto pogojene oziroma pričakovane nagrade (če narediš to, boš dobil tisto) imajo negativen učinek na notranjo motivacijo, ker se zaposleni odpovejo določeni samostojnosti. Če pa zaposleni po opravljeni nalogi dobijo nagrado nepričakovano, ta (»zdaj, ko«) nagrada ni razlog za izpeljavo naloge ter ni škodljiva za notranjo motivacijo. Treba je biti pazljiv, saj pogosta »zdaj, ko« nagrada lahko postane pričakovana »če, potem«, kar lahko slabo vpliva na uspešnost. Najboljše je nepričakovano nagrajevanje omejiti na nerutinska, kreativna opravila. V tem primeru je boljše kot denar podati pohvalo in povratno informacijo. Pozitivne povratne informacije povečajo notranjo motivacijo (Pink, 2011, str. 66-67). Slika 1 kaže, kdaj naj uporabimo nagrade »zdaj, ko« in kdaj nagrade »če, potem«.

Slika 1: Kdaj uporabite nagrade: preprost prikaz poteka



Vir: Povzeto po D.H. Pink, Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira, 2011, str. 69.

Kukanja (2013, str. 99) povzema, da analiza motivacijskih faktorjev prikazuje najboljše rezultate, kadar ekonomski motivatorji sodelujejo z velikim številom zunanjih in notranjih motivacijskih faktorjev. Čeprav se rast zadovoljstva in motivacije zaposlenih odraža na rasti produktivnosti in boljših poslovnih rezultatih, je odnos med zadovoljstvom-motivacijo in rezultati organizacije kompleksen. Faktorji, ki na to vplivajo, se delijo v štiri kategorije: osebne lastnosti, lastnosti delovnega mesta, lastnosti organizacije in širše okolje.

1.2.2 Zunanja motivacija

Svetlik in Zupan (2009, str. 423) trdita, da je pri določanju ciljev pomembno, kako zaposleni dojemajo verjetnost za doseg ciljev ter kako skladni so cilji z njihovimi interesi. Če so cilji osnovani na dogovoru med vodjo in zaposlenimi, delujejo motivacijsko. Tu je pomembno ali gre za notranjo ali zunanjo motivacijo. Kadar je cilj postavljen od zunaj in zaposleni v procesu ne sodeluje, prevladuje zunanja motivacija, ki je šibkejša od notranje. Najmanjša verjetnost, da bo cilj pravi, je, če se zaposlenemu cilj kar določi. Najboljše je, če zaposleni sam sodeluje v procesu oblikovanja ciljev, saj mu je tako bolj jasno, zakaj je cilj takšen, kot je.

Peklar in Boštjančič (2012, str. 40-41) sta TSD definirala kot izkušnjo opravljanja aktivnosti iz notranjih razlogov, ki so nasprotne tistim, ki dajejo občutek pritiska ali prisile. TSD opredeli različne tipe motivacij, ki jih lahko razporedimo vzdolž kontinuuma samodoločenosti kot vidimo na sliki 2. Na levi strani je amotivacija (angl. *amotivation*), kjer zaposlenim primanjkuje namena za delovanje. V tem primeru se sploh ne odzivajo ali se odzivajo pasivno. Od leve proti desni sledijo štiri vrste motivacije, ki ponazarjajo

zunanje motivirana vedenja. Zunanja regulacija (angl. *external regulation*) je klasičen primer pridobivanja nagrade oziroma izogibanja kazni, sledi introjekcijska regulacija (angl. *introjected regulation*), ki je deloma ponotranjena, temelji na izogibanju krivde in osramočenosti ali za izboljšanje tega. Identifikacijska regulacija (angl. *identified regulation*) se sprejema že kot osebno vedenje in pri integrirani regulaciji (angl. *integrated regulation*) je nekaj storjeno z namenom doseči nek rezultat, ne zaradi notranjega zadovoljstva. Na skrajni desni se nahaja notranja motivacija (angl. *intrinsic motivation*). Tabela 1 prikazuje različne tipe motivacije z regulatornimi stili in relevantnimi regulatornimi procesi.

Tabela 1: Tipi motivacije ter njihovi regulatorni stili in regulatorni procesi

Vedenje	Ne-samodoločeno					Samo-določeno
Motivacija	Amotivacija	Zunanja motivacija				Notranja motivacija
<i>Regulatorni stil</i>	Ni regulacije	Zunanja regulacija	Introjekcijska regulacija	Identifikacijska regulacija	Integrirana regulacija	Notranja regulacija
<i>Relevantni regulatorni procesi</i>	Brez namere, pomanjkanje kontrole, brez vrednotenja	Ugoditev, zunanje pohvale in kazni	Samokontrola, vključevanje tega, notranje nagrade in kazni	Osebna pomembnost, vrednota, zavestno vrednotenje	Kongruenca zavedanj, sinteza s selfom	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo

Vir: Povzeto po J. Peklar & E. Boštjančič, Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju, 2012, str.41.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 237) pravijo, da zaposleni niso vedno motivirani. Kadar dlje časa ne dosežejo svojih ciljev, postanejo frustrirani, kar se začne kazati v njihovi pasivnosti. Takšno delovanje ni učinkovito za doseganje višjih ciljev. Da bi zaposleni delovali bolj usklajeno in učinkovito, jih spodbujajo nagrade, kot so plače in priznanja. Čeprav obstajajo sodobni pristopi motivacije, gre v osnovi še vedno za pristop »korenčka in palice«, pri čemer so korenček zaslužki, priznanja, pohvale, palica pa zmanjšanje zaslužka, kazni, izguba dela. Pink (2011, str. 34-35) trdi, da če bodo zaposleni za neko dejavnost nagrajeni, bodo delali več, če bodo kaznovani, bodo delali manj. Če osnovna nagrada, kot so plača, pogodbeni plačila in ugodnosti za zaposlene ni primerna ali pravična, bi se osredotočili na nepravičnost položaja. Včasih lahko korenček in palica dosežeta ravno nasproten učinek od nameravanega. Nagrade in kazni lahko spodbudijo negativno vedenje.

1.3 Motivacijske teorije

Teorije motivacije pojasnjujejo zveze med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom. Mnogi avtorji so na podlagi empiričnih študij razložili, kaj zaposlene pri njihovem delovanju motivira. Obstaja več teorij motiviranja, kjer sta med bolj znanima avtorja Maslow in Herzberg (Rozman et al., 1993, str.240). V splošnem delimo motivacijske teorije na vsebinske in procesne.

1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Zaposleni imajo ves čas osnovne potrebe, kot so potreba po hrani, dosežkih ali denarni nagradi, kar jih motivira. Zaposleni delajo v tej smeri, da te potrebe zadovoljijo. Te potrebe poudarjajo vsebinske teorije, med katere štejemo Maslowovo teorijo hierarhije potreb, Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in McClellandovo teorijo pridobljenih potreb (Dimovski et al., 2003, str. 233).

Dessler (2011, str. 460-461) trdi, da je Abraham Maslow opazil, kaj najbolj motivira zaposlene. Rekel je, da obstaja hierarhija petih tipov potreb: fiziološke (hrana, voda, toplota), po varnosti (varen dohodek, zagotovljeno delovno mesto), socialna oziroma po pripadnosti (prijateljstvo in sodelavci), po samospoštovanju in na vrhu potreba po samoaktualizaciji (zaposleni naj bi postal to, kar lahko postane). Zadovoljili naj bi najprej nižje potrebe in šele nato v zaporedju višje. Če nekdo npr. ne dela in se ne počuti varnega, bo šele po varni zaposlitvi začel graditi prijateljstvo in pridobivati spoštovanje. Tabela 2 prikazuje Maslowovo hierarhijo potreb izven delovnega mesta in na delovnem mestu.

Tabela 2: Maslowova piramida hierarhije potreb

	IZPOLNITEV IZVEN DELOVNEGA MESTA	IZPOLNITEV NA DELOVNEM MESTU	
	Osebna rast in samoaktualizacija; izobraževanje, vera, hobiji	Uspeh; možnosti usposabljanja, napredovanj, rasti in kreativnosti	
	Pripadnost; odobravanje družine, prijateljev in skupnosti	Skrbnišтво; priznanje, visok status, povečane odgovornosti	
	Odnosi; družina, prijatelji, skupnost	Uspešnost; delovne skupine, stranke, sodelavci	
	Varnost; odsotnost vojne, onesnaževanja in nasilja	Preživetje; varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto	
	Osnovne življenjske potrebe; hrana, voda, spolni odnosi	Učinkovitost; gretje, zrak, osnovna plača	

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 234; R. Bull, *Reporting for sustainable success – by applying Maslow's hierarchy of needs to business*, 2014, str. 54.

Bull (2014, str. 54) meni, da strateški odločevalci zahtevajo informacije, ki so relevantne, pravočasne in jedrnate. Zato je pomembno upoštevati njihove potrebe, ki zagotavljajo, da je dana ustrezna bilanca za pomoč pri ugotavljanju njihovih odgovornosti za preživetje, skrbništvo in uspeh. Preživetje zagotavlja fundacijo za dobro skrbništvo, kar je pogoj za uspeh. Hierarhija potreb za posel je podobna, kot jo je Maslow opisal za posameznike. Potrebno je skrbeti za naše osnovno zdravje in varnost; podjetje mora skrbeti za oskrbo denarja in sposobnost preživetja šokov, ki jih imajo finančne posledice. Moramo biti del kroga sorodnikov in prijateljev, ki nas podpirajo in učijo; podjetja potrebujejo podporo interesnih skupin, ki delujejo skupaj za zagotavljanje učinkovitega skrbništva svojih virov.

Podlaga za Maslowovo zadovoljitev osnovnih potreb je psihično zdravje. Zdravi imajo zadovoljene osnovne potrebe in so s tem primarno motivirani za samoaktualizacijo. Maslow je poudaril nekatere omejitve nastanka nižjih potreb ob zadovoljitvi višjih. Višje potrebe se občasno pojavljajo pred zadovoljitvijo nižjih, skozi disciplino ali zatiranje, zato je Maslowova teorija delna in jo je potrebno dopolniti z drugimi teorijami (Sengupta, 2011, str. 104). Danes imajo zaposleni zadovoljene osnovne potrebe prve in druge skupine, raven se je dvignila nad zahtevami preživetja. Zaposleni so zdaj bolj izobraženi in sposobni opravljati ustvarjalno in mentalno delo. Kaj motivira zaposlene? Nagrade imajo lahko različne učinke na zaposlenega, odnos in uspešnost. Lahko ga motivirajo za doseganje osebnih ciljev in ciljev podjetja, po drugi strani je lahko samo izogibanje nezadovoljstva z vzdrževanjem čustvenega statusa qou z malo ali brez motivacijskega učinka. V skladu s

klasifikacijo, ki jo je razvil Frederick Herzberg, se prvi sklop imenujejo motivatorji, slednji opisani pa higieniki (Creech, 1995, str. 33).

Treven (1998, str. 117-118) našteva Herzbergove motivacijske faktorje, ki so razdeljeni v dve veliki skupini: higieniki (nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev) in motivatorji (odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj). Higieniki odpravljajo neprijetnosti oziroma ustvarjajo okoliščine za motiviranje, medtem ko motivatorji spodbujajo zaposlene k delu. Zaradi higienikov ne bo zadovoljstvo nič večje, lahko pa je nezadovoljstvo manjše. Med higienike štejemo lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju in primerne načrte dopustovanja, kar ne vpliva na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Motivatorji delujejo drugače kot higieniki in vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju. Ne povzročajo nezadovoljstva pri zaposlenih, temveč manj zadovoljstva. Ta teorija je za managerje pomembna predvsem zato, da vedo katera sredstva za motiviranje uporabiti, ali higienike, s katerimi se odpravijo nepotrebne napetosti, ali motivatorje za izziv aktivnosti pri posameznikih.

Herzberg je intervjuval 203 strokovnjake in vodje v proizvodnem sektorju. Priklicali naj bi si trenutke, ko so zadovoljni in nezadovoljni z zaposlitvijo. Tako je prišel do dveh glavnih dejavnikov, higienike, ki se nanašajo na okolje oziroma organizacijske faktorje, ki so zunaj posameznikovega dožemanja delovnega mesta in motivatorje. Predlagal je poklicne vloge, ki imajo zmogljivosti za izpolnjevanje posameznikove potrebe po samouresničevanju, kar vpliva na zadovoljstvo pri delu in pozval organizacije za obogatitev delovnih mest in povečanje zadovoljstva zaposlenih (Smith & Shields, 2013, str. 190). Najpogostejša oblika izražanja nezadovoljstva zaposlenih je absentizem, fluktuacija, ki se lahko izraža v obliki nezaželenega oziroma deviantnega vedenja, lahko pa se pojavijo kolektivne zahteve, protesti in stavke. Absentizem pomeni izostajanje z dela, kar se ne sme pojavljati brez razloga, saj je to hujša kršitev delovne discipline in posledično izguba zaposlitve. Fluktuacija pomeni zapuščenje organizacij, na kar vplivajo osebni (spol, starost, delovni staž, občutek pripadnosti organizaciji, osebne značilnosti) in organizacijski dejavniki (plača, organizacija dela in delovne razmere, možnosti napredovanja, odnosi med zaposlenimi), ali celo zunanji dejavniki (razmere na trgu). Neželeno vedenje posameznika se kaže s počasnim delom, bolniškimi izostanki in širjenjem nezadovoljstva med sodelavci. Protesti in stavke pa se urejajo s sporazumevanjem med predstavniki zaposlenih in vodstvom (Svetlik & Zupan, 2009, str. 345-347).

Ena izmed novejših vsebinskih motivacijskih teorij je McClellandova teorija zadovoljitve treh potreb. Trdi, da zaposlene motivirajo tri potrebe: potreba po dosežkih, po moči in po tesnem sodelovanju. Posamezna potreba prevladuje. Pri tistih, ki prevladuje potreba po dosežkih, želijo biti učinkoviti, postavljajo si zahtevne cilje, ki jih bodo zelo verjetno dosegli in bodo verjetno vodje oddelkov. Tisti, pri katerih prevladuje potreba po moči, želijo vpliv na dogajanje in na podrejene, kar vodi k najvišjim managerskim mestom. Zaposleni, ki jih motivira potreba po tesnem sodelovanju, želijo biti sprejeti pri drugih,

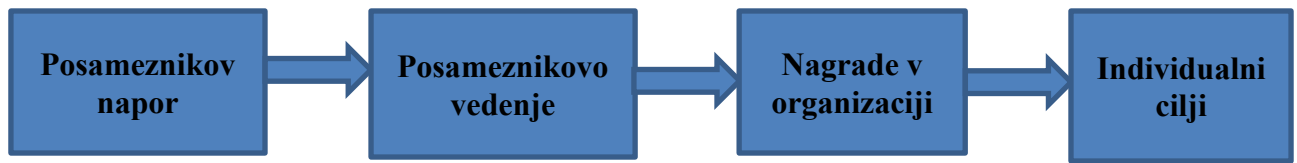
veliko jim pomeni prijateljstvo in so morda uspešni v marketingu (Rozman et al., 1993, str. 241-242).

1.3.2 Procesne motivacijske teorije

Pri procesnih teorijah zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanj za zadovoljitev potreb. Tri temeljne procesne teorije so Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve. Adamsova teorija enakosti preučuje, ali posamezniki dojemajo svoje nadomestilo enako temu, kar dobijo drugi za podoben vložek. V tem primeru se z njimi ravna pošteno. Enakost se meri z razmerjem *inputov* in *outputov*. Med *inpute* se šteje izobrazba, izkušnje, trud in sposobnost, med *outpute* pa plača, priznanje, bonusi in napredovanje. Neenakost se lahko odpravi s spremenjenimi *inputi*, spremenjenimi *outputi*, popačenjem percepcij ali z odpovedjo službe. Primer za spreminjanje *inputov* je premalo plačan posameznik, ki se manj trudi. Primer za spreminjanje *outputov* je premalo plačana oseba, ki prosi za povišanje plače. Primer popačenja percepcij je, kadar ne morejo vplivati na *inpute* in *outpute* (Dimovski et al., 2003, str. 236-237). Raziskave so pokazale, da zaposleni, ki so plačani na uro in so preveč nagrajeni, povečajo količino dela. Plačani na uro in premalo nagrajeni pa znižajo količino dela, saj oboji želijo vzpostaviti enakost med delom in plačilom. Zaposleni, ki so plačani po učinku in so preveč nagrajeni, ne povečajo količine, temveč kakovost dela. Plačani po učinku in hkrati premalo nagrajeni zaposleni pa povečajo količino in s tem zanemarijo kakovost (Rozman et al., 1993, str. 242-243).

Vroomova teorija pričakovanj je odvisna od dveh dejavnikov, in sicer s pričakovanjem in privlačnostjo posledice. Vključuje tri spremenljivke oziroma povezave: privlačnost kot pomen pripisan nagradi za opravljeno delo, povezava vedenje-posledica kot določeno vedenje, ki naj bi privedlo do želenega cilja in povezava napor-vedenje kot predvidevanje za določen napor, ki naj bi privedel do vedenja. Če to povzamemo, ugotovimo, da je posameznik motiviran, kolikor pričakuje, da bo na tak način dosegel svoje individualne cilje prek svojega vedenja in nagrad organizacije, kot kaže tabela 1. Pri tej teoriji se srečujemo z različnimi problemi, kot je problem nagrad, saj v organizaciji morajo razumeti, katere nagrade zaposleni dojemajo kot pozitivne (plača, prijateljski odnosi, zaupanje, dodatne ugodnosti). Drugi problem je, da se zaposleni morajo zavedati, kaj se od njih pričakuje in kakšna bo nagrada (Treven, 1998, str. 123-124). Torej ločimo individualne cilje posameznikov (visok zaslužek, dobre delovne razmere) in cilje organizacije, prek katerih lahko zaposleni dosežajo svoje individualne cilje (visoka produktivnost, nizki stroški poslovanja, visoka akumulativnost). Ta teorija je uporabna v organizacijah, kjer je demokratično vodenje in zaposleni z visoko stopnjo družbene zavesti (Uhan, 2000, str. 26). Slika 2 ponazarja preprost model pričakovanja od posameznikovega napora do individualnih ciljev.

Slika 2: Preprosti model pričakovanja



Vir: Povzeto po S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 124.

Skinnerjeva teorija okrepitve razlaga različne teorije okrepitve, kot sta pozitivna okrepitev in kaznovanje. S pozitivno okrepitvijo želimo doseči ponavljanje zaželenega vedenja, medtem ko s kaznovanjem želimo zaposlene odvrniti od nezaželenega vedenja. V primeru, kadar se preneha z določenim vedenjem, ne da bi uporabili nagrado ali kazen, pride do ugašanja (Dimovski et al., 2003, str. 239). Skinner opredeljuje utrjevala (ojačevalce) kot dražljaje, zaradi katerih se poveča verjetnost nekega vedenja. Ločimo pozitivna utrjevala ali nagrade (povečanje plače za prizadevanje v službi) in negativna utrjevala, s katerim odstranimo, zmanjšamo ali preprečimo neko vedenje. Nasprotno od nagrad so kazni, ki so neprijetne, sledijo nekemu vedenju in zaradi njih se zmanjša verjetnost ponavljanja omenjenega vedenja. Ločimo negativno kazen, ki je odvzem dobrega, ter pozitivno kazen, ki je dodatek slabega (Kompore et al., 2004, str. 100).

1.3.3 Povezava motivacijskih teorij

Kot je že bilo predstavljeno, poznamo vsebinske in procesne motivacijske teorije. S teorijami razlagamo vzroke za vedenje zaposlenih in procese, ki to povzročijo. Teorije, ki preučujejo, "kaj" motivira zaposlene, smo imenovali vsebinske teorije, tiste, ki so preučevale "kako" motivirati vedenje, imenujemo procesne teorije. Vsebinske teorije se osredotočajo predvsem na preučevanje potreb zaposlenih, na primer zaradi visoke plače ali zaradi potrebe po moči. V obeh primerih gre za vzrok za takšno vedenje. Pri procesnih teorijah je poudarek na načinu, kako pride do spremembe v vedenju (Treven, 1998, str. 113).

Poleg omenjenih teorij obstaja tudi teorija ekonomske motivacije, ki trdi, da zaposleni dela zaradi zaslužka. Zaposleni torej opravi aktivnosti zgolj zaradi denarja oziroma materialnih dobrin. Raziskave ugotavljajo, da je takšna oblika nagrajevanja pozitivna, dokler je vidna razlika pri obračunu zaslužka. V splošnem ekonomska motivacija deluje vzpodbudno, ne ve se, katera denarna spodbuda je najmočnejša. Ta motivacija ne deluje na vse skupine zaposlenih enako. Tisti, ki opravljajo lahka dela in zaslužijo komaj za preživetje, so bolj občutljivi glede materialne motivacije od tistih, ki zaslužijo več. Kadar je pri zaposlenih z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja in socialna varnost za naslednje obdobje za njih in njihove družine, se poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki. V praksi so najboljši rezultati kadar je ekonomska motivacija povezana z delovanjem večjega števila ostalih motivacijskih dejavnikov. Ta vrsta teorije najbolj

opisuje zaposlene z nizkimi zasluži, mlade, ki ustvarjajo družino in dom ter tako imenovane materialiste, ki so jim materialne dobrine smisel življenja (Uhan, 2000, str. 22).

Pomembno je, da organizacije zaposlene motivirajo s plačo in ne za njo, kar pomeni, da bodo za storjeno vedno nekaj dobili, pri čemer bosta zadovoljna zaposleni in delodajalec. Kadar organizacije motivirajo zaposlene za plačo, le ti želijo vedno večjo plačo brez pogojev. Pri tem je pomembno tudi to, kakšen sistem plač vzpostavi organizacija. Več o tem v naslednjih poglavjih (Lipičnik, 1999, str. 134).

1.4 Motivacijski modeli

Zaposleni se vedejo na veliko različnih načinov, ko želijo doseči svoje cilje. Nobena teorija nam ne more razložiti zakaj na toliko načinov. Iz podanih elementov preučevanih teorij lahko sestavimo motivacijski model, ki predstavlja zavestno konstrukcijo, ki spodbuja ravnanje in posledično izziv reakcij, ki jih želimo. V modelu lahko sestavimo kompleksnejšo zaželeno vedenje zaposlenih, pri čemer lahko uporabimo vzorce vedenja posameznih motivacijskih teorij. Vedenje zaposlenih spremljajo tudi različni občutki in čustva. Kadar hočemo pri zaposlenih izzvati določeno aktivnost, bomo uporabili mehanizem, ki je razložen s posamezno motivacijsko teorijo. Kadar želimo ponavljajoče vedenje, moramo postaviti motivacijski model, ki bo poleg izziva želenega vedenja omogočil tudi ponavljanje vedenja ob primernem času (Lipičnik, 1996, str. 169-170).

1.4.1 Pričakovanje

Lipičnik (1996, str. 170-171) trdi, da model pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in predpostavki o sposobnosti odločanja in želji po spremembi vedenja, da bi lažje dosegli svoje cilje. Mnogokrat je rezultat motivacije neko pričakovanje – kar nas zadovolji – da se le to uresniči. Na lestvici imamo dve skrajnosti, in sicer zadovoljstvo in nezadovoljstvo, vendar v praksi obstajajo tudi vmesna stanja. Zaposleni si želijo čim bolj približati zadovoljstvu. Tisti, ki so visoki motivirani, imajo velika pričakovanja. Nikoli naj ne bi zaposlenim budili napačna pričakovanja oziroma jim nekaj obljubliali, kar ne moremo izpolniti. Zadovoljstvo se torej lahko uporabi za doseganje boljših rezultatov, pod pogojem vedno izpolnjenih obljub. Številne raziskave so pokazale, da zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Dokler se organizacija bori za obstoj, ima večjo prednost učinek. Ko položaj organizacije postane varen, je upravičeno prizadevanje za zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovitost označimo z razumskim ciljem, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji.

Zaposleni se najbolj posvetijo delu, ko so zadovoljni. Za spodbujanje zadovoljstva morajo zaposleni sprejemati svoje delo kot smiselno, prevzeti odgovornost za rezultate dela in dobiti povratne informacije o izvedbi. Da bi zaposleni spoznali smisel svojega dela, naj bi imeli raznoliko delo, izpolnili naj bi celotno zadolžitev in naredili nekaj koristnega. Zaposleni prevzamejo odgovornost oziroma so samostojni, če imajo svobodo pri načrtu in

izpeljavi naloge. Bolj kot so zaposleni vpleteni v svoje delo, večjo odgovornost so pripravljene sprejeti, le ugotoviti je potrebno, kdo si tega želi. Z nalaganjem dodatne odgovornosti zaposlenim pokažemo, da s tem spodbujamo njihov napredek, kar jih dodatno motivira. Poleg tega naj bi zaposleni dobili povratno informacijo, kar se lahko stori s pripomočkom za merjenje storilnosti. Potrebno je imeti redna poročanja, kjer lahko vsak pove svoje težave oziroma načine za izboljšavo storilnosti (Keenan, 1996, str. 24-28).

1.4.2 Enakost

Zaposleni pričakujejo, da bodo dobili toliko, kolikor so dali organizaciji. V primeru porušena ravnotežja so zaposleni pripravljene na ponovno vzpostavitev le tega. V primeru neenakosti želijo zaposleni čim bolj nevtralizirati ta občutek, saj je neprijeten. Zaposleni se občutkom neenakosti upirajo. Najpogosteje se neenakost kaže pri plači, pri čemer ima zaposleni občutek, da daje več, kakor dobiva. Starejši zaposleni zahtevajo več od organizacije, ker štejejo tudi svojo zvestobo organizaciji in izgubljene živce. Pogosto se primerjajo plače med mlajšimi in starejšimi ter med moškimi in ženskami. Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine: manjša intenzivnost dela, zahteva po večjem plačilu, večja odsotnost z dela in prepričevanje kolegov za manjše prizadevanje pri delu (Lipičnik, 1996, str. 171). V tabeli 3 vidimo pregled občutkov zaposlenih glede na njihov vložek in dobiček.

Tabela 3: Pregled različnih občutkov zaposlenih glede na njihov vložek

Radodarnost	$I > O$ (input > output)	Vložek zaposlenih večji od dobička
Občutljivost za enakost	$I = O$ (input = output)	Zaposleni dobijo enako kot vložijo
Pridobljena pravica	$I < O$ (input < output)	Zaposleni dobili več kot so si po občutku zaslužili

Vir: Povzeto po B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 172.

Lipičnik (1996, str.173) še trdi, da neenakost lahko povzroči velike probleme zaposlenih pri produktivnosti. Pomembno je, da manager zaposlene prepriča, da kar je dobro za organizacijo, je pošteno tudi za posameznika. Za zmanjšanje občutka neenakosti se priporoča poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene, pozorno poslušanje zaposlenih in odgovarjanje posamezniku, primerjava dosežkov zaposlenih ter organiziranje sestankov za zaposlene. Denny (1997, str. 95-96) poudarja, da manager ne sme pozabiti na posameznika, čeprav je del tima. Tim je povezan pri skupnem delu, vendar ima vsak posameznik vseeno svoje pravice. Vsak zaposleni mora čutiti, da je manager do njega pošten in pravičen ter da z vlogo v timu pripomore k izpolnitvi cilja. Poleg tega mora vsak posameznik čutiti spoštovanje in lojalnost vodilnih in sodelavcev.

1.4.3 Pravičnost

Pri pravičnosti oziroma nepravičnosti zaposleni primerjajo razlike v prejemkih. Tabela 4 prikazuje primerjavo med pravičnostjo in nepravičnostjo.

Tabela 4: Primerjava pravičnosti in nepravičnosti

Pravičnost	Nepravičnost
$50\text{EUR}/5\text{ur} = 100\text{EUR}/10\text{ur} = 10\text{EUR}/\text{uro}$	$50\text{EUR}/5\text{ur} < 110\text{EUR}/10\text{ur}$
Zaposleni dobi enako kot drugi	Zaposleni dobi različno plačilo za enak vložek
Nepravičnost zaposleni zmanjšujejo: -s povečanjem svojih vložkov, če so bolj nagrajeni od drugih; -z zmanjšanjem svojih vložkov, če čutijo, da so premalo nagrajeni; -manjkajoče nadomestijo s predčasnim odhajanjem z dela ali s krajo lastnine iz organizacije; -s primerjavo z drugimi osebami pri nadrejenih; -če se nepravičnost ne odpravi, zapustijo delodajalca.	

Vir: Povzeto po B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 173-174.

Treven (1998, str. 126) meni, da se posameznik lahko primerja s prijatelji, sosedi ali z bivšimi sošolci s fakultete. Pri primerjavi je potrebno upoštevati raven plače, stopnjo izobrazbe in dolžino delovne dobe. Nekdo, ki je diplomiral in ima vsaj eno leto delovnih izkušenj, se ne more primerjati z nekom brez izkušenj. V primeru, da ima nekdo z isto izobrazbo in brez izkušenj višjo plačo od nekoga z izkušnjami, bo zaposleni z izkušnjami občutil nepravičnost, zmanjšala se bo njegova delovna motivacija in morda bo celo zamenjal službo. Nelson (1999, str. 90) meni, da denar ni glavni motivator, čeprav večina managerjev tako misli. Raziskave kažejo, da zaposlene na najvišji ravni motivirajo pohvale in priznanja. Zaposleni želijo, da dajo nek prispevek k delu, to je za večino posameznikov funkcija, ki ima spoštovanje njihovih kolegov in sodelavcev.

1.5 Pristopi motiviranja zaposlenih

Enako kot motivacija nasploh, se lahko meri tudi delovna motivacija. Zaposlene se vpraša, kaj jim je pri delu pomembno. V ta namen je nastala lestvica delovnih motivov. Vključenih je petnajst temeljnih motivatorjev pri delu, ki imajo določeno vzporedno povezavo s temeljnimi motivi zaposlenih, kot je na primer plača vzporednica s splošno potrebo po pridobivanju (Pogačnik, 2003, str. 19). Tehnike delovne motivacije se delijo v dve večji kategoriji, in sicer v neekonomske in ekonomske. Vedenjski znanstveniki in specialisti človeških virov so to zagovarjali mnoga leta, brez da bi vprašali zaposlene, kar bi mogoče bilo bolj učinkovito. Vodstvo danes uporablja oba pristopa za motiviranje (Woodruff, 2007, str. 32).

1.5.1 Materialni pristopi

Finančne nagrade lahko razdelimo v tri skupine, in sicer v visoko stopenjske, nizko stopenjske in učinkovite. Večina vodij pričakuje za opravljeno delo ob koncu leta nagrado za izboljšano dobičkonosnost. Plačilo prejmejo v različnih oblikah kot so npr. delnice v javnih ali privatnih podjetjih. Nekatere od teh nagrad so tako 'inovativne', da jih včasih komisija celo obtoži, včasih jih to vodi celo do zapora. Vodje so sklenile, da kar je dobro za enega, je dobro za vse, tako da so realizirali, da tudi zaposleni želijo zaslužiti več denarja. Plani za doseganje dobička so skupni, vendar so bonusi konec leta slabo definirani ali so definirani po iluzijskih kriterijih. Nekaj zaposlenih na vseh ravneh zavrne bonus ob koncu leta, če ne vedo, zakaj so prejeli takšen znesek. Učinkoviti ekonomski motivatorji so transparentni in lahko razumljivi in povezujejo obzorja zaposlenih, ki s svojim obnašanjem vplivajo na druge. Bolj preudarno vodstvo meni, da so bolj učinkovite kratkoročne nagrade (Woodruff, 2007, str. 31-32).

Uhan (2000, str. 32-34) trdi, da je bilo ugotovljeno, da sta glavna motivacijska dejavnika dohodek in zanimivo delo. Pogosto mnenje je, da plača motivira zaposlene z nizkim življenjskim standardom. Čim višja je plača, manj je motivacijski faktor. Plača ni motivacijska zgolj materialno ampak tudi moralno. Zaposleni, ki ima najvišjo plačo, ima visok socialni status med ostalimi, ki se z njim primerjajo. Poleg motivacije delujejo na plačo še stroškovni, socialni, psihološko-vedenjski, strokovni in politični vidik. Po ugotovitvi, da je večina zaposlenih nezadovoljnih s plačo, lahko sklepamo, da postaja plača oziroma celoten zaslužek družine glavni motivacijski dejavnik za večino.

Lipičnik (1999, str. 130-131) trdi, da je bilo včasih pri nas potrebno oceniti zahtevnost dela in glede na to razdeliti osebni dohodek. Le delo je odločalo, nič drugega se ni smelo upoštevati pri tem, koliko bo kdo dobil. Zaposleni bi lahko dobil manj, če ne bi opravil predvidene količine, kvalitete ali s predvidenimi stroški. V sodobnejšem času ne ugotavljajo zahtevnosti dela, temveč določijo ceno dela. Če se zaposleni izkaže, lahko dobi tudi več. V tem primeru za neuspešnost pri delu ne sledijo kazni nižjih plače ampak zamenjava dela ali disciplinski ukrepi. Ker so plače ali nagrajevanje zaposlenih psihološki stimulatorji, se v podjetjih sprašujejo, kako določiti višino plače za normalno življenje zaposlenih in hkrati vplivati na zavzetost zaposlenih za delo. Sistem plač je odvisen od organizacije in njenih ciljev, s temi sistemi pa podjetja stimulirajo zaposlene za doseganje teh ciljev.

Uhan (2000, str. 326) plačo členi na dva dela, in sicer na del, ki je odvisen od zahtevnosti dela in del, ki je odvisen od delovne uspešnosti. Torej kosmata plača je sestavljena iz osnovne plače, pretežno stalnega dela, presežkov in dodatkov, ki so večinoma gibljivi del in so povezani z rezultati dela ter nadomestili in dodatki, ki niso povezani z rezultati dela. Dober sistem plač naj bi imel visok delež gibljivega dela plače – vsaj deset odstotkov. Lipičnik (1999, str. 133) meni, da podjetja rada plačujejo tudi za znanje tujih jezikov,

posebne ročne spretnosti in podobno, čeprav to zaposleni pri vsakdanjem delu ne potrebujejo. S tem se podjetja zavedajo večje uporabne vrednosti zaposlenih z znanjem, ki ga lahko uporabijo, če bi bilo to potrebno. Podjetje želi nagraditi tudi zvestobo svojih zaposlenih, zato včasih podelijo nagrade za zvestobo tistim, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določenem podjetju.

1.5.2 Nematerialni pristopi

Farkas, Baesu in Popescu (2014, str. 100) so z analizo odgovorili na vprašanje, katera vrsta motivacije ima večji vpliv na čustveno zadovoljstvo. Ugotovili so, da bo povečanje notranje motivacije povečalo stopnjo čustvenega zadovoljstva. Medtem ko je odnos med zunanjo motivacijo in čustvenim zadovoljstvom negativen. To se lahko razloži tako, da zunanja motivacija zahteva otipljivo ali ustno nagrado, medtem ko notranja motivacija ne potrebuje spodbude za obnašanje.

Mihalič (2007, str. 66) trdi, da je z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe možno motiviranje zaposlenih, kar pa je najbolj zahtevno, saj mora biti skrbno načrtovano. Zaposlene s tovrstnim psihološkim dogovorom ne motivirajo klasični pristopi, kot je višja plača, najbolj izrazito jih motivirajo nagrade, pohvale in priznanja za njihove dosežke. Te nagrade naj bi bile nematerialne: dobre možnosti kariernega in osebnega razvoja, intenzivno izobraževanje in usposabljanje ter dodeljevanje višje stopnje odgovornosti pri delu.

Dimovski et al. (2003, str. 242-243) trdi, da je eden izmed novejših trendov v motivaciji opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene, saj s tem izboljšujejo svojo uspešnost z izbiranjem načina dela. Zaposleni dobijo informacije, znanje, moč in nagrade, kar jim olajša izvajanje nalog. V nekaterih podjetjih prenos moči pomeni zgolj spodbujanje zaposlenih k novim idejam, medtem ko v drugih podjetjih to pomeni skoraj popolno svobodo sprejemanja odločitev. Svetic (2010, str. 2) meni, da naj bi managerji povabili tiste zaposlene, ki želijo prispevati k skupnim ciljem. Managerji skupaj s temi zaposlenimi planirajo, rešujejo delovne naloge in oblikujejo prispevke. S tem se motiviranost zaposlenih poveča, saj poznajo poslovno politiko in cilje organizacije. Še bolj pa so motivirani, če imajo možnost odločanja o svojem delu in izboljšavah ali če dobijo povratne informacije o njihovem prispevku k skupnim ciljem.

Domeyer (1998, str. 32) navaja strategije za povečanje motivacije zaposlenih, kot so praznovanje dosežkov zaposlenih, neosebno kritiziranje zaposlenih na podlagi rezultatov, ter povezovanje veteranov podjetja z novimi zaposlenimi v mentorski program. Novi zaposleni se bodo kmalu čutili produktivne in vredne člane oddelka, medtem ko bodo mentorji zadovoljni, ker so delili znanje in izkušnje. Posledično se bo razcvetel dober timski duh. Trena, Skinner in Mundhenk (2012, str. 38) menijo, da je uspeh mentorstva v kontekstu formalnega ocenjevanja in merjenju le tega stvar debate. Uspeh v mentorskih odnosih je pogosto merljiv na skali razvoja psihološke raziskave, ki je namenjena

preizkušanju posebnih psiholoških rezultatov. Raziskovalci, ki so pregledali raziskave, so sklenili, da je mentorstvo proizvedlo obseg pozitivnega mladinskega izida, kot so izboljšanje samopodobe, akademski dosežki, interakcija med otroci in starši, strokovna podpora, socialno sprejetje ter zmanjšanje uporabe drog in alkohola.

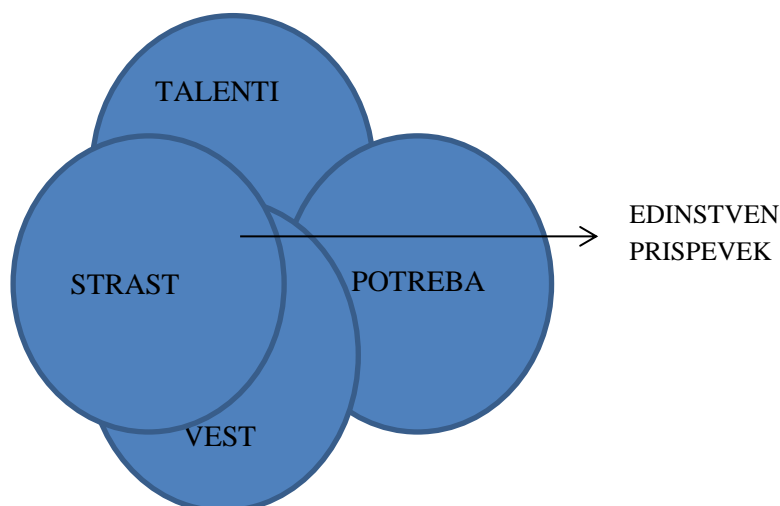
Mentorji in njihovi učenci lahko sodelujejo še dolgo časa, v nekaterih primerih celo ostanejo prijatelji celo življenje. Pri mentorstvu je velik poudarek na karieri in osebnem razvoju. Koristi mentorstva za organizacijo so boljše zaposlovanje in zadrževanje, boljše načrtovanje nasledstva, organizacija se lažje prilagaja spremembam ter povečanje produktivnosti skozi večje zadovoljstvo. Koristi za zaposlenega pod mentorstvom so znanje, tehnične in vedenjske izboljšave, boljše planiranje kariernih ciljev, večja mreža vplivnih kontaktov ter večje samozaupanje (Renton, 2009, str. 40-42).

Različne vrste mentorstva so izpeljane iz kombinacije treh primarnih komponent: povezava/naravno, nastavitve/šolski sistem in namen mentorskega odnosa/razvojno mentorstvo. Naravno mentorstvo se razvija samostojno, mentorji niso dodeljeni od neke skupnosti, šole ali cerkve. Odnos se razvije spontano in mentorji so primarni zastopniki v odnosu. Druga vrsta, ki temelji na skupnosti, je fokusirana splošno na kognitivni, socialno-čustveni in razvojni identiteti. Mentorstvo osnovano na šolskem sistemu, izboljšanju ocen, obiskovanju šole in obnašanju, interesih, učenju in planiranju za pridobivanje višje izobrazbe. Tretja skupina, razvojno mentorstvo, je osnovana na mladih in fokusirana na aktivnosti. Perspektivno mentorstvo je okarakterizirano z direktnim poudarkom na vedenjskih ciljih, kjer naj bi mentorji bili pozitivni. Razvojni pristop je bolj učinkovit pri izboljšanju mladinskih rezultatov (Trena et al., 2012, str. 39-40).

Samouresničevanje je tesno povezano z motiviranostjo za delo, saj omogoča delo, katerega posameznik rad opravlja, je zanj usposobljen ter ima možnosti za napredovanje. Do samouresničevanja vodi načrten razvoj kariere (Svetic, 2010, str. 4). Ekonomisti tipično analizirajo napredovanje v karieri v smislu vlaganja v človeški kapital in vpliv na prihodke v življenjskem ciklu. Začetno izhodišče na trgu dela je odvisno od količine in kakovosti izobrazbe ter kopičenja človeškega kapitala skozi usposabljanje na delovnem mestu. Človeški kapital in njegova rast se merita na vsaki točki v času od posameznikove odločitve optimizacije. Odločitev je odvisna od posameznikovih ciljev in omejitev, vključno s sposobnostjo in dostopom do sredstev za financiranje (Dolton, Makepeace & Marcenaro-Gutierrez, 2005, str. 237-238).

Covey in Colosimo (2014, str. 30-31) trdita, da odlično kariero pomembno oblikujejo prispevki in spremembe, ki so pomembne za posameznika in za tiste, s katerimi oziroma za katere delajo. Preden si začnemo oblikovati kariero, se moramo zavedati svojih močnih točk ter analizirati naše namene in potrebe delodajalca. Moč posameznika je neponovljiva, saj je kombinacija talentov, strasti in vesti. Slika 3 prikazuje, kaj je vse pomembno, da pridemo do našega edinstvenega prispevka v karieri.

Slika 3: S talenti, strastjo, vestjo in potrebo do edinstvenega prispevka



Vir: Povzeto po S. R. Covey & J. Colosimo, *Odlično delo, odlična kariera-kako ustvariti sanjsko službo in uresničiti svoj potencial*, 2014, str. 31.

Ziglar (v Brajša, 1996, str. 71-72) meni, da zaposlene motiviramo le z njihovimi osebnimi razlogi, motive, razloge in cilje morajo najti sami. Denar ne motivira, motivira le tisto, kar lahko z njim naredimo. Uspešen manager ne motivira z ustrahovanjem ali spodbudo, temveč zaposlenim omogoči razvoj. Zaposleni morajo dobiti tisto, kar želijo sami, ne le tisto, od česar bo imela korist organizacija.

2 KOMUNICIRANJE

Jack Welch (v Belopavlovič & Krajnovič, 2010, str. 68), direktor uspešne družbe General Electric je včasih trdil, da se odnos med delavci hitro prenese na odnos do kupca. Zaposleni, ki nimajo tekočih informacij, ne morejo biti dobri prodajalci. Raziskave so pokazale, da v uspešnih podjetjih namenijo vodilni več kot tri četrtine svojega časa komuniciranju. V slovenskih podjetjih izobražujejo srednji management, da se začnejo zavedati, da morajo posameznemu zaposlenemu nameniti vsaj pol ure pogovora tedensko. Skinner (2000, str. 24) navaja, da je za izboljšanje komunikacije pomembno, da identificiramo naš osebni komunikacijski tip. Obstajajo štiri tipi komuniciranja, in sicer direktor, svoboden duh, humanist ali zgodovinar. Po razumevanju kaj motivira vodjo in kako se odloča, lahko lažje izboljšamo komunikacijsko učinkovitost.

2.1 Opredelitev in proces komuniciranja

Ljudje, ki pišejo in učijo o poslovnem komuniciranju menijo, da vedo, kaj komuniciranje je. Osnovni model komuniciranja ostane v vseh knjigah isti, in sicer kot kombinacija informacijskih teorij za diagram pošiljatelj – sporočilo – prejemnik. Komuniciranje je proces, kjer ljudje obrnejo ideje in občutke v skupne simbolične valute in prenašajo to

drugim (Pauly, 1977, str. 11). Managerji in strokovnjaki komunicirajo z namenom informiranja zaposlenih o koristnih stvareh ter da bi vplivali na njih izven organizacije. Skoraj v vseh dejavnostih poteka komuniciranje, ki omogoča deljenje informacij, izmenjavo podatkov in mnenj, vzdrževanje stikov, prenos idej in rešitev, potek dela, nabavo in prodajo, potek tržnih poslov, reševanje problemov ter raziskovalno in razvojno dejavnost (Tavčar, 1996, str. 228).

Besedo komuniciranje uporabljamo vsak dan in izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni »posvetovati se ali razpravljati«. S komuniciranjem se torej poleg izmenjave znanj in informacij tudi sporazumevamo, prepričujemo in nadzorujemo zaposlene. Z neko osebo komuniciramo, kadar ji želimo posredovati neko sporočilo ali naročilo ter želimo, da bi se zanj ogrela ali se po njem ravnala. V tem procesu se vzpostavljajo stiki in oblikuje vzdušje razumevanja, kar je sestavni del izmenjave vsebine. Pri komuniciranju je pomembno, da se prenašajo informacije z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1996, str. 138).

Kot že omenjeno, v podjetju porabijo več kot tri četrtine delovnega dne za neposredno komuniciranje na sestankih, na telefonu ali neformalni pogovor, preostali čas za pisalno mizo pišejo in berejo, kar je prav tako komuniciranje. Temeljna sposobnost managerja je komuniciranje, ki ga definiramo kot proces izmenjave in razumevanja informacij vsaj dveh oseb, pogosto z namenom motivacije (Dimovski et al., 2003, str. 243). Ironično managerji verjamejo, da spodbujajo zaposlene, da odkrito govorijo, vendar je praksa pokazala tudi drugače. Zaposlenim se ne zdi smiselno govoriti neodgovornim kontrolorjem. Program treniranja komuniciranja bi lahko poudaril sposobnosti in tehnike, ki bi pospeševale zaupanje in odgovornost. Če zaposleni občutijo, da se jih ne posluša ali da njihove ideje in predlogi niso implementirani in pretehtani, je lahko manager izpostavljen padcu pogostosti in kvalitete komuniciranja. Pomanjkanje komunikacije s strani managementa lahko povzroči padec motivacije zaposlenih (Abd-El-Salam, Shawky, El-Nahas & Nawar, 2013, str. 38).

Komuniciranje poteka po komunikacijskem sistemu, ki ga sestavljajo štiri sestavine, in sicer pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pošiljatelj sporočila snuje in oddaja, medtem ko ga prejemnik, komur je sporočilo namenjeno, sprejme. Sporočilo želi pošiljatelj prenesti sprejemniku, to je neko mnenje, želja ali zgolj informacija. Po komunikacijskem kanalu potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku, lahko neposredno ali prek različnih tehničnih posrednikov. Sporočilo naj bi bilo razumljivo, jedrnato in brez nepotrebnih besed. Slika 4 prikazuje omenjene sestavine komunikacijskega sistema (Tavčar, 1996, str. 232).

Slika 4: Komunikacijski sistem



Vir: Povzeto po M. I. Tavčar, *Razsežnosti Managementa*, 1996, str. 233.

2.2 Vrste organizacijskega komuniciranja

Lipičnik (1996, str. 144) loči komuniciranje glede na smer in obseg po vlogi in po položaju, ki jo imajo komunikacije v organizaciji, in sicer na vertikalno komuniciranje, horizontalno komuniciranje in mednivojske komunikacije. Vertikalno komuniciranje je v navpični ali stranski smeri z nadrejenimi ali podrejenimi, horizontalno je s sodelavci znotraj skupine in mednivojsko komuniciranje je s sodelavci iz drugih delovnih skupin ali strokovnih služb, ki je pomembno zaradi koordiniranja poslovanja. To so tri smeri formalnih kanalov komuniciranja, za katere so odgovorni managerji.

2.2.1 Formalno komuniciranje

Formalni komunikacijski kanali tečejo po hierarhiji organizacije, se pravi navzdol in navzgor, kar je primerno v tradicionalnih podjetjih. Horizontalne komunikacije so aktualne v učečih se organizacijah (Dimovski et al., 2003, str. 245). Formalna struktura identificira posameznike, ki so uradni viri informacij in informacije, ki so njihova posebna skrb. To je tradicionalni pogled managerjev in profesionalnih poslovnih komunikatorjev. Odkar so odnosi določeni s posameznikovo vlogo, gledajo managerji na strukturo kot statični subjekt, ki je v skladu z določeno konfiguracijo. Ta perspektiva, ki je bila imenovana v konfigurativnem pogledu, poudarja avtoritativno usklajevanje dela. Zadnje ocene kažejo, da so formalni pristopi osredotočeni na konfiguracije, ki so posledica formalnih uglednih odnosov zastopanih v organizacijski hierarhiji, od različnih diferenciacij dela do specializiranih nalog in od formalnih mehanizmov za koordinacijo dela (Johnson et al., 1994, str. 111-112).

Interno komuniciranje je omejeno le na notranje okolje v podjetju, njegovo poslanstvo je delovanje organizacije, vključitev ljudi s ponotranjenjem vizije, poslanstva ter ciljev, energetiziranje, doseganje skladnosti ter prispevanje k razvoju organizacije. V podjetju je zaposlenim pri učinkovitem komuniciranju v pomoč sedem 'pomočnikov', in sicer pravica biti vključen in obveščen, proaktivnost, pretok, iskrenost, učinkovitost, ustvarjalnost ter vztrajnost. Ker komuniciranje ni več le obveščanje ampak se morajo zaposleni vključevati v oblikovanje informacij, je prva pravica biti vključen in obveščen. Zaposleni naj bi bili proaktivni in ne čakali pomladi oziroma na maj, vendar morajo poznati celovito zgodbo.

Pomemben je pretok informacij, saj je to dolžnost in odgovornost, ki vpliva na odločitve in kakovost izvedbe. Zaposleni cenijo in spoštujejo, če so v podjetju do njih iskreni. Za učinkovitost je pomembno, da izberemo pravilno vsebino, način in pot sporočanja. Pri ustvarjalnosti komuniciranja lahko zaposleni uporabijo svoje talente. Ko obvestimo zaposlene o spremembah, ne moremo pričakovati takojšnjega razumevanja, saj spremembe potrebujejo čas (Belopavlovič & Krajnović, 2010, str. 68-69).

Komuniciranje je dvosmerna izmenjava informacij. Notranje komuniciranje se dogaja med managerji in zaposlenimi. Interna komunikacija spodbuja zavzetost zaposlenih – stopnja posameznikove pozornosti in angažiranosti za opravljanje svojih obveznosti. Managerjeva notranja komunikacija z zaposlenimi motivira podrejene zagotoviti nadrejenim storitev za kupce. Znanje in sposobnosti zaposlenih o službi in organizaciji jim zagotavlja postati organizacijski delavec za kupce, ki lahko povečajo podjetju ugled. Notranje komuniciranje lahko izboljša uspešnost poslovanja (Mishra, Boynton & Mishra, 2014, str. 184).

2.2.2 Neformalno komuniciranje

Izven formalnih komunikacijskih kanalov obstajajo še neformalni, ki niso povezani s hierarhijo organizacije ali avtoritetami. Ni nujno, da neformalno komuniciranje poteka le po nivojih v hierarhiji, lahko povezuje vse dele organizacije. Najbolj sta v uporabi dve vrsti neformalnega komuniciranja, in sicer management s hojo naokrog in grozd. Pri managementu s hojo naokrog gredo managerji med zaposlene in tam opazujejo, kaj se dogaja in kakšni so realni problemi. Tako so oni in njihovi zaposleni bolj uspešni. Pri grozdu gre za govorce oziroma medosebno komunikacijo zaposlenih, ki zajema čisto vse člane (Dimovski et al., 2003, str. 247).

Managerjeva osebnost oz. njegov stil je znanilec čistega komuniciranja. Managerji naj bi bili zgovorni na papirju, uporabljali naj bi popolno slovnico. Managerji podcenjujejo stopnjo, po kateri bodo drugi poskušali zrealiti svoje razpoloženje. Urni managerji, ki se sprehajajo živahno po pisarni, bodo navdušili druge h komunikaciji 'ne teku', brez odmorov za pazljivo poslušanje podrejenih. To je posebno pomembno v stiski. Managerji, ki so skromni z besedami, pogosto pustijo veliko stvari nedorečenih, v času, ko ideje najbolj želijo, da bi bile izražene. Kratki in jedrnat managerji, ki izpustijo podpis v e-mailu ali opustijo 'hvala' na koncu glasovnega sporočila, ovekovečijo enega najbolj spregledanih ovir v komuniciranju, in sicer pomanjkanje skupne vljudnosti. Tretji stil so avtoritativni managerji, ki po predstavitvi zaključijo s kratkim in jedrnatim 'Kakšno vprašanje?'. Nekateri to slišijo kot 'Kakšen ugovor?'. Če manager vpraša retorično 'Dobro, če ni vprašanj, gremo delati.', bodo mnogi imeli pogum dvigniti roko (Carrison, 2010, str. 6).

Čas je, da tisti, ki komunicirajo, prenehajo govoriti drug drugemu, kaj naj bi delali za izboljšanje službene predanosti in produktivnosti ter začnejo govoriti s senior managementom. Zaposleni želijo vedeti, kako delajo, kako njihov delodajalec dela, kaj se dogaja s konkurenco in kako vpliva na njih, kako organizacija namerava doseči cilje in kaj

se pričakuje od zaposlenih pri teh ciljih. Pomembno je, da zaposleni vidijo, da so aktivnosti notranjega komuniciranja merljive – kar management meri in ima za pomembno, pove zaposlenim (Green, 1993, str. 28).

Neformalno komuniciranje je opisano kot družabno lepilo na delovnem mestu. Dialog v organizaciji je bil tradicionalno preučen kot posebna oblika komuniciranja s ciljem izboljšati miselni proces asociiran z vodenjem sistema. To stališče sili poudarek na situacijo, da se nerazdružno delo nanaša na problematične ali zahtevne rešitve. V organizaciji je pomembna sorodstvena praksa, ki služi pri povezovanju ljudi skozi jezikoslovna orodja. Raziskovalci so argumentirali, da neformalna interakcija primarno pomeni katera skupna tla so osnovana, katero delo je dovršeno in kateri zaposleni tvorijo pomemben osebni odnos (Fay, 2011, str. 212).

2.3 Stili komuniciranja

Obstajata dve vrsti komunikacijskega ozračja, prva je defenzivno grozeča, druga podpirajoče-odkrito-sodelujoča. Pri prvem se zaposleni med seboj ocenjujejo, kontrolirajo, usmerjajo, natančno načrtujejo ter medsebojno tekmujejo. Pri podpirajoče-odkrito-sodelujočem ozračju probleme opisujejo, vedejo se spontano, življejo se v sogovornika, sodelujejo ter ohranjajo medsebojno zaupanje (Brajša, 1994, str. 123). Obstajajo različni stili komuniciranja. Orientirano usmerjene osebe so kot izrazita sporočila od nekoga, ki je močno poudarjen pri drugih ali ki rad gleda veliko sliko. Managerji pogosto rečejo stvari v njihovem lastnem stilu brez pomisleka na stile zaposlenih, pri tem povzročijo nesporazum. Managerji mislijo, da so jasni, tudi kadar niso. Da bi zaposleni slišali, kar manager poskuša povedati, mora manager prilagoditi svoj stil komuniciranja, brati govorico telesa in biti pozoren na dinamiko govora zaposlenih, biti pozoren na kontekst, podati v pisni obliki predvsem negativno oceno, ne skopariti s podrobnostmi ter obdelovati odprto atmosfero z vprašanji zaposlenih (Field, 2005, str. 3-5).

2.3.1 Stili komuniciranja po Satirju

V tabeli 5 so prikazani stili komuniciranja po V. Satirju, in sicer spravljivi, obtožujoči, racionalizirajoči, indiferentni in kongruentni stil, ki se razlikujejo po tem, če skrbijo zase, za druge, za dejstva, za nobenega ali za vse. Pri spravljivem stilu uporabljajo besede, ki omejujejo in pogojnike, pri obtožujočem stilu so izključujoči, postavljajo negativna vprašanja, v racionalizirajočem stilu uporabljajo racionalne fraze in aktivne glagole, pri indiferentnem stilu veliko govorijo, a se malo pogovarjajo, uporabljajo brezzvezne, nepomembne in nesmiselne besede, medtem ko se v kongruentnem stilu komuniciranja vedejo in govorijo kot mislijo in čutijo (Brajša, 1994, str. 136-138).

Tabela 5: Stili komuniciranja po Virginiji Satir

STILI	ZNAČILNOSTI
Spravljivi	Skrb za druge, zase in za dejstva se ne menimo
Obtožujoči	Skrb le zase, za druge in za dejstva se ne menimo
Racionalizirajoči	Skrb le za dejstva, zase in za druge se ne menimo
Indiferentni	Nezainteresiranost, ne menimo se zase, za druge, niti za dejstva
Kongruentni	Iskrenost in usklajenost, skrb zase, za druge in za dejstva

Vir: Povzeto po P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, 1994, str. 136-138.

Zaposleni komunicirajo v vseh delih življenja, in sicer doma, s partnerji, otroki, prijatelji; v socialnih situacijah, kot so zabave in srečanja; v službi, vključujoč službena srečanja in intervjuje. Nekateri pogovori so sproščujoči, drugi imajo specifičen cilj. Vsak pogovor je lahko bolj produktiven, in sicer naj bi si razjasnili cilje, strukturirali razmišljanje, upravljali čas, našli skupno osnovo, argumentirali, pogosto povzeli in uporabili vizualizacijo (Barker, 2013, str. 35–36).

2.3.2 Stili komuniciranja po Millerju in sodelavcih

Sherod Miller s sodelavci loči različne načine komuniciranja, in sicer konvencionalni, manj kontrolirajoči, ostreje kontrolirajoči, raziskujoči in odkriti način. Konvencionalno komuniciranje je v primeru, kadar se urejajo vsakdanji preprosti problemi in za vsakdanji klepet, s katerim si ljudje krajšajo čas. Manj kontrolirajoče komuniciranje se uporablja v primeru prepričevanja, opozarjanja in svetovanja ter preprečevanja nezadovoljstvo ali napetost in spodbujanja pozitivnega vedenja. Pri ostreje kontrolirajočem stilu poznamo aktivni in pasivni. Pri aktivnem se sogovorniku grozi, se mu posmehuje, ga žali ali ponižuje, glas je zoprni in strog. Pri pasivnem stilu se sogovorniku skuša vsiliti občutek krivde ali ga prizadeti, govor je blag in jokav ali pa trmast molk. V raziskovalnem stilu se nekaj išče, argumentira, predlaga in testira, cilj je raziskati in priti do novih informacij. Pri odprtem komuniciranju se poleg resničnega spoznavanja in iskrenega sprejemanja tudi aktivno posluša. Tabela 6 prikazuje stile komuniciranja po Millerju in sodelavcih (Brajša, 1994, str. 138-140).

Tabela 6: Stili komuniciranja po Sheroldu Millerju s sodelavci

STILI	ZNAČILNOSTI
Konvencionalni	Površna vsakdanja komunikacija
Manj kontrolirajoči	Spreminjanje ali nasprotovanje spremembam
Ostreje kontrolirajoči	Aktivni – obtoževanje, grožnja, posmehovanje Pasivni – branjenje, otresanje odgovornosti
Raziskujoči	Argumentiranje, razmišljanje, analiziranje
Odprti	Iskreno izražanje, spoštovanje razlik, doseganje resničnih sprememb

Vir: Povzeto po P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, 1994, str. 138-140.

Manager naj bi bil sposoben komunicirati z vsemi v organizaciji, torej naj bi pri tem upošteval komunikacijske in vodstvene sposobnosti. V hitrem tempu življenja si je težko vzeti čas za profesionalni razvojni trening na tem področju, vendar naj bi bil to ključ do učinkovitega zaključka (Boerner, 2014, str. 40). Včasih so rekli, da je uspešnejši manager tisti, ki več posluša, kot govori. V tem primeru pridobiva informacije o temi razgovora in o sogovorniku hkrati. Dober manager naj bi več prejemal kot dajal v komunikaciji. V službi zaposleni ponavadi poslušajo le s 25 % koncentracijo, zato jim 75 % informacij uide. Povprečni poslušalec si od 10-minutnega razgovora zapomni polovico, v naslednjih 48 urah pa pozabi še polovico od tega (Tavčar, 1996, str. 238).

2.3.3 Stili komuniciranja po von Thunu

Friedman Schulz von Thun loči osem načinov komuniciranja, in sicer prošnja za pomoč, ponujanje pomoči, samoomalovažovanje, agresivnost in omalovažovanje sogovornikov, samopotrjevanje, kontroliranje sogovornika, samodistanciranje in komedijanstvo. V tabeli 7 so opisani stili komuniciranja po von Thunu (Brajša, 1994, str. 140-141).

Tabela 7: Stili komuniciranja po Schulzu von Thunu

STILI	ZNAČILNOSTI
Prošnja za pomoč	Lastna nemoč, tuja moč
Ponujanje pomoči	Lastna moč, tuja šibkost
Samoomalovažovanje	Lastna ničvrednost, povzdigovanje sogovornikovega znanja
Agresivnost in omalovaževanje sogovornikov	Govorec se povzdiguje, sogovornika graja in želi premoč
Samopotrjevanje	Tekmovalnost s sogovornikom, govorec skuša doseči superiornost
Kontroliranje sogovornika	Dajanje napotkov sogovorniku
Samodistanciranje	Izključevanje iz pogovora, prepoved sogovornikovega približevanja
Komedijantstvo	Igralec, ki vleče pozornost nase

Vir: Povzeto po P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, 1994, str. 140-141.

Sprejemnik mora oddajniku podati povratno informacijo, saj je samo dvosmerna komunikacija lahko uspešna. S povratno informacijo se pokaže, da je bilo sporočilo sprejeto ter kako je bilo razumljeno. Včasih se tudi managerje ne razume tako, kot so želeli, zato morajo sodelavce spodbujati k povratnemu komuniciranju. V primeru da sprejemnik ne odgovori, to pomeni, da ni sprejel sporočila ali pa se je odločil, da ne bo odgovoril. V obeh primerih mora pošiljatelj ugotoviti vzrok za neodzivnost. S povratno informacijo pošiljatelj ugotovi ali je dosegel cilje, potrebno je le verjeti sprejemniku, da je dal natančno in popolno informacijo (Možina et al., 1994, str. 567).

2.3.4 Drugi stili komuniciranja

Obstajajo različne oblike komuniciranja glede na način vedenja do drugih, in sicer komunikacija, ki je odvisna od drugih, komunikacija, ki je usmerjena proti drugim, komunikacija za druge, površna komunikacija, komunikacija, ki je distancirana od drugih ter komunikacija z drugimi. Od vseh stilov in oblik komuniciranja obstajajo najpogostejši načini komuniciranja v podjetju. Odvisno je med katerega izmed petih tipov, ki jih razlikujemo glede na Virginio Satir in njeno klasifikacijo načinov komuniciranja, spada podjetje. V psevdohumanističnem podjetju prevladuje utopični in lažni humanizem, kar pomeni, da se zaposleni dobro počutijo in se izogibajo konfliktom. V narcisoidnem podjetju niso pomembni ne sodelavci ne dejstva, krivce iščejo zunaj podjetja ali celo v podjetju, vedno so krivi drugi. Pri racionalističnem podjetju so bistvenega pomena dejstva in podjetje samo, zaposleni so v ozadju, tu gospodarijo možgani in računalniki, kot da ni ljudi. V indiferentnem podjetju ne skrbijo ne za ljudi ne za dejstva in ne za podjetje, to je

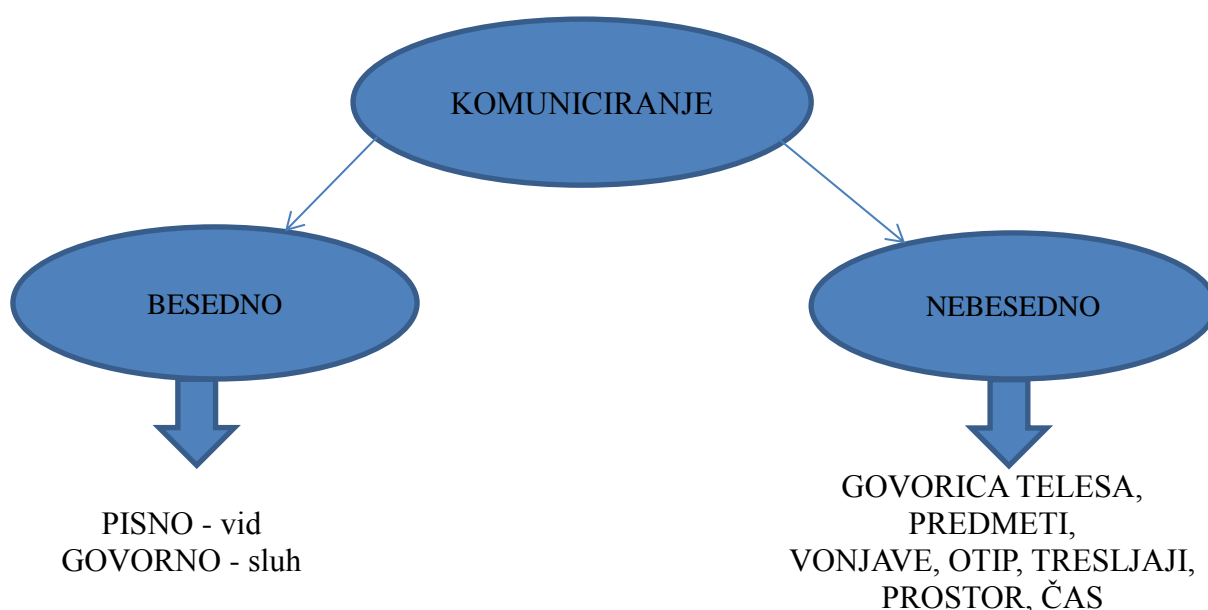
neresno podjetje in obsojeno na propad. Za preživetje ima možnosti samo celovito podjetje, pri katerem spoštujejo zaposlene, sprejemajo dejstva in skrbijo za podjetje (Brajša, 1994, str. 144-145).

Poznamo tudi različne smeri komunikacije, kot so navpična ali vertikalna, usmerjena navzgor ali navzdol, vodoravno ali horizontalno ter diagonalna komunikacija. Navpična komunikacija je značilna za hierarhijo, nadrejeni sporočajo ukaze, podrejeni zahtevajo navodila in poročajo o izvedbi. Hierarhična komunikacija je neposredna, le redko je dovoljen preskok posamezne ravni managementa. To je dovoljeno v primeru, da je primer nujen ali kadar nadrejeni želi preveriti informacije oziroma v nasprotni smeri, če nadrejeni ne posreduje pravih informacij. Vodoravna komunikacija je med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, običajno je v obliki mreže. Poteka predvsem v nehierarhičnih skupinah ali timih. Diagonalno komuniciranje je redko, uporablja se med različnimi ravnmi, ki so v posredni hierarhiji (Rozman et al., 2012, str. 401).

2.4 Orodja za interno komuniciranje

Kadar govorimo ali pišemo, pravimo, da komuniciramo, vendar poleg besednega obstaja tudi nebesedno oziroma neverbalno komuniciranje. S pisanjem se ljudje sporazumevajo že nekaj tisočletij, z govorico nekaj desetisočletij, z nebesednim komuniciranje toliko, kolikor dolgo obstaja človeški rod. Raziskave kažejo, da 55 odstotkov komunikacije predstavlja nebesedno komuniciranje, kamor spada govorica telesa, prostor in čas, otip ter vonj. Pri racionalnih odnosih prevladuje besedno komuniciranje, pri emocionalnih je delež nebesednega komuniciranja tudi 93-odstoten, poslovno komuniciranje nikoli ni samo racionalno. S sproščenim nasmehom in pozorno držo se doseže več kot s tisoč besedami (Tavčar, 1996, str. 229-230).

Slika 5: Načini komuniciranja



Vir: Povzeto po M. I. Tavčar, *Razsežnosti managementa*, 1996, str. 229.

2.4.1 Govorna orodja

Govorno oziroma ustno komuniciranje je zelo pogosto, v tem primeru se pogovarjata dve osebi, skupina ali poteka predavanje. Glavne prednosti so hitrost, natančnost, prožnost, prilagodljivost in neposredno sodelovanje. Slabost je minljivost, ker dogovori niso zapisani, in popačenost, če gre komuniciranje prek več oseb (Rozman et al., 2012, str. 397-398).

Uspešen manager več posluša kot govori, saj s poslušanjem dobiva informacije o zadevi, ki jo obravnava razgovor in o sogovorniku. Večino kar slišimo pozabimo, na poslušanje se osredotočimo le, če je sporočilo pomembno. Pri poslušanju sega razpon od aktivnega preko kritičnega do zložnega. Pri aktivnem poslušanju naj bi poslušalec razumel čustva, potrebe in želje sogovornika, vendar ne sme posegati vmes, temveč mora poslušati do konca. Pri kritičnem poslušanju poslušalec vrednoti informacije glede na logičnost, trdnost podatkov, veljavnost ter pomen za njegovo organizacijo. Tu je več interakcij s sogovornikom, saj so nebesedna sporočila včasih pomembnejša od besed. Med zložnim poslušanjem je poslušalec osredotočen na razumevanje in pomnjenje informacij, zanimajo ga le ključne informacije (Tavčar, 1996, str. 238-239).

2.4.2 Pisna orodja

Zadnjih nekaj desetletij so raziskovalci ugotovili, da so množični mediji in neosebna komunikacija postali prepoznavni komunikacijski mediji. Nove tehnologije zagotavljajo več kanalov za komuniciranje, ki vplivajo na uporabo tradicionalnih medijev. Torej računalniško – medijski kanali so mogoča alternativa pri komunikaciji iz oči v oči. Ljudje imajo ponavadi eno priljubljeno metodo, ki zadovolji njihovo potrebo, a so možne tudi druge. Introvertirani ljudje ne bodo sposobni uporabljati 'naravnih' metod zadovoljevanja potreb in raje uporabijo nadomestek. Najhitreje rastoča komunikacijska tehnologija je internet. Leta 1994 je imelo do interneta dostop več kot 30 milijonov ljudi, na milijone pa je dostop šele dobivalo. Elektronska pošta in orodja za klepet omogočajo ljudem komuniciranje z drugimi direktno preko računalnika (Flaherty, Pearce & Rubin, 1998, str. 251).

Najpogostejše metode pisnega komuniciranja so kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakati ter oglasne deske. Kratka pisna sporočila se uporabljajo za medsebojno obveščanje ter iskanje ali podajanje informacij. Pisma se uporabljajo za nakazovanje idej in misli za diskusijo ali izmenjavo med seboj. Poročila se uporabljajo za podajanje informacij, analiz, zaključkov ter predlogov za sodelavce ali nadrejene, ponavadi temeljijo na podlagi raziskav in posvetovanj. Plakati in oglasne deske služijo za kratka sporočila mimoidočim (Možina et al., 1994, str. 576).

2.4.3 Nebesedno komuniciranje

Med nebesedno komunikacijo uvrščamo izraz obraza, način vedenja, kretnje z rokami, drža telesa in intonacija glasu. Takšna sporočila so neposredna, natančna in hitra, slabost je le v tem, da vsi ljudje tega ne razumejo enako. Nadrejeni lahko spozna ogromno več sporočil o zaposlenemu iz govornice telesa in intonacije kot iz vsebine sporočila (Rozman et al., 2012, str. 398). Neverbalna komunikacija ima na vsebinski, odnosni in vplivni ravni veliko pomembnih funkcij. Na vsebinski ravni dopolnjuje in širi tehtnost izgovorjene vsebine, na osebni ravni izraža čustvena stanja in se odpira drugim. Na odnosni ravni izraža svoja stališča, na vplivni ravni neverbalna komunikacija pospešuje ali upočasnjuje komunikacijski dialog (Brajša, 1994, str. 57).

Torej nebesedno komuniciranje obsega vsa sporočila, ki so namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Govornica telesa obsega več kot 700.000 izrazov, kar je stokrat več kot besed, ki jih premore zelo izobražen človek. Poleg že naštetega je pomemben tudi osebni izgled in urejenost, kar pa ne velja le za obleko, temveč tudi za urejeno in negovano pričesko, gladko pobrito brado, urejene nohte in zobe ter čistočo in vonj po svežem (Tavčar, 1996, str. 231).

2.5 Motnje v komuniciranju in odprava motenj

Ovire pri komuniciranju so na ravni posameznika in na organizacijski ravni. Med individualne ovire spadajo medosebne: problemi z emocijami med zaposlenimi, izbor napačnega kanala za komuniciranje ali semantika zaradi različnih pomenov besed ter nekonsistentne iztočnice, se pravi neujemanje verbalne in neverbalne komunikacije. Med organizacijske ovire spadajo razlike v statusu in moči, kar pomeni, da se lahko nižji sloji bojijo slabih novic nadrejenih ali neposredovanja informacij vrhnjega managementa, razlike med oddelki, saj vsak oddelek gleda na podjetje s svojega vidika, neujemanje organizacijske strukture z njenimi nalogami in neuporaba formalnih kanalov komuniciranja (Dimovski et al., 2003, str. 249-250).

Obstajajo tudi motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja jezika ali ker med pošiljateljem in prejemnikom ni empatije. Te vrste motenj nastajajo, ker je sporočilo dvoumno oblikovano, je neurejeno, dolgovezno in površno ali ker se pošiljatelj enostavno ne želi vživeti v prejemnika in njegov način razmišljanja. Možne so tudi motnje, ker prejemnika ne zanima sporočilo, je sporočil preveč ter jih prejemnik ne more vseh dekodirati, je vsebina preobsežna ali prejemnik zaznava zase pomembnejša sporočila iz okolja ali lahko le delno dojema sporočilo, možen je vpliv pošiljateljevega ega, da prejemnik sploh ne dojame, kar se mu sporoča ali celo pripis drugačnega pomena sporočilu (Tavčar, 1996, str. 235).

Obstoječe ovire in motnje v komuniciranju je možno premagati, vendar se jih je potrebno najprej zavedati. Za premagovanje ovir je potrebno vložiti čas in trud. Najprej je potrebno uravnavati pretok informacij, kar pomeni, da moramo vzpostaviti sistem, ki bo določil prioriteta sporočila. Potrebno je spodbujati povratne informacije, da managerji ugotovijo ali so bila pomembna sporočila pravilno razumljena. Managerji naj bi uporabljali preprost jezik brez uporabe žargona, da jih podrejeni razumejo. Pomembno je tudi aktivno poslušanje, zato v mnogih evropskih podjetjih organizirajo posebne tečaje za aktivno poslušanje. Tudi managerji pri komuniciranju uporabljajo čustva, zato naj bi zadrževali vsaj negativna čustva. V primeru čustvene vznemirjenosti nadrejenega ali podrejenega je najbolje, da se prekine komunikacija. Priporočena je uporaba neverbalnih znakov, s katerimi bi poudarili bistvo sporočila ter uporaba neformalnih komunikacijskih poti, v katere bi se vključili managerji ter tako vsaj delno odpravili negativne učinke (Možina et al., 1994, str. 573-574).

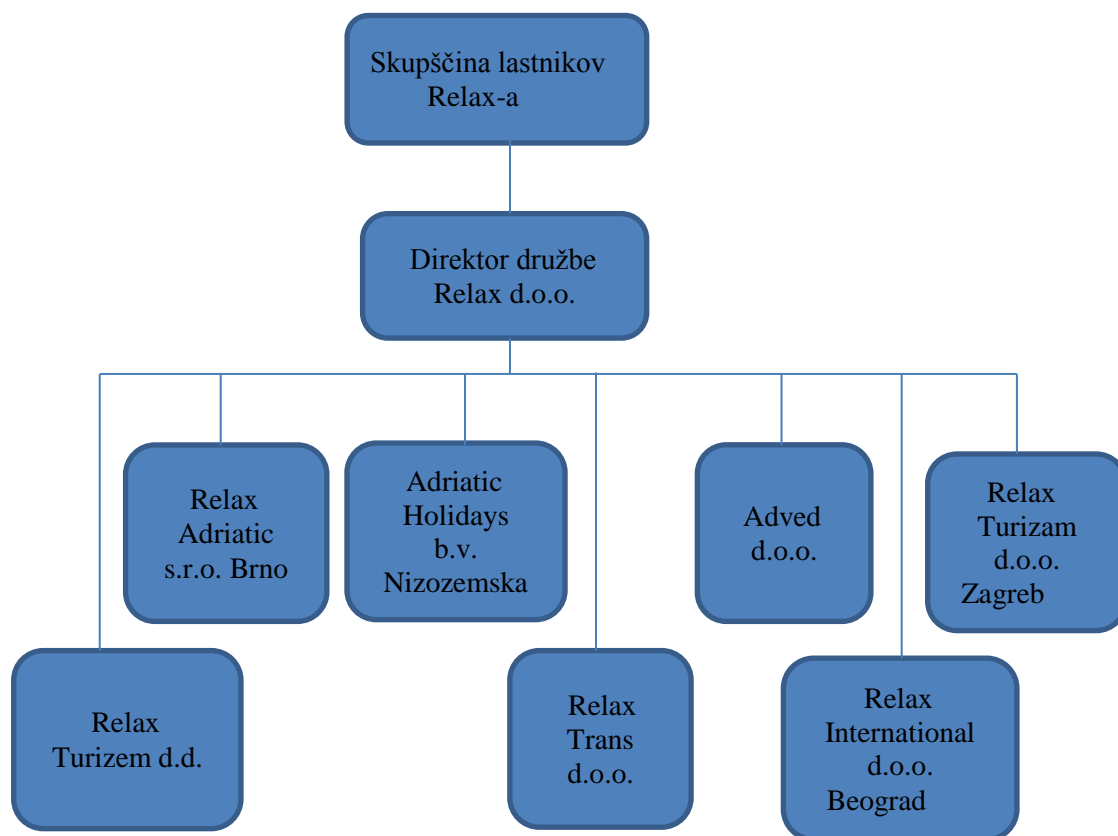
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA: ANALIZA MOTIVACIJE IN KOMUNICIRANJA NA PRIMERU PODJETJA RELAX TURIZEM

3.1 Predstavitev podjetja Relax turizem

Relax turizem d.d. je podjetje za turizem, ki je bilo ustanovljeno leta 1990. Sedež podjetja je v Dravogradu, po Sloveniji imajo 25 poslovnih enot. Prodaja poteka tudi telefonsko, internetno ter subagentsko. Registrirano je za storitve potovalnih agencij, storitve organizatorjev potovanj in drugih s turizmom povezanih storitev. Osnovni kapital podjetja je 1.000.000 eur (10.000 delnic). Leta 2001 je družba Relax Turizem pridobila certifikat kakovosti ISO – 9001/2000, katerega so pozneje uvedle še ostale kapitalsko povezane družbe. Kapitalsko povezane družbe so matična družba Relax d.o.o. iz Mute, Relax Adriatic s.r.o. iz Brna, Relax Turizam d.o.o. Zagreb, Relax Trans d.o.o. iz Mute, Moj last minute center d.o.o. Ljubljana, Adriatic Holidays b.v. z Nizozemske, Relax International d.o.o. iz Beograda in Adved d.o.o. Dravograd. Pregled osebne izkaznice podjetja je na voljo na spletni strani podjetja Relax turizem (Osebna izkaznica, 2015). Slika 6 prikazuje organigram poslovnega sistema Relax.

Relax Turizem d.d. je hitro rastoče podjetje. Od vsega začetka se je vsako leto uvrščalo med gazele, kar pomeni, da hitro raste po obsegu prometa, kot tudi po številu zaposlenih ter se vedno drži korak pred konkurenco. Družba je 30. avgusta 2012 prešla iz d.o.o. v delniško družbo. Relax je ponudnik počitnic na Jadranu in Mediteranu z lastnimi produkti, specializiran za Jadran. Postali so največji slovenski organizator počitnic, ki letno na počitnice prepelje preko 180.000 slovenskih gostov (Relax Turizem d.d., 2015).

Slika 6: Organigram poslovnega sistema Relax



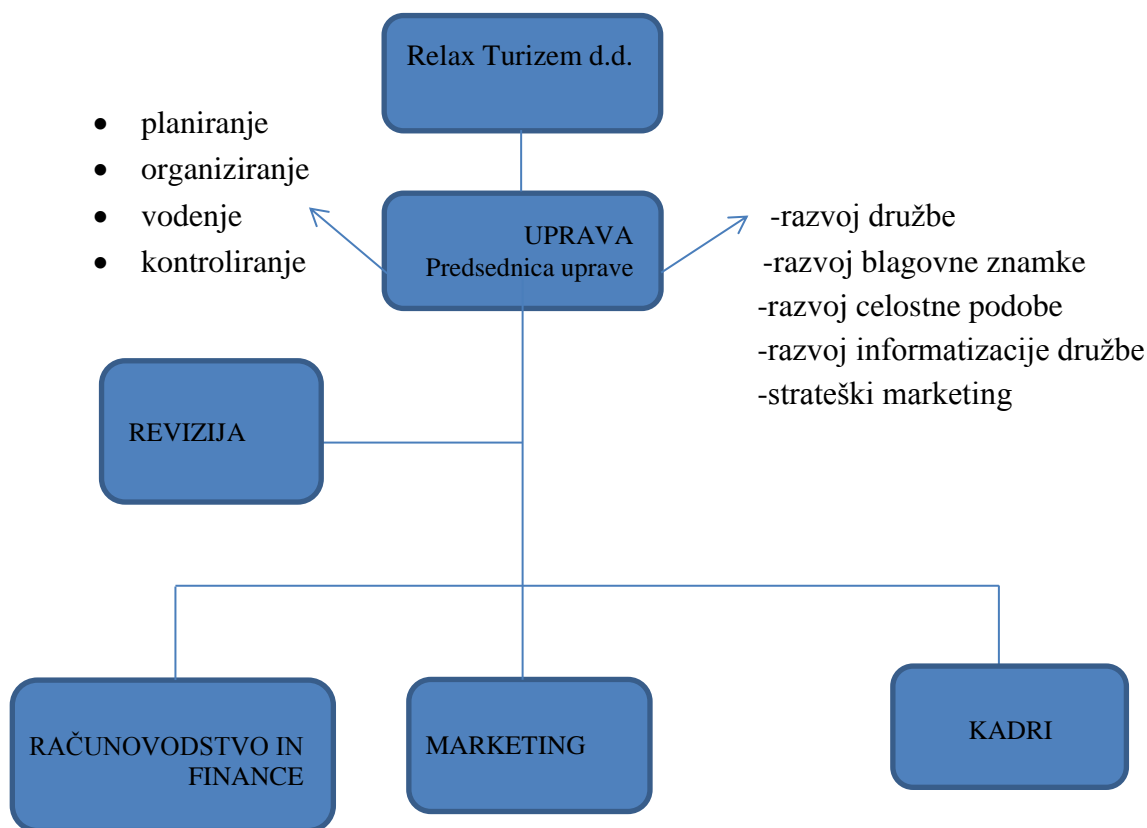
Vir: Povzeto po Relax Turizem d.d., Organigram poslovnega sistema Relax (interno gradivo), 2015.

Družba Relax Turizem d.d. je bila ustanovljena z glavno dejavnostjo turizem, gre torej za izkoriščanje prostega časa, s kjer izvira tudi poslanstvo podjetja. Poslanstvo podjetja je: »Zadovoljevanje potreb po sproščnem koriščenju prostega časa«. Podjetje ima ambiciozno zastavljeno vizijo, ki se glasi: »Z Relaxom v družbo najboljših.« Na podlagi vizije so si načrtali dolgoročne cilje, ki so merilo uspešnosti. Cilji so vsakoletna stalna rast bruto prometa in rast dodane vrednosti, vsakoletno zmanjševanje števila reklamacij na gosta, vsakoletna rast števila invencij na zaposlenega, rast sponzorskih sredstev ter nadpovprečna stopnja zadovoljstva zaposlenih in nadpovprečna stopnja neodvisnosti ter notranje stabilnosti. Pregled poslanstva, vizije in ciljev podjetja, je na voljo na spletni strani podjetja Relax Turizem d.d. (Poslanstvo, vizija, cilji, 2015). Na sliki 7 je predstavljena organizacijska struktura v podjetju Relax Turizem d.d.

Notranja kultura v poslovnem sistemu Relax temelji na demokratičnosti, ki se meri s popolno transparentnostjo poslovanja in doslednim uveljavljanjem humanističnih načel, ki se opazijo v spoštovanju drugačnosti, poštenosti in pravičnosti. Management zaupa v delavce, ki si želijo sprememb in osebne rasti. Poleg zaposlenim, zaupa tudi pomembnim udeležencem kot so kupci, lastniki, dobavitelji in zunanje okolje s ciljem enakopravnega uresničevanja usklajenih interesov. V podjetju ne sprejemajo kolektivističnih vrednot v smislu 'vsi enako', saj eni zmorejo več kot drugi. S takšnim vedenjem ustvarjajo pogoje za osebno rast posameznega zaposlenega. Zavedajo se, da so za timsko delo pomembne

vrednote kolegalnosti. Le tim profesionalnih kolegalnih posameznikov lahko dosega dobre rezultate (Gostenčnik & Kosec, 2012, str. 25).

Slika 7: Organizacijska struktura v Relax Turizem d.d.



Vir: Povzeto po Relax Turizem d.d., Organizacijska struktura v Relax Turizmu d.d. (interno gradivo), 2015.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologije

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni analizi na primeru slovenskega podjetja Relax Turizem d.d. Pri raziskovalnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo. Viri podatkov so primarni in sekundarni. Pri zbiranju podatkov sem zaradi objektivnosti zbrala veliko število različnih virov. Uporabila sem anketne vprašalnike in polstrukturiran intervju. Pri pridobivanju celotne slike stanja v podjetju je pripomoglo tudi moje opazovanje, saj sem v podjetju delala preko študentskega servisa. Ker sem kvalitativno raziskavo opravila v več korakih, je načrt raziskave predstavljen v tabeli 8.

Tabela 8: Načrt kvalitativne raziskave

I.	
IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I.a Preučevanje literature in virov	I. b Izbira podjetja, na katerem se izvede raziskava
II.	
ZBIRANJE GRADIVA IN NJIHOVA ANALIZA	
II. a Analiza sekundarnih podatkov podjetja	II. b Analiza internih dokumentov
III.	
OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA IN VPRAŠANJ ZA INTERVJU	
IV.	
IZVEDBA ANKET IN INTERVJUJA	
IV. a Polstrukturiran globinski intervju s članico uprave	IV. b Anketni vprašalniki tipa zaprtih vprašanj za vodje in za zaposlene
V.	
ANALIZA PRIDOBLEJH PRIMARNIH PODATKOV	
V. a Oblikovanje baze podatkov	V. b Analiza podatkov in oblikovanje grafov
VI.	
KVALITATIVNA ANALIZA RAZISKAVE	
VII.	
PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA VODSTVO	
VIII.	
ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.1.1 Cilji raziskave

S pomočjo primarnih in sekundarnih virov sem preučevala področje motivacije in komuniciranja zaposlenih v podjetju Relax Turizem d.d. Ugotavljala sem kakšen je pomen obeh za podjetje. S pomočjo anket med zaposlenimi in vodji ter polstrukturiranega intervjuja s članico uprave in hkrati vodjo prodajnih svetovalcev sem prišla do ugotovitev o motivaciji in komuniciranju v podjetju. S pomočjo pregleda teorije in pridobljenih podatkih pridobljenih pri raziskavi, sem za vodstvo pripravila priporočila, ki bi lahko še izboljšale stanje v podjetju.

3.2.2 Temeljna hipoteza in raziskovalna vprašanja

Cilj motivacije je zadovoljiti neke potrebe s pomočjo motivov, ki nastanejo v notranjosti ali okolju zaposlenega. Z različnimi stili komuniciranja na različne načine izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje. Na podlagi preučevanja motivacije in komuniciranja lahko

postavim **temeljno tezo**, ki pravi, da lahko managerji s pravilnim stilom komuniciranja motivirajo zaposlene in se tako skupaj podajo proti zadanim ciljem in uresničujejo poslanstvo v preučevanem podjetju Relax Turizem d.d.

S pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja sem želela dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, ki sem jih preverjala v empiričnem delu:

1. Ali so zaposleni v podjetju Relax Turizem d.d. motivirani?
2. Ali je dovolj komunikacije v podjetju Relax Turizem d.d.?
3. Na kakšen način vodje motivirajo zaposlene?
4. Ali so zaposleni v podjetju Relax Turizem d.d. zadovoljni z načinom komuniciranja v podjetju?
5. Ali komuniciranje in motiviranost zaposlenih doprinese k uspehu podjetja Relax Turizem d.d.?

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika in predstavitev postopka zbiranja podatkov

Kvalitativno raziskavo sem opravila v podjetju Relax Turizem d.d. na temo motivacije in komuniciranja. Sestavila sem dva različna anketna vprašalnika, enega za prodajne svetovalce in tržnike oziroma v podjetju imenovan oddelek za marketing. Ker se termin marketing uporablja v podjetju, o katerem pišem, bom skozi praktični del uporabljala ta izraz. Tako ločim mnenje zaposlenih v marketingu od prodajnih svetovalcev. Drugi anketni vprašalnik je bil namenjen vodjem prodajnih svetovalcev ter vodjema marketinga, kjer se želela ugotoviti njihov način motivacije in komuniciranja z zaposlenimi. Poleg tega sem opravila tudi polstrukturiran globinski intervju z vodjo prodajnih svetovalcev, ki je hkrati tudi članica uprave ter direktorica računovodstva in financ. Ker sem predvidevala, da bo odziv večji, če bodo vprašalnike reševali preko interneta, sem jih oblikovala preko spletne aplikacije za ankete Ika in jih poslala po elektronski pošti. Polstrukturiran intervju sem opravila z ga. Moniko Kelenberger Potnik v živo v poslovalnici Relax Turizem d.d. na Slovenski cesti v Ljubljani. Na sliki 8 so prikazani merski instrumenti, ki so bili uporabljeni v kvalitativni raziskavi v pomoč pri odgovorih na postavljena raziskovalna vprašanja.

Slika 8: Merski instrumenti v kvalitativni raziskavi



Vsi vprašalniki so bili sestavljeni na podlagi pregleda in analize znanstvene literature. Podlage za oblikovanje anketnega vprašalnika so bile knjige Dimovskega et al., *Sodobni management* (2003), Keenan, *Kako motiviramo* (1996) in Pink, *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira* (2011) o motivaciji ter Brajša, *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju* (1994) ter Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi* (1996). Poleg navedenega sem pri oblikovanju vprašanj za raziskovanje obeh konstruktov uporabila tudi nekaj tujih in slovenskih člankov. Anketni vprašalniki so vsebovali nagovor respondentom, s katerim sem jim predstavila cilj ankete ter jim zagotovila anonimnost. Oblikovana sta bila dva različna anketna vprašalnika za vodje in zaposlene, saj je njihovo mišljenje in razumevanje različno.

Anketni vprašalnik za zaposlene v marketingu in prodajne svetovalce (Priloga 1) je sestavljen iz petih vprašanj. Prvi dve vprašanji sta zaprtega tipa, kjer so anketiranci ocenjevali trditve o motivaciji in komuniciranju v podjetju od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Sledilo je vprašanje o delovnem mestu (ali so zaposleni v marketingu ali so prodajni svetovalci). Zadnji vprašanji sta bili demografski, in sicer spol in starost. Anketni vprašalnik za vodje (Priloga 2) je bil prav tako sestavljen iz petih vprašanj. Prvi dve sta bili zaprtega tipa, kjer so ocenjevali trditve od 1 do 5 o motivaciji in komuniciranju v podjetju in odnosu do zaposlenih. Tretje vprašanje je bilo glede tega ali so vodje prodajnih svetovalcev ali marketinga. Zadnji dve vprašanji sta bili demografski, spol in starost. Anketne vprašalnike sem razdelila med vse zaposlene v marketingu, prodajne svetovalce in njihove vodje 16. marca 2015, čas za odgovore so imeli teden dni.

Za raziskavo sem uporabila še kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja. Kot je značilno za polstrukturiran intervju, sem vnaprej pripravila nekaj vprašanj odprtega tipa (Priloga 3). Vprašanja so bila na temo motiviranja zaposlenih in kakšna je praksa v podjetju ter kakšno je komuniciranje v podjetju Relax Turizem d.d. Intervju sem opravila 18. marca 2015 v Ljubljani s članico uprave, ki je hkrati tudi vodja prodajnih svetovalcev in direktorica računovodstva in financ, trajal je okrog pol ure.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Po končani raziskavi sem zaprla spletno mesto in začela obdelovati pridobljene podatke. Popolnoma rešenih je bilo 23 anket zaposlenih in 3 ankete vodij, poleg tega sem opravila 1 polstrukturiran globinski intervju. Podatke sem analizirala splošno ter naredila primerjavo med zaposlenimi v marketingu in prodajnimi svetovalci ter med vodji marketinga in vodji prodajnih svetovalcev. Vse odgovore sem povezala s pridobljenimi odgovori iz intervjuja.

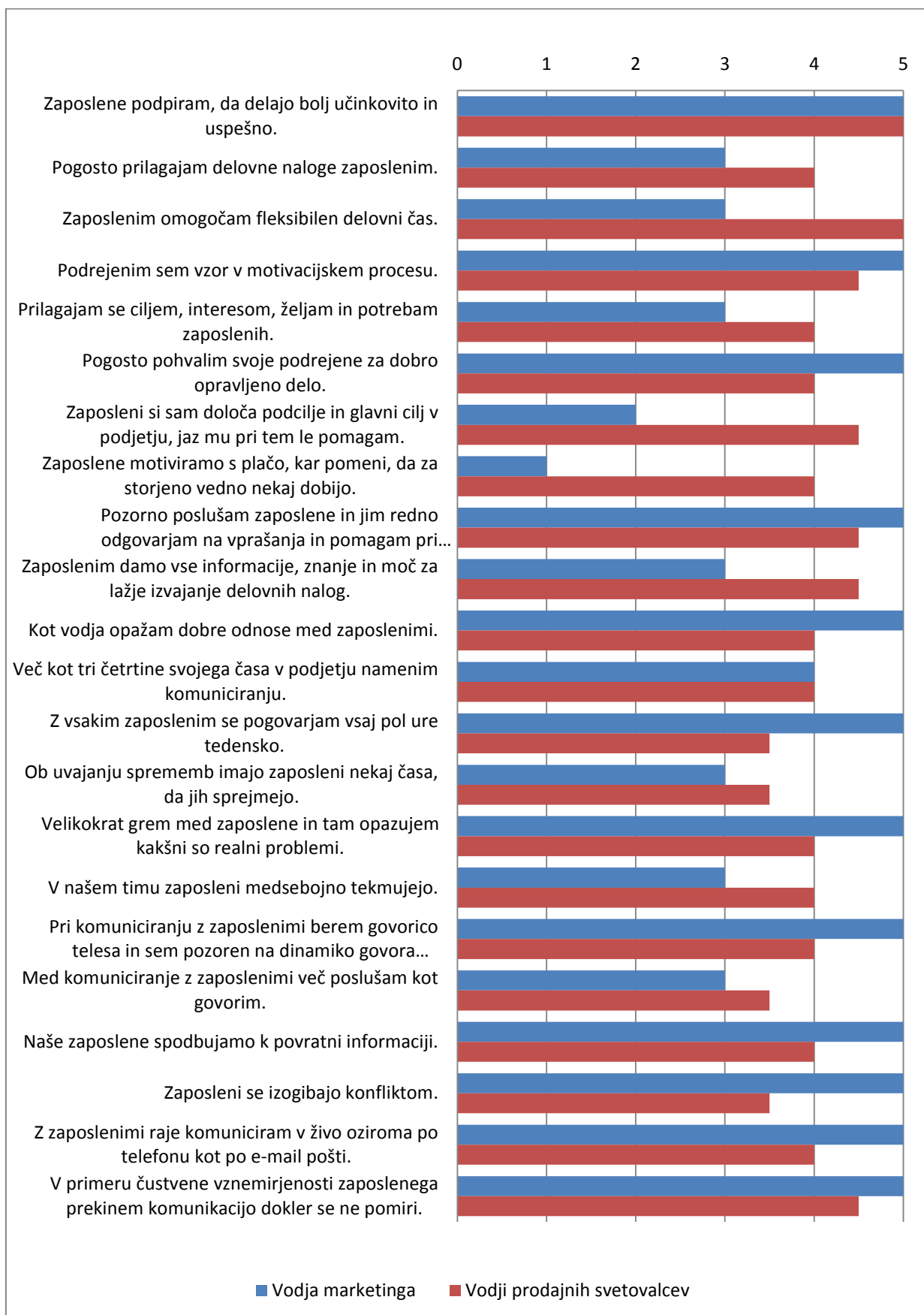
3.3.1 Analiza anketnih vprašalnikov za vodje

Vse tri anketirane vodje so ženske. V prilogi 4 je prikazan graf Struktura vodij glede na spol v %. Vodje so večinoma v starostni skupini med 41 in 60 let. Starostna struktura respondentov je razdeljena v štiri razrede. V prvem razredu do 20 let ni nikogar, v drugem razredu od 21 do 40 let je 33 % respondentov (1 vodja), v tretjem razredu od 41 do 60 let je 66 % respondentov (2 vodji) in v zadnjem razredu nad 61 let ni nobenega respondenta. V prilogi 5 je prikazan graf Struktura vodij glede na izobrazbo. Analiza vprašalnika je pokazala, da noben izmed vodij nima nižje izobrazbe od višje šole ter višje od visoke šole/fakultete. Med anketiranimi je 33 % (1 respondent) z višjo šolo in 66 % (2 respondenta) z visoko šolo/fakulteto.

V prilogi 6 je prikazan graf Struktura vodij glede na delovno mesto v %, ali so vodja marketinga ali vodja prodajnih svetovalcev. Med anketiranimi je 33 % (1 respondent) vodja marketinga in 66 % (2 respondenta) vodje prodajnih svetovalcev. Na sliki 9 vidimo primerjavo povprečnih ocen o motivaciji in komuniciranju v podjetju Relax Turizem d.d. med vodjo marketinga in vodji prodajnih svetovalcev. Iz grafa je razvidno, da se vse vodje popolnoma strinjajo, da zaposlene podpirajo, da delajo bolj učinkovito in uspešno. Vodja marketinga ne prilagaja delovne naloge in delovnega časa vedno svojim zaposlenim, medtem ko vodji prodajnih svetovalcev to ponavadi počneta. Večinoma so vodje v podjetju vzor svojim zaposlenim v motivacijskem procesu ter svoje podrejene pohvalijo za dobro opravljeno delo. Zaposleni v marketingu si sami ne postavljajo podciljev in glavnega cilja, medtem ko prodajni svetovalci po mnenju vodij pogosto to opravijo sami. Vodja marketinga svoje zaposlene ne motivira s plačo, medtem ko vodji prodajnikov zaposlene motivirata na način, da vedno nekaj dobijo. Vse vodje večino časa pozorno poslušajo zaposlene in jim redno odgovarjajo na vprašanja in pomagajo pri reševanju problemov. Po mnenju vodje marketinga njeni zaposleni ne dobijo vedno vseh informacij, znanja in moči za lažje izvajanje delovnih nalog, medtem ko prodajni svetovalci po mnenju njihovih vodij to skoraj vedno dobijo. Večinoma imajo zaposleni med seboj dobre odnose.

Več kot tri četrtine svojega časa v podjetju vse vodje namenijo komuniciranju, le da se vodja marketinga z vsakim zaposlenim pogovarja vsaj pol ure tedensko, medtem ko se vodji prodajnih svetovalcev ne vzameta vedno toliko časa. Vodje se niso povsem strinjale, da imajo zaposleni čas za sprejetje novih sprememb. Vse vodje gredo velikokrat med zaposlene in tam opazujejo kakšni so realni problemi. V marketingu je manj tekmovalnosti med zaposlenimi, kot med prodajnimi svetovalci. Vodje se med komuniciranjem osredotočijo tudi na govorico telesa in dinamiko govora zaposlenih. Pri vseh treh anketiranih vodjih ni vedno tako, da med komuniciranjem z zaposlenimi več poslušajo kot govorijo. Vodje spodbujajo zaposlene k povratni informaciji. V marketingu se zaposleni izogibajo konfliktu, medtem ko pri prodajnikih ni vedno tako. Vodje z zaposlenimi raje komunicirajo v živo ali po telefonu kot po elektronski pošti. V primeru čustvene vznemirjenosti zaposlenega prekinejo komunikacijo dokler se ne pomiri.

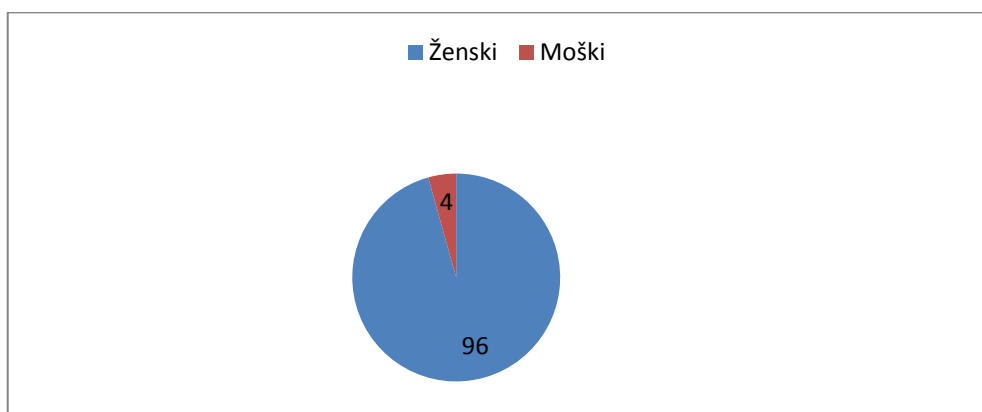
Slika 9: Primerjava povprečnih ocen vodje marketinga in vodij prodajnih svetovalcev



3.3.2 Analiza anketnih vprašalnikov za zaposlene

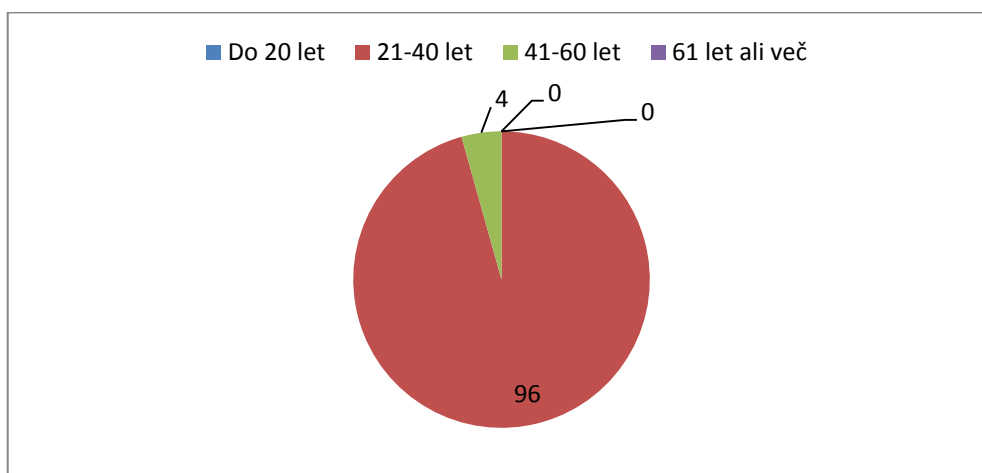
Na anketo je kliknilo 47 zaposlenih, le 23 pa jih je rešilo anketo do konca, to je slabih 50 %. Vzrok za to vidim v prezaposlenosti, ker se je ravno zaključevala *first minute* prodaja. Največ anket je bilo rešenih v dveh dneh, ko jim je vodja posredovala anketo na njihov službeni elektronski naslov. Slika 10 prikazuje strukturo respondentov glede na spol. Med anketiranimi je bilo le 4 % moških (1 moški) in 96 % (22 žensk).

Slika 10: Struktura respondentov glede na spol v %



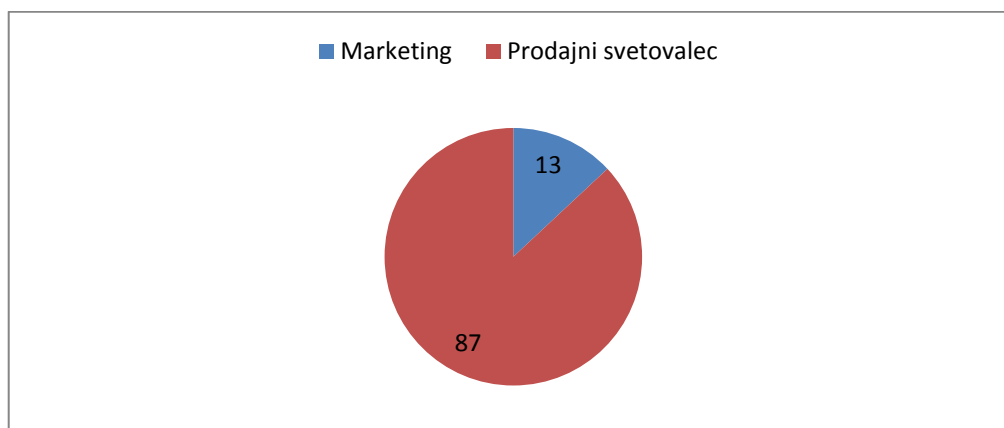
Slika 11 prikazuje strukturo respondentov glede na starost. Starostna skupina respondentov je razdeljena v štiri razrede. V prvem razredu do 20 let in zadnjem razredu, 61 let ali več, ni nobenega respondenta. Največ jih je v drugem razredu od 21 do 40 let, kar 96 % (22 anketiranih). Le 4 % respondentov je v skupini od 41 do 60 let (1 anketirani).

Slika 10: Struktura respondentov glede na starost v %



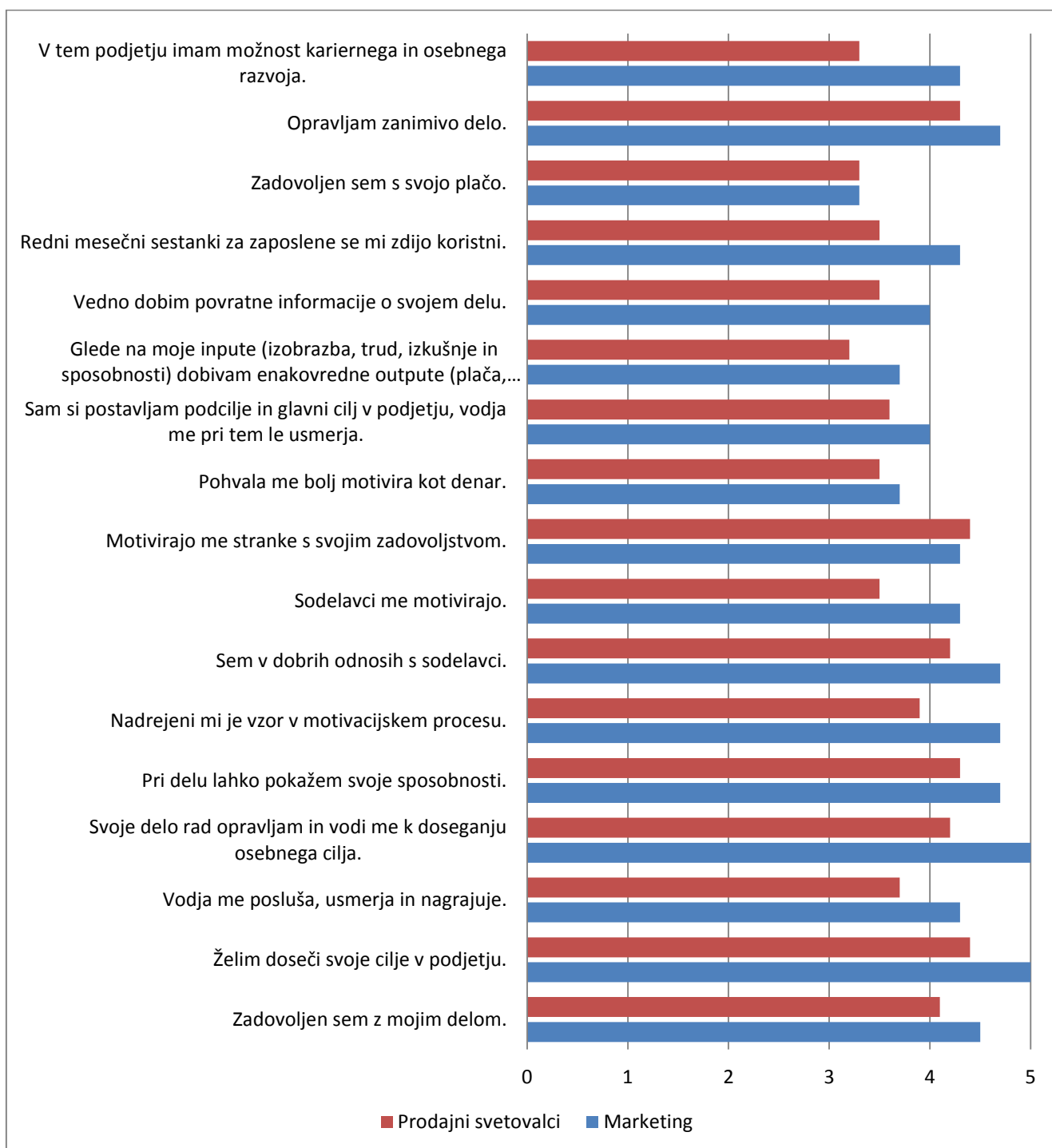
Slika 12 prikazuje strukturo respondentov glede na delovno mesto. Med anketiranimi je bilo 13 % (3 respondenti) zaposlenih v marketingu in 87 % (20 respondentov) prodajnih svetovalcev.

Slika 11: Struktura respondentov glede na delovno mesto v %



Slika 13 prikazuje primerjavo povprečnih ocen o motivaciji med zaposlenimi v marketingu in prodajnimi svetovalci podjetja Relax Turizem d.d. Zaposleni v marketingu imajo večjo možnost kariernega in osebnega razvoja kot prodajni svetovalci. Delo v marketingu naj bi bilo malo bolj zanimivo kot delo prodajnih svetovalcev, kljub temu s plačo niso najbolj zadovoljni ne eni ne drugi. Po odgovorih sodeč, so redni mesečni sestanki bolj uporabni za marketing kot za prodajne svetovalce. V marketingu dobijo več povratnih informacij o svojem delu. Raziskava kaže, da v marketingu dobijo več *outputa* glede na vloženi *input* kot prodajni svetovalci. V marketingu si večinoma sami postavljajo podcilje in glavni cilj, vodja naj bi jih pri tem le usmerjal. Pri nobenih se ni prepričljivo izkazalo, da jih pohvala bolj motivira kot denar. Obe skupini stranke motivirata s svojim zadovoljstvom, medtem ko zaposlene v marketingu motivirajo tudi sodelavci, pri prodajnih svetovalcih je motivacija sodelavcev manj izrazita. Večinoma so zaposleni v dobrih odnosih s sodelavci. Zaposleni v marketingu bolj izpostavljajo, da jim je nadrejeni vzor v motivacijskem procesu. Vsi zaposleni lahko večinoma pokažejo svoje sposobnosti pri delu, svoje delo radi opravljajo in vodi jih k doseganju osebnih ciljev. Vodja marketinga bolj posluša, usmerja in nagraduje svoje zaposlene kot vodja prodajnih svetovalcev. Obe anketirani skupini sta zadovoljni s svojim delom in želita doseči svoje cilje v podjetju.

Slika 12: Primerjava povprečnih ocen zaposlenih v marketingu in prodajnih svetovalcev

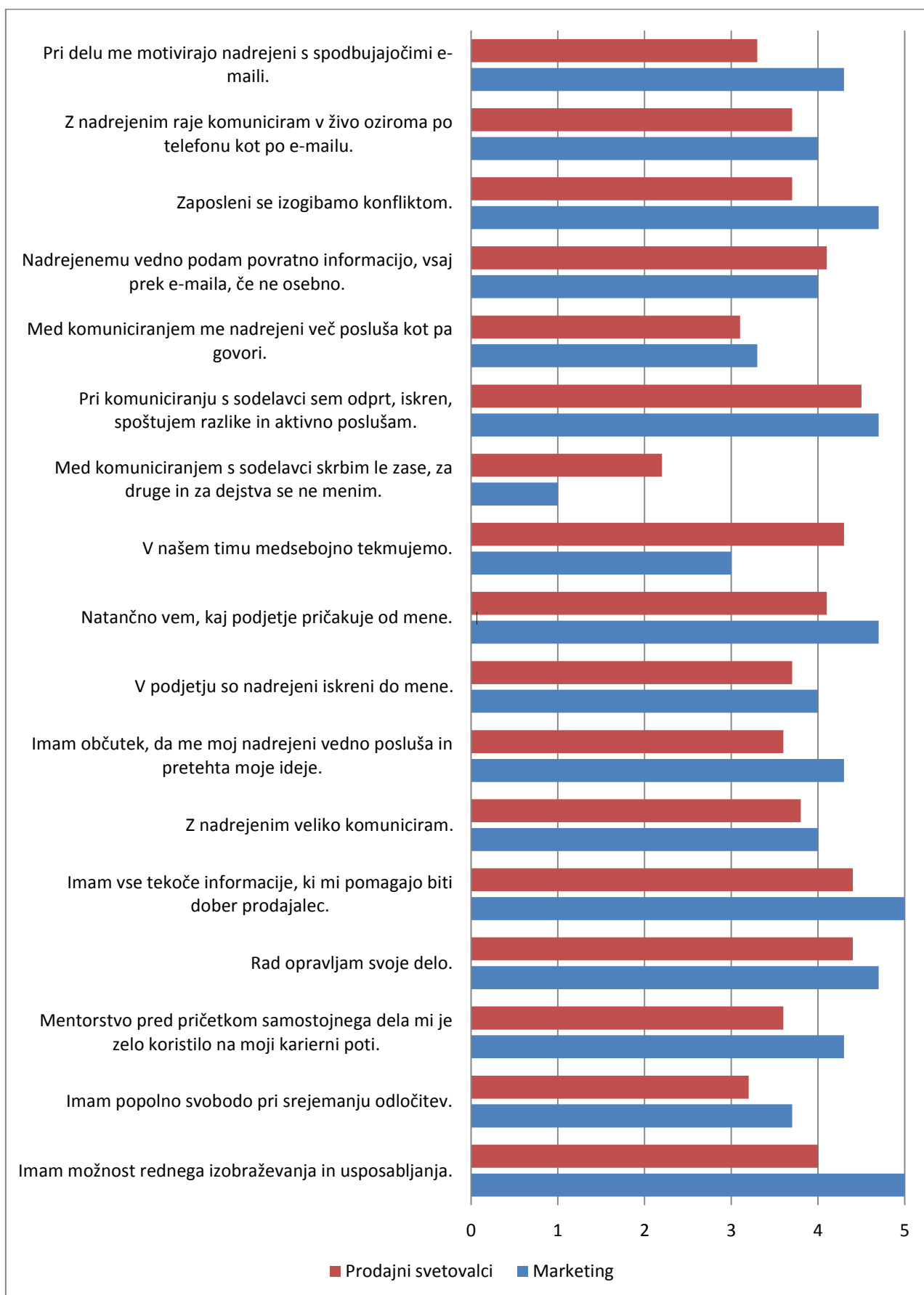


Legenda: Glede na priporočila komisije na zagovoru poudarjam, da je ob branju potrebno biti pozoren na različno velikost vzorca, saj je med anketiranimi bilo 20 prodajnih svetovalcev in le 3 zaposleni v marketingu.

Slika 14 prikazuje primerjavo povprečnih ocen o komuniciranju med zaposlenimi v marketingu in prodajnimi svetovalci v podjetju Relax Turizem d.d. Zaposlene v marketingu bolj motivirajo nadrejeni s spodbujajočimi e-maili kot prodajne svetovalce.

Kljub temu obe anketirani skupini z nadrejenimi raje komunicirajo v živo oziroma po telefonu kot prek elektronske pošte. V marketingu se bolj izogibajo konfliktom kot prodajni svetovalci med seboj. Zaposleni v podjetju redno podajajo povratno informacijo vodji. Pri vseh anketirancih ni izrazito, da jih nadrejeni med komuniciranje bolj posluša kot govori. Sodelavci so med seboj odprti, iskreni, spoštujejo razlike in aktivno poslušajo drug drugega.

Slika 13: Primerjava povprečnih ocen med zaposlenimi v marketingu in prod. svetovalci



Legenda: Glede na priporočila komisije na zagovoru poudarjam, da je ob branju potrebno biti pozoren na različno velikost vzorca, saj je med anketiranimi bilo 20 prodajnih svetovalcev in le 3 zaposleni v marketingu.

Prodajni svetovalci bolj tekmujejo v svojem timu med seboj kot zaposleni v marketingu. Zaposleni vedo kaj podjetje od njih pričakuje. Nadrejeni so iskreni do zaposlenih, malo bolj je to izrazito v marketingu. Zaposleni v marketingu imajo boljši občutek, da jih nadrejeni vedno posluša in pretehta njihove ideje, kot ga imajo prodajni svetovalci. Obe anketirani skupini z nadrejenimi veliko komunicirata in dobita vse tekoče informacije, ki jim pomagajo biti dober prodajalec. Zaposleni radi opravljajo svoje delo. Zaposlenim v marketingu je mentorstvo pred pričetkom samostojnega dela bolj koristilo na njihovi karierni poti kot prodajnim svetovalcem. Zaposleni nimajo popolne svobode pri sprejemanju odločitev. V marketingu imajo več možnosti rednega izobraževanja in usposabljanja kot prodajni svetovalci.

3.3.3 Analiza polstrukturiranega globinskega intervjuja

Poleg anket je bilo zbiranje primarnih podatkov podkrepljeno s polstrukturiranim globinskim intervjujem. Okvirna vprašanja sem pripravila vnaprej, uporabljena so bila vprašanja odprtega tipa, tako da je imela intervjuvanka prosto pot pri podajanju odgovorov. Intervju je bil opravljen 18. marca 2015 v poslovalnici Relax Turizem d.d. v Ljubljani na Slovenski cesti z vodjo prodajnih svetovalcev, ki je hkrati članica uprave in direktorica računovodstva in financ. Intervju je trajal okrog pol ure.

Za začetek je intervjuvanka glede na svoje izkušnje opisala pristop motiviranja zaposlenih v podjetju. V podjetju imajo motivacijske modele, posebej za vodje in posebej za prodajnike, ki so postavljeni glede na promet, ki naj bi ga posameznik oziroma tim dosegel. Cilji so vsakemu posamezniku predstavljeni, postavljeni so realno in jasno merljivi. V podjetju se zavedajo, da nekateri zmorejo več, nekateri manj, zato je ustrezna tudi nagradenost za opravljeno delo. V podjetju uporabljajo dodatno nagrajevanje za uspešne, posebej jih pohvalijo na mesečnih sestankih ter jih nagradijo z Relaxovimi boni. Najuspešnejše nagradijo s študijsko turo, zadnja takšna je bilo potovanje po Karibih.

Po mnenju vodje prodajnih svetovalcev, področne direktorice prodajne mreže, mora biti vodja, ki bo najbolj motiviral zaposlene, odkrit in pošten, v praksi mora imeti uveljavljena pravila poslovanja in delovanja, ki veljajo enako za vse zaposlene in so zapisana v organizacijski kulturi podjetja. Po njenem mnenju mora biti vodja vzor zaposlenim ter hkrati tudi kompetentna oseba v podjetju za pomoč zaposlenim. Intervjuvanko kot vodjo motivira pri delu to, da so zastavljeni cilji izpolnjeni ter da ima svobodno voljo odločanja. Svoje slabe volje nikoli ne znaša nad zaposlenimi, takšne slabosti uredi sama pri sebi. Pomembno je tudi to, da je v družbi zagotovljena maksimalna svoboda in maksimalna odgovornost vseh sodelavcev v poslovnem procesu.

Vodja delno nemotivirane zaposlene, ki ne dosegajo ciljev, spodbuja tako, da jim pomaga pri izvedbi nalog in doseganju ciljev, jih spodbuja in vsak že mali premik na bolje pohvali. S svojimi podrejenimi komunicira v živo, z obiskom poslovalnice ali na mesečnem sestanku, po telefonu in po elektronski pošti. Z njimi je v kontaktu vsak dan, včasih tudi večkrat dnevno, če je to potrebno. Po elektronski pošti pošilja navodila, da so popolnoma jasna in nedvoumna, medtem ko se podrobnosti dogovorijo po telefonu ali v živo. Vsaj enkrat mesečno obišče poslovalnico, kjer poleg pogovora s prodajnim svetovalcem svetuje kako urediti poslovalnico in njeno okolico, kako pospeševati prodajo in kako povečati obseg prodaje. Med komuniciranjem zaposlene posluša, opazuje njihove gibe, držo ter kako reagirajo med pogovorom. Članica uprave kot svoje prednosti navaja, da je vredna zaupanja, da ima veliko izkušenj v turizmu ter da njeni sodelavci vedo, da jim hoče najboljše. Vedno daje prava navodila in smernice zaposlenim, ker računa nanje na dolgi rok. Kot svojo morebitno slabost izpostavlja nervozo, ki jo doživlja v primeru, kadar se zaposleni izogiba komuniciranju z vodjo, ne podaja povratnih informacij in ne odgovarja na elektronsko pošto ter s tem podaljšuje reakcijski čas reševanja določene problematike. Na temo motivacije in komuniciranja v podjetju poudarja, da imajo super motivacijski model, s pomočjo katerega so zaposleni lahko uspešni na dolgi rok, če ga razumejo in sprejmejo za svojega. V podjetju je eden od problemov le dislociranost, saj so poslovalnice razpršene po celi Sloveniji in je nadzor nad njimi težak. Zaradi komuniciranja na daljavo pride včasih do nerazumevanja med zaposlenimi in vodjo, tudi pri aktivnostih za reševanje problematike.

3.4. Diskusija in priporočila

V tem poglavju bom naredila primerjavo in povezavo med rezultati anket vodje marketinga in vodij prodajnih svetovalcev, anket zaposlenih v marketingu in prodajnih svetovalcev ter globinskega intervjuja z vodjo prodajnih svetovalcev. Odgovorila bom na raziskovalna vprašanja in potrdila ali zavrnila temeljno tezo. Nato bom za podjetje Relax Turizem d.d. podala ključne ugotovitve in priporočila za podjetje ter predlagala postopke za nadaljnje raziskovanje.

3.4.1 Interpretacija rezultatov

Ugotovitve kažejo, da je v podjetju zaposlenih največ žensk v srednjih letih, od 21 do 40 let, tako med vodji kot zaposlenimi. Vodja mora svoje zaposlene podpirati, da delajo bolj učinkovito in uspešno, kar vodje v podjetju Relax Turizem d.d. počno. Le vodja marketinga morda malo zavira svoje zaposlene, s tem, da jim ne prilagaja delovnih nalog in delovnega časa. Prav tako lahko problem pri motivaciji zaposlenih v marketingu povzroča to, da si sami ne postavljajo podciljev in glavnega cilja v podjetju. Vodja marketinga svoje podrejene ne motivira s plačo, saj to niso ljudje z nizkim življenjskim standardom. Pomembno se je zavedati, da plača postaja glavni motivacijski dejavnik za vse ljudi (Uhan, 2000, str. 32-34). Glede na mnenje vodij sem ugotovila, da zaposleni v marketingu ne dobijo vseh potrebnih informacij za lažje izvajanje delovnih nalog, medtem

ko prodajni svetovalci le te dobijo. V podjetju je to nesmiselno, saj marketing daje potrebne informacije in znanje prodajnim svetovalcem za delo, kar pomeni, da morajo biti v marketingu vedno bolj podkovani z znanjem kot prodajni svetovalci.

Vodje veliko časa v podjetju porabijo za komuniciranje, le da se vodja marketinga vsaj pol ure tedensko pogovarja z vsakim svojim podrejenim, medtem ko vodji prodajnih svetovalcev tega ne počneta. Vzrok za to je verjetno razpršenost poslovalnic po Sloveniji, tako da vodje niso v stiku s svojimi zaposlenimi vsak teden, vendar le enkrat mesečno na skupnem sestanku ali ob obisku poslovalnice. Zaposleni nimajo dovolj časa za sprejetje novih sprememb, kar se lahko odraža na pogostih napakah. Med zaposlenimi v marketingu je manj tekmovalnosti kot med prodajnimi svetovalci. Prava mera tekmovalnosti v timu je še sprejemljiva, med prodajnimi svetovalci bi bilo potrebno ugotoviti, kolikšna je ta mera. Tekmovalnost vzbuja strah, ki posledično manjša delovno učinkovitost. Posledica tekmovalnosti so tudi konflikti, katere vodji prodajnih svetovalcev zaznavata med svojimi podrejenimi več kot vodja marketinga. V podjetju vodje ne poslušajo več kot govorijo, kar ni vedno dobro, saj za dobrega vodjo vedno pravijo, da več posluša kot govori oziroma predvsem aktivno posluša (Rozman & Kovač, 2012, str. 402-406).

Večjo možnost kariernega in osebnega razvoja imajo zaposleni v marketingu. Morda zaradi tega, ker ostajajo dlje časa na istem delovnem mestu, medtem ko je pri prodajnih svetovalcih večja fluktuacija. Vzrok za to je morda, da je delo v marketingu bolj zanimivo kot delo prodajnih svetovalcev. Kljub temu s plačo niso zadovoljni ne eni ne drugi. Čeprav so nezadovoljni s plačo, v marketingu dobijo bolj enakovredne *outpute* (plače, priznanje, bonusi in napredovanje) glede na vloženi *input* (izobrazba, trud, izkušnje in sposobnosti) kot prodajniki. Sklepamo lahko, da za svoj vložek ne dobijo dovolj finančnega plačila, dobijo druge ugodnosti, kot so bonusi, napredovanje in priznanje. S tem niso najbolj zadovoljni, saj jih denar bolj motivira kot pohvala.

Zanimivo je, da so redni mesečni sestanki bolj uporabni za marketing, ki svoje informacije in znanje podaja prodajnim svetovalcem. Očitno so prodajnikom sestanki nezanimivi in neuporabni. Pri motivaciji so zelo pomembne tudi povratne informacije (Pink, 2011, str. 66-67). Le teh več dobijo zaposleni v marketingu kot v prodaji. Motivirajo jih zadovoljni kupci, v marketingu se sodelavci motivirajo tudi med seboj, česar med prodajnimi svetovalci primanjkuje. Opaziti je, da prodajni svetovalci niso vsak dan v stiku z vodjo, zato jim vodja ni tako izrazit vzor v motivacijskem procesu kot zaposlenim v marketingu. Posledično v marketingu trdijo, da jih vodja bolj posluša, usmerja in nagraduje kot vodja prodajne svetovalce. Kljub vsemu so zaposleni zadovoljni s svojim delom in se trudijo doseči svoje cilje v podjetju.

Tabela 9: Primerjava trditve med vodjami in zaposlenimi

Trditve	Vodja marketinga	Marketing	Vodja prodajnikov	Prodajni svetovalci
Vodja je vzor svojim zaposlenim.	X	X	X	X
Vodja pohvali za dobro opravljeno delo.	X	X	X	
Zaposleni si sam postavlja podcilje in glavni cilj v podjetju.		X	X	
Medsebojno tekmovanje zaposlenih.			X	X
Zaposlene motivira denar.		X	X	X
Zaposleni dajejo povratne informacije vodji.	X	X	X	X
Med komuniciranjem vodja več posluša kot govori.				
Veliko komunikacije z nadrejenim.	X	X		X
Raje komunicirajo v živo oziroma po telefonu kot po e-mail pošti.	X	X	X	X

Tabela 9 prikazuje nekatere trditve vodij in zaposlenih. Kjer je X pomeni, da se anketirana skupina strinja s trditvijo. Zaposleni in vodje se strinjajo, da je vodja vzor zaposlenim v motivacijskem procesu. S trditvijo, da vodja pohvali zaposlene za dobro opravljeno delo, se ne strinjajo le prodajni svetovalci. Njihove vodje trdijo, da jih pohvalijo za dobro opravljeno delo, a verjetno premalo. Zaposleni v marketingu in vodje prodajnih svetovalcev se strinjajo, da si zaposleni sam postavlja podcilje in glavni cilj v podjetju. Sklepam, da si v marketingu postavljajo cilje, a je še veliko ciljev, katere bi si lahko postavljali sami, a jih postavlja vodja. Ravno nasprotno je pri prodajnikih, za katere vodja meni, da si sami postavljajo cilje, s čimer se prodajniki ne strinjajo. Verjetno bi prodajni svetovalci želeli več svobode odločanja. Medsebojno tekmovanje zaposlenih je izrazito med prodajnimi svetovalci, s tem se strinjajo vodje in zaposleni.

S tem, da zaposlene motivira denar, se ne strinja le vodja marketinga, saj predvideva, da njihovi zaposleni niso finančno občutljivi. Izkazalo se je, da zaposlene v marketingu bolj

motivira denar kot pohvala. Vsi se strinjajo, da zaposleni dajejo povratne informacije vodji, le prodajniki ne dobijo vedno povratne informacije o svojem delu s strani vodje. Nihče se resnično ne strinja s trditvijo, da vodja med komuniciranjem več posluša kot govori. Vodje prodajnih svetovalcev niso povsem prepričane, da dovolj komunicirajo s podrejenimi, vendar prodajniki trdijo, da je komunikacije ravno dovolj. Tako vodje kot zaposleni raje komunicirajo v živo oziroma po telefonu kot po elektronski pošti.

Na tem mestu bi potrdila svojo temeljno tezo, ki pravi, da lahko managerji s pravilnim komuniciranjem motivirajo zaposlene in se tako skupaj podajo proti zadanim ciljem in uresničujejo poslanstvo v preučevanem podjetju Relax Turizem d.d. Izkazalo se je, da vodje v marketingu, ki uporabljajo pravilen pristop komuniciranja in so vsak dan v stiku s svojimi zaposlenimi, bolje motivirajo svoje zaposlene kot vodje prodajnih svetovalcev, ki se ne srečujejo vsak dan s svojimi zaposlenimi in očitno ne uporabljajo pravega načina komuniciranja.

S pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja sem dobila tudi odgovore na raziskovalna vprašanja. Izkazalo se je, da so zaposleni v marketingu bolj motivirani kot prodajni svetovalci, saj so deležni več motivacijskih dejavnikov kot so povratne informacije, samostojno postavljanje podciljev in glavnega cilja v podjetju, pohvale, več komuniciranja in podobno. Ugotovila sem, da je dovolj komunikacije med zaposlenimi v marketingu in njihovo vodjo, medtem ko je med prodajnimi svetovalci in vodjo definitivno premalo komunikacije. Vodje zaposlene motivirajo z motivacijskimi modeli, ki jih imajo v podjetju in so postavljeni glede na promet, ki naj bi jih vsak posameznik ali tim dosegel. Predvsem prodajni svetovalci niso najbolj zadovoljni s komuniciranjem v podjetju, saj ne dobijo dovolj povratnih informacij, spodbujajočih e-mailov, vodje jih manj poslušajo in usmerjajo kot zaposlene v marketingu. Komuniciranje in motiviranost zaposlenih doprinese k uspehu podjetja Relax Turizem d.d., vendar bi se lahko stanje v podjetju še zelo izboljšalo, zato bom v naslednjem podglavju podjetju podala priporočila.

3.4.2 Priporočila vodstvu

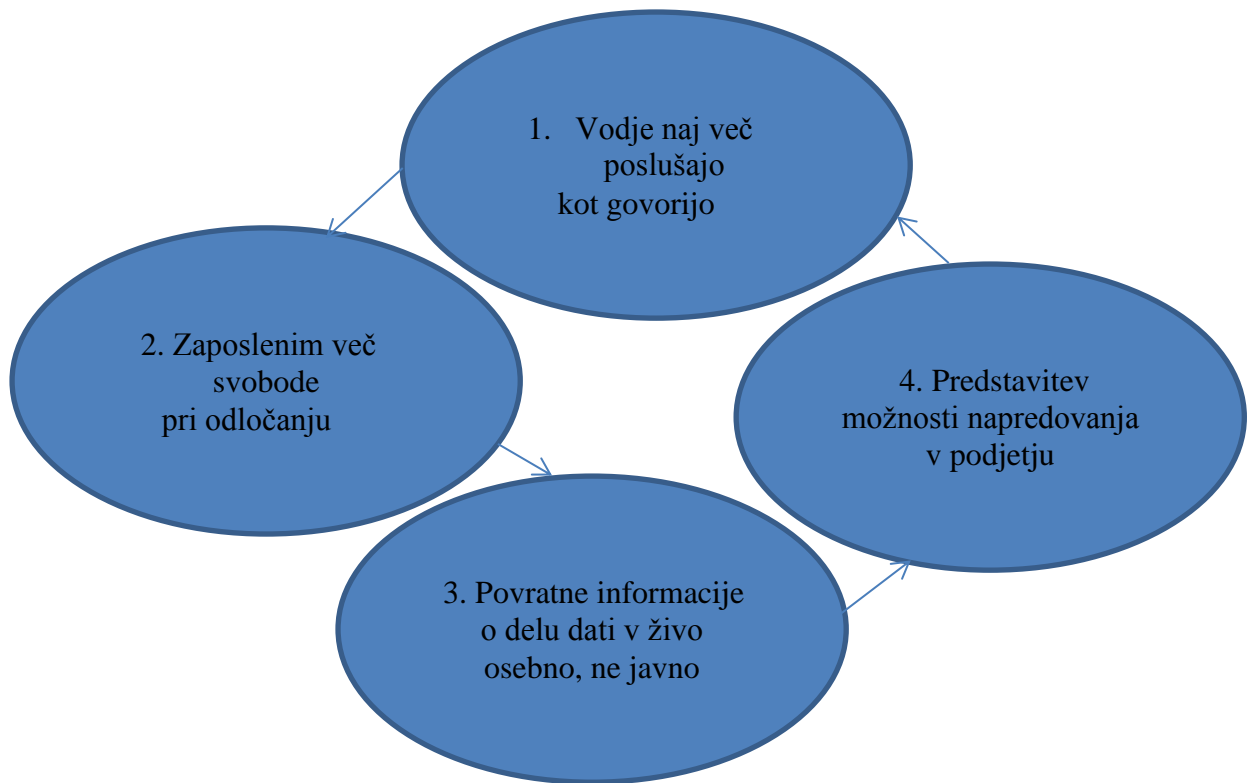
Ugotovila sem, da se vodje trudijo in motivirajo zaposlene po najboljših močeh, a vendarle je vedno lahko še bolje. Kot ugotovitve kažejo, so v marketingu bolj zadovoljni kot prodajni svetovalci, zato bom začela z nekaj kratkimi priporočili za marketing. Zaposleni si želijo več svobode pri odločanju. Vodja naj zaposlenim bolj prilagaja delovne naloge in delovni čas, s tem da se prilagaja njihovim ciljem, interesom, željam in potrebam. Zaposlenim v marketingu je potrebno ponuditi več informacij, znanja in moči za lažje izvajanje delovnih nalog ter jim dopustiti, da si v celoti sami postavijo podcilje in glavni cilj v podjetju, vodja pri tem le pomaga vsakemu posamezniku. Zaposleni v marketingu imajo izkušnje, vodja mora le verjeti v njih in jim prepustiti več svobode odločanja. Izkazalo se je, da jih bolj motivira denar kot pohvala ter da niso zadovoljni s svojo plačo. Glede na to, da ima vodstvo motivacijske modele glede na promet, bi jim predlagala, da

prilagodijo ta model tudi za zaposlene v marketingu, kjer bo prikazano, kako je zaslužek povezan z njihovim vložkom.

V podjetju so malo manj zadovoljni prodajni svetovalci. Predlagala bi več komunikacije vodij s prodajnimi svetovalci, obisk poslovalnice tudi dvakrat ali trikrat mesečno ter vsakodnevno komunikacijo po telefonu. Zaposlene ne motivirajo nadrejeni s spodbujajočimi e-maili, tako da bi predlagala vodjem pogostejše pošiljanje elektronske pošte s spodbujajočo vsebino, manj kritike in grajanja. Vodje se bodo morale naučiti bolj poslušati in manj govoriti. Pričakuje se, da bodo vodje več poslušale, usmerjale in nagrajevale zaposlene. Zaposlene denar bolj motivira kot pohvala, tako da morajo vodje pri motivaciji upoštevati tudi to. Glede na to da prodajni svetovalci ne dobijo enakovredne *outpute* v primerjavi z vloženimi *inputi*, bi jih lahko poleg denarnih nagrad vodje večkrat pohvalili ter jim omogočili napredovanje, na primer v mentorje. Izkazalo se je, da jim mentorstvo pred pričetkom samostojnega dela ni dovolj koristilo na njihovi karierni poti. Možno je, da na začetku kariere v podjetju sploh niso imeli mentorstva ali njihov mentor ni bil dovolj izučen in izkušen, da bi posameznika pripravil na samostojno delo. Podjetju predlagam, da pripravi lestvico napredovanja, s katero bo seznanjen vsak začetnik, saj trenutno v podjetju prodajni svetovalci nimajo dovolj možnosti kariernega in osebnega razvoja.

V podjetju so redni mesečni sestanki, ki so se za prodajne svetovalce izkazali kot neuporabni, čeprav dobijo povratne informacije o svojem delu. Predlagam, da povratne informacije o svojem delu dobi vsak posameznik osebno, ne javno na mesečnem sestanku. Mesečni sestanki naj služijo novim informacijam s trga, ki bodo prodajnikom pomagale do boljših rezultatov. Glede na situacijo je med prodajnimi svetovalci velika tekmovalnost in veliko konfliktov, posledično se med seboj ne motivirajo in podpirajo. Na tem mestu bi vodjam predlagala, da se vsak enkrat mesečno sestane s svojimi podrejenimi, kjer razčistijo vse nesporazume, na tem mestu mora vodja vedno poudarjati medsebojno povezovanje in njegove koristi. Prodajnim svetovalcem je potrebno prepustiti več svobode odločanja, kar pomeni, da bi si lahko sami postavili podcilje in glavni cilj v podjetju, ki bi jih najbolj motiviral. Slika 15 prikazuje priporočila za večjo motiviranost in boljšo komunikacijo v podjetju Relax Turizem d.d.

Slika 14: Priporočila za večjo motiviranost in boljši kom. v podjetju Relax Turizem d.d.



3.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Sama sem izvedla kvalitativno raziskavo, in sicer z anketnimi vprašalniki in globinskim intervjujem. V raziskavi niso sodelovali vsi vodje, niti vsi zaposleni. Podjetju bi predlagala ponovitev raziskave, kjer bi bili zajeti vsi zaposleni v anketnem vprašalniku ter vse vodje v anketnem vprašalniku in globinskem intervjuju. Nato bi lahko pripravili nekaj izboljšav in jih predstavili zaposlenim ter raziskavo ponovili. Lahko bi na tem mestu vključili tudi diskusijske skupine.

Podjetje se poslužuje tudi kvalitativnega raziskovanja, ki se imenuje skrivno nakupovanje. Po obisku skritega kupca pridobi prodajni svetovalec oceno svoje uspešnosti s strani stranke. Zaposleni mora biti o izvajanju raziskave obveščen. Pomembno je, da so zaposleni vpleteni v raziskavo, saj imajo v tem primeru bolj pozitiven odnos do raziskave. Podjetju predlagam, da po opravljeni tovrstni raziskavi zaposlene dodatno izobražujejo na področju, kjer so bile ugotovljene pomanjkljivosti ter nato čez nekaj časa raziskavo skrivnega nakupovanja ponovi.

SKLEP

Kadar vodje želijo motivirati svoje zaposlene, morajo prvo poznati potrebe zaposlenih, ki bodo s pomočjo motivov pripeljale do cilja. Nato se vodja odloči ali je primernejši materialni ali nematerialni pristop motiviranja. Izbira lahko med višjo plačo kot materialnim pristopom ali opolnomočenjem, mentorstvom ali razvojem kariere kot nematerialnim pristopom. Pri vsem tem je pomemben način komuniciranja z zaposlenimi, torej kako vodja izmenjuje znanje, informacije in izkušnje s svojimi podrejenimi. Lahko se odloči za govorno, elektronsko ali pisno komunikacijo, s tem da so elektronska orodja kot sta elektronska pošta in intranet vedno bolj prisotni v podjetju. Pri tej vrsti lahko hitro pride do nesporazuma ali motnje, zato se še vedno najbolj uporablja govorna komunikacija. Dober vodja se mora naučiti več poslušati kot govoriti.

Glavni cilj magistrskega dela je bil preučiti področje motivacije in komuniciranja ter na podlagi kvalitativne raziskave opredeliti njun pomen v podjetju Relax Turizem d.d. V **prvem poglavju** preučujem konstrukt motivacije, katerega sem najprej opredelila. Nato sem definirala različne vrste motivacije, notranjo, različne vrste zunanjih motivacij in amotivacijo. Pojasnila sem vsebinske in procesne motivacijske teorije ter povezavo vseh motivacijskih teorij. Opredelila sem tudi motivacijske modele, ki so pomembni, kadar želimo, da se bo določeno vedenje ponavljalo ob primernem času. Na koncu prvega poglavja sem razložila pristope motiviranja zaposlenih, bolj je bil poudarek na nematerialnem pristopu. Novejši trend v motivaciji je opolnomočenje ali prenos moči na zaposlenega, tako da zaposleni dobi potrebne informacije in znanje za lažje izvajanje nalog. Vse bolj prisotna pristopa sta tudi mentorstvo in razvoj kariere. V **drugem poglavju** sem preučevala konstrukt komuniciranja, kjer sem na začetku, poleg opredelitve, opisala še proces komuniciranja, ki poteka po komunikacijskem sistemu in je sestavljen iz štirih sestavin. Razdelila sem vrste organizacijskega komuniciranja na formalno in neformalno komuniciranje. Opisala sem tudi različne stile komuniciranja po Satirju, po Millerju in sodelavcih, po von Thunu ter druge stile. Nato sem predstavila orodja za interno komuniciranje, od govornih in pisnih orodij do nebesednega komuniciranja. Na koncu poglavja sem preučila motnje pri komuniciranju in kako se le te lahko odpravijo. Pogosta motnja je napačna izbira kanala za komuniciranje. Za odpravo motnje se je potrebno najprej zavedati ovire ter vložiti čas in trud. Pri tem so zelo pomembne povratne informacije, da managerji ugotovijo ali so bila sporočila pravilno razumljena. Zadnje, **tretje poglavje**, je bilo namenjeno kvalitativni raziskavi na področju motivacije in komuniciranja na primeru podjetja Relax Turizem d.d. Najprej sem predstavila podjetje Relax Turizem d.d., njegovo zgodovino, organigram ter vizijo in poslanstvo. V nadaljevanju sem opisala zasnovo raziskovanja in metodologijo, kateri je sledila analiza podatkov. Na podlagi analize podatkov sem na koncu še interpretirala rezultate in podala priporočila podjetju.

V magistrskem delu sem izpolnila zastavljen cilj in potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da lahko managerji s pravilnim stilom komuniciranja motivirajo zaposlene in se tako skupaj podajo proti zadanim ciljem in uresničujejo poslanstvo v preučevanem podjetju Relax Turizem d.d. S pomočjo kvalitativne raziskave sem prišla do odgovorov na raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, da so zaposleni v marketingu bolj motivirani in več komunicirajo s svojim vodjo kot prodajni svetovalci. S pomočjo pridobljenih rezultatov sem vodstvu podjetja podala priporočila, posebej za marketing in posebej za prodajne svetovalce. Pri magistrskem delu so prisotne tudi metodološke in vsebinske omejitve. Objektivnost odgovorov je dvoumna, saj so anketiranci podajali odgovore subjektivno, ravno v stresnem obdobju, ko je bilo veliko dela, saj se je zaključevala *first minute* ponudba. Velika ovira je velikost vzorca, ki je zaradi časovne omejitve dokaj majhen, zato sem podjetju predlagala ponovitev raziskave, ki bi zajemala vse vodje in zaposlene. Glede na priporočila komisije na zagovoru bi kot omejitev izpostavila še velikost vzorca, saj je bila v nalogi opravljena primerjava med zaposlenimi v marketingu in prodajnimi svetovalci, pri čemer je bilo bistveno manjše število.

LITERATURA IN VIRI

1. Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A. Y., El-Nahas, T., & Nawar, Y. S. (2013). The Relationship among Job Satisfaction, Motivation, Leadership, Communication, and Psychological Empowerment: An Egyptian Case Study. *SAM Advanced Management Journal*, 78(2), 33-50.
2. Argenti, P. A. (2007). *Corporate Communication* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
3. Barker, A. (2013). *Improve your communication skills* (3rd ed.). London: Kogan Page.
4. Belopavlovič, N., & Krajnovič, E. (2010). *Večja usposobljenost – boljša komunikacija med delodajalci in delavci v trgovini: priročnik za usposabljanje*. Ljubljana: Trgovinska zbornica Slovenije.
5. Boerner, C. M. (2014). Building Communication and Leadership Skills. *Journal of Health Care Compliance*, 16(6), 39-40.
6. Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.
7. Bradley, L., Brown, K., & Dower, J. (2009). Career progression in the public sector: Gender differences in career success. *International Journal of Employment*, 17(2), 102-134.
8. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Bull, R. (2014, 1. junij). Reporting for sustainable success – by applying Maslow's hierarchy of needs to business. *Financial Management*, str. 53-54.
11. Carrison, B. (2010). Does your management style inhibit communication? *Industrial Management*, 52(5), 6.
12. Christ, M. H., Emmett, S. A., Summers, S. L., & Wood, D. A. (2012). The Effects of Preventive and Detective Controls on Employee Performance and Motivation. *Contemporary Accounting Research*, 29(2), 432-452.
13. Covey, R. S., & Colosimo, J. (2014). *Odlično delo, odlična kariera: kako ustvariti sanjsko službo in uresničiti svoj potencial? Brezovica pri Ljubljani: Cangura.com*.
14. Creech, R. M. (1995). Employee motivation. *Management Quarterly*, 36(2), 33-39.
15. Cunningham, J. B. (1993). Facilitating a Mentorship Programme. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 15-20.
16. Daly, D., & Kleiner, H. B. (1995). How to motivate problem employees. *Work Study*, 44(2), 5-7.
17. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. Dent, F., & Holton, V. (2009, 1. november). Employee engagement and motivation. *Training Journal*, str. 37-40.
19. Dessler, G. (2011). *Human resource management* (12th ed.). Boston: Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
22. Dolton, P., Makepeace, G., & Marcenaro-Gutierrez, O. D. (2005). Career Progression: Getting-on, Getting-by and Going Nowhere. *Education Economics*, 13(2), 237-255.
23. Domeyer, D. (1998). Building and Maintaining Employee Motivation. *Women in Business*, 50(6), 32.
24. Farkas, Z. B., Baesu, V., & Popescu, A. D. (2014). Research on human resources motivation and satisfaction. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(5), 89-109.
25. Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229.
26. Field, A. (2005). What You Say, What They Hear. *Harvard Management Communication Letter*, 2(1), 3-5.
27. Flaherty, L. M., Pearce, K. J., & Rubin, R. B. (1998). Internet and Face-to-Face Communication: Not Functional Alternatives. *Communication Quarterly*, 46(3), 250-268.
28. Gostenčnik, A., & Kosec, K. (2012). *Z intelektualnim orodjem do proaktivnega prodajalca: s primeri iz poslovnega sistema Relax*. Velenje: Pozoj.
29. Green, R. (1993). Who are we talking to about employee communication? *Communication World*, 10(6), 26-28.
30. Herbig, P., & Genestre, A. (1997). International motivational differences. *Management Decision*, 35(7), 562-567.
31. Jesenko, J., & Kiereta, I. (2003). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111-122.
33. Kappelman, L. A., & Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 26-29.
34. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
35. Klančnik, R. V. (2009). *Krizni menedžment, upravljanje nevarnosti in krizno komuniciranje v turizmu*. Ljubljana: Go mice.
36. Kleinman, G., Siegel, P. H., & Eckstein, C. (2001). Mentoring and learning: the case of CPA firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 22-34.
37. Kompare, A., Stražičar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N., & Curk, J. (2004). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.

38. Krivonos, P. D. (1978). The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *Journal of Business Communication*, 15(4), 53-65.
39. Kukanja, M. (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 97-107.
40. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 10-21.
41. Lasić, M. (2012). Suvremeni pristup istraživanju i upravljanju motivacijom za rad. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru* (str. 95-112). Mostar: Ekonomski fakultet Mostar.
42. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS.
43. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Malešič, M., Hrvatina, B. S., & Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
46. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
47. Monk, R. (1996). The motivation of managers for training. *Management Development Review*, 9(3), 26-32.
48. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
49. Nelson, B. (1999). Top 10 ironies of employee motivation programs. *Potentials*, 32(5), 90.
50. Nykodym, N., Simonetti, J. L., Warren, R. N., & Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45-55.
51. *O Relaxu*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.relax.si/vsebine/28/najvecji_slovenski_organizator_pocitnic
52. *Osebna izkaznica*. Najdeno 2. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.relax.si/vsebine/19/osebna_izkaznica
53. Padmaja, K. V., Bhar, S., & Gangwar, S. (2013). Work Experience, Motivation and Satisfaction – Do they go together? *The Journal of Public Enterprise*, 36(3/4), 49-83.
54. Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *The international Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660.
55. Pauly, J. (1977). The case for a new model of business communication. *Journal of Business communication*, 14(4), 11-23.
56. Peklar, J., & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava/Administration* 10(3), 39-56.

57. Pink, D. H. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.
58. Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije* (2nd ed.). Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
59. *Poslanstvo, vizija, cilji*. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.relax.si/vsebine/21/poslanstvo>
60. Renton, J. (2009). *Coaching and mentoring: what they are and how to make the most of them*. London: The Economist Newspaper.
61. *Relax Turizem d.d.* Najdeno 2. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.relax.si/vsebine/28/najvecji_slovenski_organizator_pocitnic
62. Relax Turizem d.d. (2015). *Organigram poslovnega sistema Relax & Organizacijska struktura v Relax Turizem d.d.* (interno gradivo). Dravograd: Relax Turizem d.d.
63. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
64. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Sedej, T., & Mumel, D. (2013). Pogled vrhnjega managementa na izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. *Akademija MM*, 13(21), 23-36.
66. Sengupta, S. S. (2011). Growth in Human Motivation: Beyond Maslow. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 102-116.
67. Skinner, M. (2000). Communicating Better With Your Boss. *Public Relations Tactics*, 7(2), 24-25.
68. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
69. Smith, D., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198.
70. Svetic, A. (2010, junij). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *Ferk & Partner MONITOR – Spletni časopis za izmenjavo znanja in dobre prakse*. Najdeno 18. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji>.
71. Svetina, J. (2009). *Inovativni pristopi v internem komuniciranju – predlog uvedbe »Relaxneta«*. Maribor: Visoka poslovna šola Doba.
72. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
73. Šarčević, M., & Balotić, G. (2011). Mežuzavisnost motivacije zaposlenih i produktivnosti u produzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, 5, 17-29.
74. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
75. Trena, T. A., Skinner, R. L., & Mundhenk, S. E. (2012). Youth Mentoring: Program and Mentor Best Practices. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 104(2), 38-44.
76. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

77. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija-Uspešnost-Plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
78. Urošević, S., & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, 45(4), 174-182.
79. Woodruff, I. (2007). Work Harder, Work Smarter to Motivate Workers Effectively. *Foundry Management & Technology*, 135(11), 31-32.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje.....	5
Priloga 3: Vprašalnik polstrukturiranega odprtega intervjuja	8
Priloga 4: Struktura vodij glede na starost v %.....	8
Priloga 5: Struktura vodij glede na izobrazbo v %.....	9
Priloga 6: Struktura vodij glede na delovno mesto v %.....	9

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spoštovani!

Sem Branka Savičič, zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o motivaciji in komuniciranju zaposlenih v Relax Turizmu d.d. Anketa je **anonimna**, rezultati bodo uporabljeni zgolj za namene magistrskega dela.

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite o motivaciji in komuniciranju v podjetju. Pri tem upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zadovoljen sem z mojim delom.	1	2	3	4	5
Želim doseči svoje cilje v podjetju.	1	2	3	4	5
Vodja me posluša, usmerja in nagraduje.	1	2	3	4	5
Svoje delo rad opravljam in vodi me k doseganju osebnega cilja.	1	2	3	4	5
Pri delu lahko pokažem svoje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi je vzor v motivacijskem procesu.	1	2	3	4	5
Sem v dobrih odnosih s sodelavci.	1	2	3	4	5
Sodelavci me motivirajo.	1	2	3	4	5
Motivirajo me stranke s svojim zadovoljstvom.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pohvala me bolj motivira kot denar.	1	2	3	4	5
Sam si postavljam podcilje in glavni cilj v podjetju, vodja me pri tem le usmerja.	1	2	3	4	5
Glede na moje <i>inpute</i> (izobrazba, trud, izkušnje in sposobnosti) dobivam enakovredne <i>outpute</i> (plača, priznanje, bonusi in napredovanje).	1	2	3	4	5
Vedno dobim povratne informacije o svojem delu.	1	2	3	4	5
Redni mesečni sestanki za zaposlene se mi zdijo koristni.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojo plačo.	1	2	3	4	5
Opravljam zanimivo delo.	1	2	3	4	5
V tem podjetju imam možnost kariernega in osebnega razvoja.	1	2	3	4	5
Imam možnost rednega izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5
Imam popolno svobodo pri sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
»se nadaljuje«					

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)
Mentorstvo pred pričetkom samostojnega dela mi je zelo koristilo na moji karierni poti.	1	2	3	4	5
Rad opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
Imam vse tekoče informacije, ki mi pomagajo biti dober prodajalec.	1	2	3	4	5
Z nadrejenim veliko komuniciram.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da me moj nadrejeni vedno posluša in pretehta moje ideje.	1	2	3	4	5
V podjetju so nadrejeni iskreni do mene.	1	2	3	4	5
Natančno vem, kaj podjetje pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
V našem timu medsebojno tekmujemo.	1	2	3	4	5
Med komuniciranjem s sodelavci skrbim le zase, za druge in za dejstva se ne menim.	1	2	3	4	5
Pri komuniciranju s sodelavci sem odprt, iskren, spoštujem razlike in aktivno poslušam.	1	2	3	4	5
Med komuniciranjem me nadrejeni več posluša kot pa govori.	1	2	3	4	5
»se nadaljuje«					

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Nadrejenemu vedno podam povratno informacijo, vsaj prek e-maila, če ne osebno.	1	2	3	4	5
Zaposleni se izogibamo konfliktom.	1	2	3	4	5
Z nadrejenim raje komuniciram v živo oziroma po telefonu kot po e-mailu.	1	2	3	4	5
Pri delu me motivirajo nadrejeni s spodbujajočimi e-maili.	1	2	3	4	5

Viri: Povzeto po K. Keenan, Kako motiviramo, 1996, str. 24-28; J. Peklar & E. Boštjančič, Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju, 2012, str. 39-40; R. Rozman & J. Kovač, Management, 2012, str. 410-411; A. Svetic, Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji, 2010, str. 2-4; F. Dent & V. Holton, Employee engagement and motivation, 2009, str. 38; D. H. Pink, Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira, 2011, str. 1-3; I. Svetlik & N. Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 423; V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 236-243; B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 173; S. Uhan, Vrednotenje dela II. Motivacija-Uspešnost-Plača (osebni dohodek), 2000, str. 32-34; R. Mihalič, Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo, 2007, str. 66; J. Renton, Coaching and mentoring: what they are and how to make the most of them, 2009, str. 40-42; N. Belopavlovič & E. Krajnovič, Večja usposobljenost – boljša komunikacija med delodajalci in delavci v trgovini: priročnik za usposabljanje, 2010, str. 68-69; E. M. Abd-El-Salam et al., The Relationship among Job Satisfaction, Motivation, Leadership, Communication, and Psychological Empowerment: An Egyptian Case Study, 2013, str. 38; R. Green, Who are we talking to about employee communication, 1993, str. 28; P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, 1994, str. 123-145; M. I. Tavčar, Razsežnosti managementa, 1996, str. 238; S. Možina et al., Management, 1994, str. 567; L. M. Flaherty et al., Internet and Face-to-Face Communication: Not Functional Alternatives, 1998, str. 251.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Spoštovani!

Sem Branka Savičič, zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o motivaciji in komuniciranju zaposlenih v Relax Turizmu d.d. Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni zgolj za namene magistrskega dela.

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite o motivaciji in komuniciranju v podjetju. Pri tem upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zaposlene podpiram, da delajo bolj učinkovito in uspešno.	1	2	3	4	5
Pogosto prilagam delovne naloge zaposlenim.	1	2	3	4	5
Zaposlenim omogočam fleksibilen delovni čas.	1	2	3	4	5
Podrejenim sem vzor v motivacijskem procesu.	1	2	3	4	5
Prilagam se ciljem, interesom, željam in potrebam zaposlenih.	1	2	3	4	5
Pogosto pohvalim svoje podrejene za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)
Zaposleni si sam določa podcilje in glavni cilj v podjetju, jaz mu pri tem le pomagam.	1	2	3	4	5
Zaposlene motiviramo s plačo, kar pomeni, da za storjeno vedno nekaj dobijo.	1	2	3	4	5
Pozorno poslušam zaposlene in jim redno odgovarjam na vprašanja in pomagam pri reševanju problemov.	1	2	3	4	5
Zaposlenim damo vse informacije, znanje in moč za lažje izvajanje delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Kot vodja opažam dobre odnose med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Več kot tri četrtine svojega časa v podjetju namenim komuniciranju.	1	2	3	4	5
Z vsakim zaposlenim se pogovarjam vsaj pol ure tedensko.	1	2	3	4	5
Ob uvajanju sprememb imajo zaposleni nekaj časa, da jih sprejmejo.	1	2	3	4	5
Velikokrat grem med zaposlene in tam opazujem kakšni so realni problemi.	1	2	3	4	5
»se nadaljuje«					

»nadaljevanje«

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam, niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)
V našem timu zaposleni medsebojno tekmujejo.	1	2	3	4	5
Pri komuniciranju z zaposlenimi berem govorico telesa in sem pozoren na dinamiko govora zaposlenih.	1	2	3	4	5
Med komuniciranje z zaposlenimi več poslušam kot govorim.	1	2	3	4	5
Naše zaposlene spodbujamo k povratni informaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni se izogibajo konfliktom.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi raje komuniciram v živo oziroma po telefonu kot po elektronski pošti.	1	2	3	4	5
V primeru čustvene vznemirjenosti zaposlenega prekinem komunikacijo dokler se ne pomiri.	1	2	3	4	5

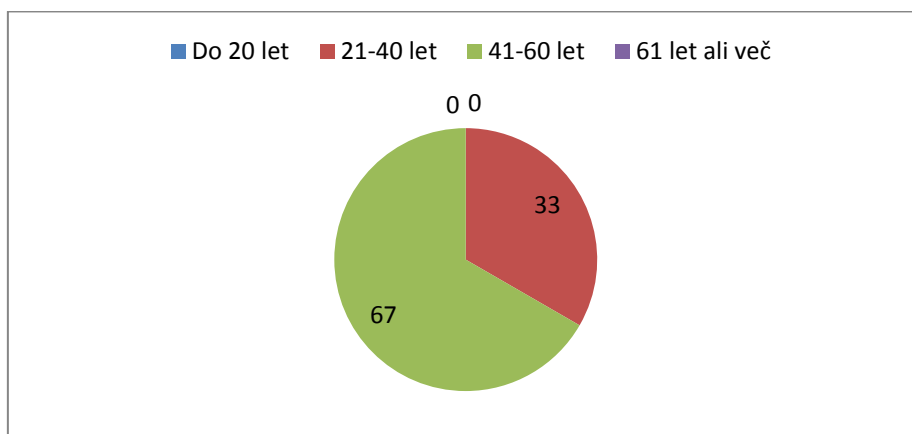
Viri: Povzeto po A. Svetic, Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji, 2010, str. 1-4; F. Dent & V. Holton, Employee engagement and motivation, 2009, str. 38; A. Kušar, Kako motivirati zaposlene?, 2014, str. 11; D. H. Pink, Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira, 2011, str. 66-67; I. Svetlik & N. Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 423; B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 1999, str. 134; B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 173; V. Dimovski et al, Sodobni management, 2003, str. 236-243; N. Belopavlovič & E. Krajnovič, Večja usposobljenost – boljša komunikacija med delodajalci in delavci v trgovini: priročnik za usposabljanje, 2010, str. 68-69; P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, 1994, str. 123-145; A. Field, What You Say, What They Hear, 2005, str. 3-5; M. I. Tavčar, Razsežnosti managementa, 1996, str. 238; S. Možina et al, Management, 1994, str. 567-574; L. M. Flaherty et al. Internet and Face-to-Face Communication: Not Functional Alternatives, 1998, str. 251; J. Jesenko & I. Kiereta, Management v turizmu, 2003, str. 10.

Priloga 3: Vprašalnik polstrukturiranega odprtega intervjuja

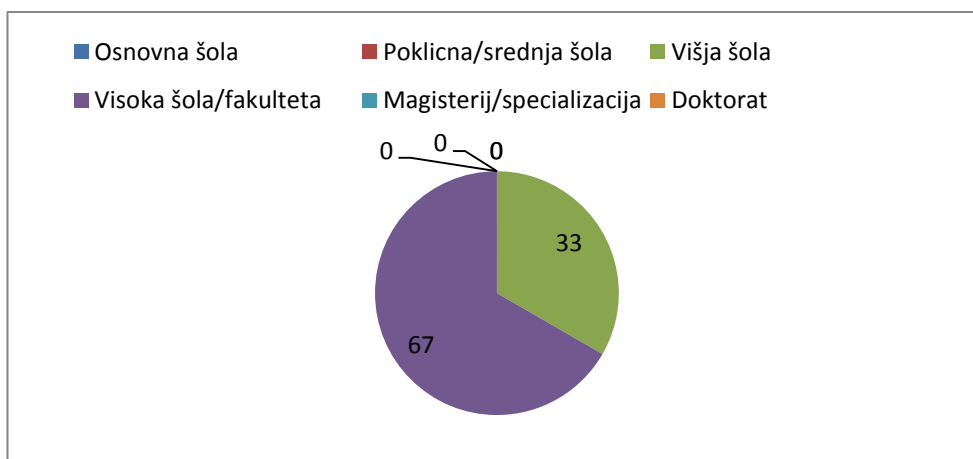
Izhodiščni vprašalnik odprtega polstrukturiranega intervjuja za vodjo prodajnikov, ki je hkrati tudi članica uprave in direktorica računovodstva in financ

1. Kako bi vi, glede na vaše izkušnje pri vodenju podjetja, opisali vaš pristop motiviranja zaposlenih?
2. Ali se vam zdi, da je pri motivaciji pomembna pohvala in povratne informacije o delu? Ali to uporabljate?
3. Kaj menite, kakšen mora biti vodja, ki bo najbolj motiviral zaposlene?
4. Ali mislite, da mora biti vodja vzor zaposlenim? Ste vi vzor vašim zaposlenim?
5. Kaj vas motivira pri delu oziroma pri vodenju?
6. Ali ste kdaj zaznali, da se vaša slaba volja, negativnost (slab dan) odraža na zaposlenih? Če ja, kako ste reagirali na to?
7. Kako odreagirate pri povsem nemotiviranih zaposlenih?
8. Kako največkrat komunicirate z zaposlenimi (podrejeni, ostale vodje)? To storite preko elektronske pošte, po telefonu, osebno, koliko odstotkov časa porabite za katero vrsto komunikacije?
9. Ali med komuniciranjem zaposlene tudi poslušate? Kaj vse opazujete med komuniciranjem, katera čutila vmes še uporabljate?
10. Bi znali izpostaviti vaše prednosti in slabosti pri vodenju na področju motivacije in komuniciranje z zaposlenimi?
11. Bi še kaj dodali na temo motivacije in komuniciranja v podjetju Relax Turizem d.d.?

Priloga 4: Struktura vodij glede na starost v %



Priloga 5: Struktura vodij glede na izobrazbo v %



Priloga 6: Struktura vodij glede na delovno mesto v %

