

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRISTOPOV MOTIVACIJE IN KOMUNICIRANJA V
MEDNARODNEM PODJETJU PERNOD RICARD SLOVENIJA**

Ljubljana, junij 2021

PETRA ŠUŠTAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Šuštar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom: Analiza pristopov motivacije in komuniciranja v mednarodnem podjetju Pernod Ricard Slovenija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler:

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 14.6.2021

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev in definicija motivacije	4
1.1.1 Teorije motivacije.....	5
1.1.2 Štirje faktorji motivacije.....	7
1.1.3 Nov pogled na temelje motivacije	8
1.2 Vrste motivacijskih dejavnikov	9
1.2.1 Materialni motivacijski dejavniki	10
1.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki	10
1.2.3 Učinkovanje materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov.....	11
1.2.4 Merila nagrajevanja.....	11
1.3 Teorija pričakovanj	11
1.4 Teorija enakosti	13
1.5 Teorija krepitev motivacije	14
1.5.1 Pomen povratnih informacij.....	14
1.5.2 Timska motivacija	15
1.6 Medkulturna motivacija	15
2 KOMUNIKACIJA	16
2.1 Opredelitev in pomen komunikacije	16
2.2 Verbalno komuniciranje	17
2.3 Neverbalno komuniciranje	18
2.4 Vrste organizacijskega komuniciranja	18
2.4.1 Pomen povratne informacije	18
2.4.2 Pisna komunikacija	19
2.4.3 Elektronska komunikacija	19
2.4.4 Neformalna komunikacija	20
2.4.5 Asertivno komuniciranje	20
2.4.6 Komunikacija kot konkurenčna prednost podjetja.....	20
2.4.7 Trendi v komuniciranju	21
2.5 Medkulturno komuniciranje	21
2.6 Motnje v komuniciranju	22
2.7 Stili in orodja komuniciranja s poudarkom na vodstvenem kadru	23
2.8 Interno komuniciranje	23
2.8.1 Korporativno komuniciranje in korporativno trženje	24
2.8.2 Zadovoljstvo organizacijskega komuniciranja.....	24
2.8.3 Komunikacija v timih.....	24
2.9 Komunikacija organizacije	25
2.9.1 Komunikacija družbeno odgovorne organizacije.....	25
2.9.2 Komunikacijski svetovalec	25
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI V MEDNARODNEM	
PODJETJU PERNOD RICARD SLOVENIJA	26
3.1 Predstavitev mednarodnega podjetja Pernod Ricard Slovenija	26
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	27
3.3 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja	28
3.4 Oblikovanje vprašanj za intervju	29
3.5 Analiza rezultatov	39

3.5.1 Analiza prvega intervjuja.....	39
3.5.2 Analiza drugega intervjuja.....	43
3.5.3 Analiza tretjega intervjuja.....	47
SKLEP	51
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava kulture managementa: Izrael Vs. Rusija.....	22
Tabela 2: Pregled ocen prisotnosti sodobnih elementov motiviranja in komuniciranja pri posameznih intervjuvancih.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces motivacije	5
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb	6
Slika 3: Herzbergova dvo faktorska teorija.....	7
Slika 4: Vpliv dejavnikov na individualno motivacijo.....	10
Slika 5: Teorija pričakovanj motivacije zaposlenih	13
Slika 6: Razsežnosti komunikacijskih sredstev.....	17
Slika 7: Grafični prikaz poteka kvalitativno raziskovalnega dela.....	28
Slika 8: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanke 1.....	42
Slika 9: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanca 2.....	46
Slika 10: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanca 3.....	50

UVOD

Verjetno se večina zaposlenih, zlasti v mednarodnih poslovnih vodah, strinja s trditvijo, da so spremembe edina stalnica v poslovanju. Menim da je mednarodni poslovni svet še malce hitrejši pri spreminjanju poslovnih procesov, zato se mi zdi raziskovanje **motivacije** zaposlenih izrednega pomena, saj je od tega odvisno tudi kako uspešno se bo podjetje spopadalo z vsakodnevnimi izzivi in spremembami. Med številnimi komentatorji je v zadnjem času izpostavljen koncept inspiracijskega motiviranja, ki v ospredje postavlja občutljivost vodje do problemov zaposlenega (Panagiotakopoulos, 2014). Zaposleni, ki je že dosegel svoje cilje nima motiva delati bolje ali več, zato tukaj nastopi manager, ki mu mora ponuditi nove motive. Ko zaposleni pokrije svoje potrebe s proizvodi, storitvami in denarjem motiviranje postane kompleksnejše, saj tu nastopijo potrebe po izpolnjevanju samega sebe, po ugledu in ostale potrebe, ki niso nujno finančnega značaja. Nekaterim zaposlenim več pomenijo nagrade, ki niso neposredno finančnega značaja, kot so na primer razna kosila, priljubljeno parkirišče, izleti in potovanja.

Motivacija postaja ena od prioriternih **nalog vrhnjega managementa**, tu se namreč določajo strategije, ki jim je potrebno slediti, velik poudarek je, zmožnost prepoznavanja in uveljavljanja pristopov motiviranja, od posameznega vodja. Nekateri vodje sprejemajo strateške spremembe in s tem motivirajo ostale zaposlene, nekateri pa raje ohranjajo status quo (Roundy, Dai, Bayer & Byun, 2016). Motivirani zaposleni so eden od konkurenčnih prednosti in prava umetnost motiviranja pa je najti način, da se bodo zaposleni znali tudi sami motivirati. Manager mora verjeti v zaposlene, jim zaupati in spodbujati njihovo ambicioznost (Mihalič, 2008).

Mlajša generacija pa po raziskavi sodeč pripisuje večjo težo notranjim lastnim motivatorjem, kot zunanjim vzrokom. Najpomembnejši **dejavniki**, ki vplivajo na motivacijo, so po njihovem zanimanje, fleksibilnost dela ter odnosi s sodelavci in nadrejenimi (Kultalahti & Viitala, 2014). Motivacija je tesno povezana s posameznikovo osebnostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ju posameznik lahko uperi v doseganje zastavljenih ciljev. Posamezniki so najbolj učinkoviti takrat, kadar so vključeni njihovi lastni interesi, zadovoljstvo in ne toliko kot če so motivirani s strani zunanjih vplivov (Ankli & Palliam, 2012). Po Herzbergu motivacijo zaposlenih delimo na higienike in motivatorje. Predpogoj za motivacijo je izpolnitev higienikov, saj so le ti osnova za zadovoljstvo zaposlenih (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998).

Komuniciranje je za managerja pomembno orodje, ker preko le-tega sporoča zaposlenim zadolžitve in naloge, ki jih morajo opraviti. Obenem jih vključuje v aktivnosti, kjer potekajo izmenjave mnenj, informacij ter znanj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Komunikacija je zelo pogosto povezana z vodenjem vendar pa je osredotočenost zlasti na to povezavo lahko omejena. Teorija komunikacije zaposlenim omogoča razširitev razumevanja vodstva, da razmislijo o sporočilih, ki jih prejemajo formalno, neformalno, načrtovano, nenačrtovano,

namerno ali nenamerno (Ruben & Gigliotti, 2017). Komunikacijo lahko smatramo kot uspešno, kadar se prepričamo, da je prejemnik razumel sporočilo, kot smo si ga zamislili sami. Pošljemo in prejmemo lahko dva tipa komunikacije, dejstva ter občutke. Dejstva pokrivajo informacije, ki so merljivega značaja, objektivno merjene in opisne. Lahko jih posredujemo verbalno ali napišemo. Občutki zajemajo posameznikovo čustvo, kot odgovor na posredovano odločitev ali aktivnost. Tudi ta vrsta komunikacije je lahko verbalna in pisna, čeprav se v praksi največkrat pojavlja neverbalno kot na primer telesna drža, izraz na obrazu ali ton glasu (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005).

V enem od svojih člankov, nam zanimivo povezavo med komunikacijo in vsemi dejavnostmi podjetja, ponazori Zerfass (2017) s **krogom komunikacijske vrednosti** za organizacijo. Organizacijsko strategijo razdeli na štiri glavne dele: opredmeteno premoženje, neopredmeteno premoženje, priložnosti za razvoj in maneverski prostor. Od organizacijske komunikacije pa je odvisno, kako bodo lahko managerji preko teh štirih delov povečali premoženje svojega podjetja. Zadovoljstvo organizacijskega komuniciranja je opredeljeno kot celotno izkustvo zaposlenih, v celotnem komunikacijskem okolju in vključuje večdimenzionalne konstrukte. Nekatera podjetja se po mnenju Platenove (2015) odločajo za komunikacijskega svetovalca, ki pojasnjuje nekatere bistvene naloge, ki jih vodstvo ne zna predstaviti na pravi način. Komunikacijski svetovalci imajo spretnosti prevajati naloge in pričakovanja vodstva za razumevanje vseh zaposlenih, kar prispeva k večji uspešnosti podjetja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti in povezati znanja s področja pristopov motivacije in komunikacije v mednarodnem trgovskem podjetju, ter določiti njuno medsebojno povezanost. Na osnovi ključnih znanstvenih prispevkov in na podlagi izvedene kvalitativne raziskave, bom skušala izoblikovati priporočila in smernice za management proučevanega podjetja. V magistrskem delu bom skušala ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so ključni za zaposlene ter katerim komunikacijskim pristopom dajejo prednost. Motiviranje in komuniciranje sta zelo pomembna dejavnika vodenja, zato raziskovanje teh dveh tem ni le zanimivo, temveč tudi smiselno. V nepredvidljivem in turbulentnem okolju, ki smo mu priča je za organizacijo pomembno, da ves čas ostaja konkurenčna, zato sta zdrava motivacija in komunikacija še kako pomembna, med drugim privabljata in ohranjata uspešne kadre.

Glavni cilj magistrskega dela je v strokovni in znanstveni literaturi proučiti in nato identificirati pristope motiviranja in komuniciranja v izbranem mednarodnem trgovskem podjetju. Pristope bom proučevala iz teoretičnega in raziskovalnega vidika.

Pomožni cilji

Na podlagi strokovnih in znanstvenih, domačih in tujih teoretičnih virov nameravam preučiti ter predstaviti konstrukt motivacije s poudarkom na detajlnejši analizi sodobnih motivacijskih dejavnikov.

Na podlagi strokovnih in znanstvenih, domačih in tujih teoretičnih virov nameravam raziskati in predstaviti konstrukt komunikacije s poudarkom sodobnih pristopov.

Analizirala bom izsledke kvalitativne raziskave in ugotovila, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene v obravnavanem podjetju najpomembnejši, katere vrste in načini komuniciranja so za zaposlene najbolj sprejeti in tehtni. Skladno z izsledki raziskave bom pripravila priporočila vodstvu obravnavanega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta motivacija in komunikacija kot moderatorja povezave med vodenjem in vedenjem sledilcev v izbranem mednarodnem trgovskem podjetju.

Z analizo empirične raziskave se bom osredotočila na proučitev naslednjih **glavnih raziskovalnih vprašanj**:

1. Katere vrste motivacijskih dejavnikov uporabljajo v izbranem podjetju in kateri motivacijski dejavniki imajo največji vpliv na zaposlene?
2. Na kakšen način v izbranem podjetju krepijo motivacijo?
3. Kakšne pristope komuniciranja zaposlenih uporabljajo v izbranem podjetju in katerim pristopom zaposleni pripisujejo največjo vrednost?
4. Kako sta v izbranem podjetju prepleteni motivacija in komunikacija?
5. Kateri so motivi za izboljšanje motivacije in komunikacije v izbranem podjetju?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretičen del bo razdeljen na konstrukt motivacije ter komunikacije. Pri obeh temah bom skušala pridobiti čim bolj sodobne članke, saj se pojmovanje obeh konstruktov skozi čas precej spreminja. Skušala bom prepoznati in analizirati motivacijske pristope, ki jih v podjetju uporabljajo ter prepoznati kateri med njimi imajo večji vpliv, kako vodstvo krepiti ta vpliv. Podobno bom skušala pri konstrukt komunikacije ugotoviti načine, ki zaposlene spodbujajo in jim dajejo zagon ter jim pripisujejo največjo vrednost. Obenem bom preverila kako zaposleni ocenjujejo povezanost obeh konstruktov.

Naprednejši pogled motivacijskih orodij in komunikacijski pristop ima na poslovanje podjetja močan vpliv in lahko bistveno prispeva k uspešnosti podjetja. Pri izdelavi magistrske naloge bo v okviru znanstvenega proučevanja pristopov uporabljena deskriptivna metoda, s katero bom opisovala dejstva. S pomočjo izsledkov intervjujev bom skušala

analizirati stanje in pogled zaposlenih na oba koncepta, odločitve vodstva v povezavi z motivacijo in komunikacijo, poleg zbiranja informacij bodo posamezne ugotovitve tudi ovrednotene in ustrezno interpretirane. Sodobna podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti motivacije in komunikacije v podjetjih, na kar nakazuje tudi porast seminarjev omenjenih tem. V nalogi se bom oprla tudi na metodo sklepanja, s katero bom na podlagi teoretičnih izhodišč iz proučene strokovne literature povzela lastna spoznanja in na njihovi podlagi oblikovala sklepe ali predloge za obravnavano podjetje. S tem bom tudi izpolnila namen naloge.

Omejitev raziskave z vidika teoretične podlage ne pričakujem, ker je na področju proučevane vsebine izdanih veliko strokovnih in znanstvenih virov, ki jih bom uporabila pri sestavljanju magistrskega dela. Predvidevam pa morebitne pomanjkljivosti pri izvedbi kakovostnih intervjujev, saj od intervjuvancev pričakujem voljo in čas za sodelovanje ter iskreno mnenje. V obravnavanem podjetju so se trije strinjali z izvedbo intervjujev in so pokazali pripravljenost sodelovati pri magistrskem delu s svojimi mnenji in predvsem izkušnjami.

1 MOTIVACIJA

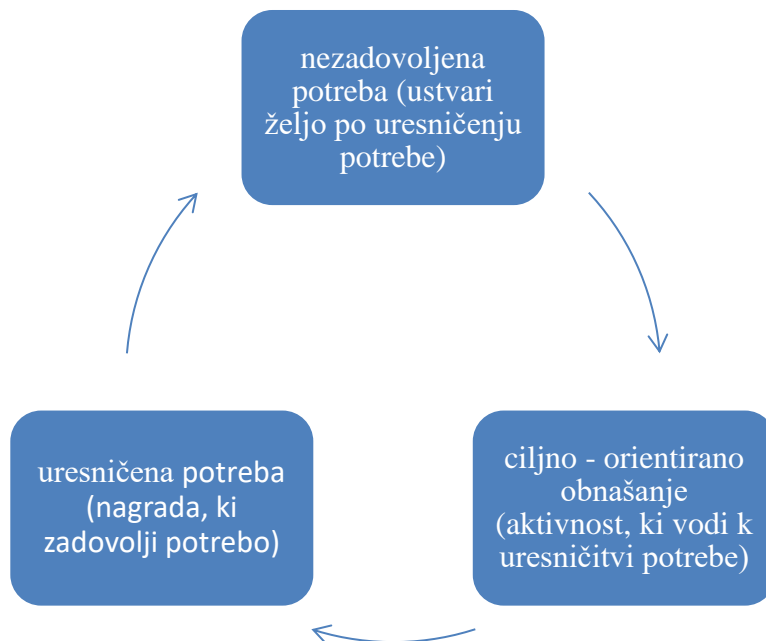
Motivacija je proces, ki posameznika spodbudi k aktivnemu vedenju, ki vodi v doseganje cilja. Ljudje se med seboj razlikujemo po željah, ciljnih in poteh, ki jih izberemo za doseganje le-teh. Razlikujemo pa se tudi po sposobnostih in motivaciji. Motivacija je tista, ki na žene, da uporabimo svoje sposobnosti in stremimo k doseganju ciljev. Razvijanje dobrih odnosov v podjetju gre z roko v roki z motivacijo zaposlenih. Raziskave kažejo, da ko imajo ljudje dobre odnose s svojimi voditelji, so bolj motivirani, bolje delujejo in verjetneje, da bodo podprli svojo ekipo. Ti pozitivni učinki so se pojavili pri številnih delovnih mestih in kulturah. Nasprotno, vemo, da se ljudje, ki niso v najboljših odnosih s svojimi nadrejenimi, ponavadi nagibajo k temu, da ne delajo v korist nadrejenih in podjetja (Lee, Thomas, Martin & Guillaume, 2018).

1.1 Opredelitev in definicija motivacije

Motivacija se prične pri potrebi ali želji, za uresničitev le-te se je posameznik pripravljen potruditi. Nezadovoljena potreba mu daje občutek napetosti in ga vodi v proaktivno obnašanje. Doseganje zastavljenih ciljev in dodeljenih nalog, mu dajejo pogon, da jih uresniči s trudom in vztrajnostjo. Nezadovoljena potreba je tista, ki zažene proces motivacije in posameznika vodi v obnašanje k strmenju ter doseganju ciljev. Dosežen cilj pa zadovolji potrebo, kar pomeni da je proces motivacije s tem zaključen (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998). Vodja mora prepoznati, kdaj je za posameznega zaposlenega proces motivacije zaključen in ukrepati. Pripraviti mora strategijo, kako ga bo motiviral naprej, ni nujno da bodo v prihodnje pri istem zaposlenem veljali za uspešne isti motivacijski pristopi. Motivacija in sprememba se ravno zaradi tega dejstva tako lepo prepletata, ena drugi dajeta zagon, tako kot nas včasih motivirajo spremembe, jih moramo enostavno po analizi

obstojećih motivacijskih pristopov vključevati tudi sami. V spodnji sliki je prikazan krogotok procesa motivacije.

Slika 1: Proces motivacije



Prirjeno po Donnelly, Gibson & Ivancevich (1998, str. 268).

Motiviranje v podjetju je proces v katerem mora manager prepoznati želje in potrebe zaposlenih ter jih potem spodbujati k doseganju le-teh, na način, da so doseženi cilji podjetja. Uspešnost je v precejšni meri odvisna od motivacije zaposlenih, zato je motivacija prepoznana tudi kot ena od ključnih nalog managerjev. Današnje konkurenčno okolje zahteva zaposlene, ki so motivirani in zavezani k doseganju ciljev podjetja. Najprej je pomembno motivirati zaposlene, potem pa ohraniti njihovo zavezanost in navdušujoče obnašanje do dela (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005).

1.1.1 Teorije motivacije

Obstajajo managerji, ki izgledajo kot da uporabljajo samo "motivacijsko tehniko", o kateri se izobražujejo in berejo, mnogi zaposleni opazijo, da ne motivirajo iskreno, temveč želijo zadovoljiti svoje nadrejene. Izgledajo kot, da si obkljukajo posamezne dni na koledarčku, ko nekoga motivirajo. Motivacija ni nekaj, kar manager počne zaposlenim. Zaposleni se navsezadnje odločijo, da bodo motivirani ter kdaj bodo dali vse od sebe. Za managerje je pomembno, da gredo v drugo smer in ponudijo radikalne ideje. Managerji lahko tudi oblikujejo pogoje, pod katerimi se zaposleni odločijo ali ne, da se motivirajo. Toda končna izbira je izbira zaposlenih (Carucci, 2018). Med bolj znane motivacijske teorije vsekakor uvrščamo Maslowo hierarhijo potreb, ki je prokazana v sliki 2. Na dnu te piramide so osnovne življenjske potrebe, kot so potrebe po hrani, pijači, spanju in dihanju. Po mnenju

avtorja mora biti nižji nivo potrebe zadoščen, preden lahko poseže po naslednjem nivoju. Človek, ki je prikrajšan ni obremenjen z denimo socialnim statusom (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



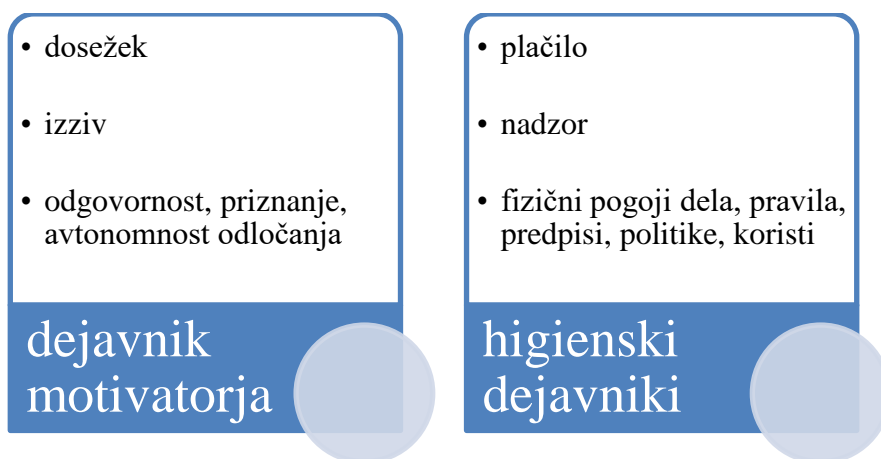
Prيرهjeno po Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2005, str. 507).

Ko posameznik zadovolji prvo potrebo v piramidi, lahko poseže po naslednji, ki je po mnenju avtorjev Gomez-Mejia, Balkin in Cardy, potreba po varnosti. Posameznik potrebuje neko socialno varnost, občutek, da je zaščiten pred nevarnostjo, neko trdnost ter zagotovitev pokojnine. Na naslednji stopnji uresničitve potreb se posameznik sreča z potrjevanjem, občutkom pripadanja določeni skupini, sočustvovanjem, komunikaciji. Izpolnitev teh potreb je lahko zelo pomembna za njegovo samozavest na delovnem mestu. Na naslednji stopnji so potrebe po priznanju, dosežkih, samospoštovanju ter spoštovanju drugih, pozornosti s strani drugih, status. V zadnji skupini potreb pa je najpomembnejša uresničitev svojih zmožnosti ter karierni in osebni razvoj. Po mnenju avtorja, je to edina potreba, ki nikoli ne more biti popolnoma zadovoljena. Človek se uči celo življenje, nenehno raste in se razvija, vse dokler ima priložnost. Iz Maslowe teorije pa izhaja splošni sporazum glede dveh pomembnih točk. Ena točka zatrjuje, da bodo prevladujoče ali izstopajoče potrebe vedno prednjačile, bolj motivirale kot manj pomembne, šibkejše potrebe. Drugo pomembno spoznanje, pa je, da bi managerji morali stremeti, da zaposlenemu zagotovijo priložnost za uresničitev svojih zmožnosti, ker jih bo osebna rast najverjetneje vodila do neprestanega učenja, zanimanja in razvijanja svojih talentov (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005).

Avtor Herzberg (Bassett-Jones & Lloyd, 2005) je prav tako proučeval pojem motivacije, vendar je oblikoval izhodišče malce drugače, njegova teorija namreč temelji na dveh

motivacijskih dejavnikov. Eden poudarja dejavnik kot motivator, drugi pa kot higienske dejavnike. Avtorjeva dvofaktorska teorija temelji na značilnostih, ki motivirajo in zmanjšujejo motiviranost zaposlenih. Zaposleni so tisti, ki priznavajo motivacijske dejavnike, te pa je potrebno analizirati. Po mnenju avtorja dejavniki povezani z osnovnimi človeškimi potrebami, sami po sebi ne motivirajo, prispevajo pa k boljši motivaciji.

Slika 3: Herzbergova dvo faktorska teorija



Prirejeno po Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2005, str. 505-507).

Herzberg je to teorijo razvil na podlagi intervjujev, ki jih je opravil z zaposlenimi glede dejavnikov, ki jih motivirajo pri delu in dejavnikov, ki uničujejo motivacijo. Njegovi glavne ugotovitve, bistvo teorije pravijo, da dve ločeni nastavitvi značilnosti vplivata na motivacijo in tako na obnašanje zaposlenih. Avtor je higienske faktorje povezal iz koristi kot so plača, politike, delovni pogoji, medsebojni odnosi z sodelavci in nadrejenimi. Žal pa sami po sebi ne motivirajo, za doseganje višjega nivoja navora zaposlenih morajo biti najprej higienski dejavniki dobro vodeni (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2005).

1.1.2 Štirje faktorji motivacije

Po mnenju avtorja Tracy-ja (Tracy, 2013), je smiselno motivacijo razdeliti na štiri faktorje. Stil vodenja, sistem nagrajevanja, organizacijska klima in struktura dela si po njegovem zaslužijo podrobnejši vpogled. **Stil vodenja** je eden najpomembnejših faktorjev, ki določa kako se ljudje počutijo v podjetju in koliko so motivirani. Velikokrat se zgodi, da menjava vodje precej spremeni klimo in obnašanje zaposlenih v podjetju. Primeren stil vodenja je odvisen od ciljev podjetja, zaposlenih ter zunanjega okolja. Tradicionalni »top-down« stil vodenja že nekaj časa ni več sprejemljiv za zaposlene, ki pričakujejo, da lahko povejo svoje mnenje, da so upoštevani njihovi predlogi in imajo jasen vpliv na način dela. Vsako podjetje ima svojevrsten **sistem nagrajevanja**, ki se pogosto razlikuje od zaposlenega do zaposlenega ter od oddelka do oddelka. Tracey meni, da delo, ki je nagrajeno, je tudi narejeno. Če vodja želi več aktivnosti od zaposlenih, naj po mnenju avtorja, enostavno

poveča nagrade za takšno vedenje. Še eno od pomembnih vprašanj je, kako se zaposleni počutijo ne delovnem mestu. **Organizacijska klima** je namerno ustvarjena in vzdrževana s strani managementa. Klima se kaže predvsem v tem, kako se zaposleni obnašajo drug do drugega, tako od zgoraj navzdol, kot tudi obratno. V podjetju IBM je bilo zelo pomembno obnašanje do sodelavcev, zlasti obnašanje nadrejenega do podrejenega. V kolikor je bilo to vedenje nespoštljivo, je bil to lahko tudi razlog za odpuščanje. Pomemben faktor motivacije po mnenju avtorja je tudi **struktura dela**. Nekatera delovna mesta že po naravi zahtevajo kreativnost, domišljijo in visok nivo energije. Cilj je doseči delo, ki vključuje komunikacijo, pogajanja in vzajemno delovanje z ostalimi sodelavci z razlogom, da bi bilo delo prej ter bolje opravljeno ter prinaša najboljše energije posameznikov. Dobra podjetja se vedno trudijo strukturirati delo tako, da se narava zaposlenega ujema z naravo dela in narediti delo najbolj zanimivo in prijetno kar je možno (Tracy, 2013).

1.1.3 Nov pogled na temelje motivacije

Pred zadnjim desetletjem preteklega stoletja so proučevalci motivacijskih teorij usmerjali pozornost v obravnavo enega dejavnika. Sodobni pogled pa usmerja pozornost na vse možne motivacijske dinamične elemente. Dandanes se večina avtorjev strinja, da je motivacija zaposlenih kompleksna in dinamična tema, ki se jo je potrebno lotiti sistematično. Nekatere psihološke raziskave kažejo na to, da so dolgoletno obstoječe motivacijske teorije pomanjkljive glede na sodobne probleme zaposlenih, zato ima to področje še precej možnosti za raziskovanja in obravnavo (Romero & Kleiner, 2000).

V današnji globalni klimi poslovanja podjetij, igra pomembno vlogo pri motiviranju zaposlenih tudi **tehnologija**, ki lahko podpira sodelovanje, komunikacijo in motivacijo zaposlenih. Razumevanje ozadja tehnologije je pomembno, ker pomaga pri izbiri orodij tehnologije. Socialna omrežja so ena izmed orodij, ki lahko pripomorejo okrepiti želeno vedenje zaposlenih. Po mnenju avtorja je družbeno omrežje Twitter eno izmed takšnih, ki lahko motivira zaposlene, da se informirajo in učijo več. Podjetje lahko nastavi kakšno svojo platformo preko katere zaposleni poročajo o trenutnih projektih, kjer lahko sproti spremljajo odzive ostalih sodelavcev. Prav tako lahko to postane zbirališče idej, mnenj, ki zaposlenim daje občutek, da je njihovo mnenje pomembno. Nekateri zaposleni lahko objavijo tudi kaj neprimerne, vendar naj to ne bo razlog, da podjetje preneha uporabljati aplikacijo. Namesto tega je bolje, da managerji spodbujajo svoje zaposlene, da bi druge izobraževali o najboljšem načinu obravnave kritike (Lauby, 2015).

Tradicionalen pogled Zahodnega sveta v največji meri povezuje motivacijo zaposlenih z spodbudnim plačilom. V raziskavi, ki so jo opravili v Vzhodni Evropi, pa so prišli do zaključka, da spodbudno plačilo je pomembno, vendar pa to ni več dovolj. Zaposleni morajo vedeti kako se njihova delovna mesta ujemajo s poslovanjem podjetja. Po obdobju tranzicije se je marsikaj spremenilo in prva skrb zaposlenih je postala skrb za delovno mesto. V teh okoliščinah je zaposlene bolj kot pridobitev bonusa zanimala ohranitev delovnega mesta.

Kasneje je vse večji poudarek dobivala tudi prisotnost na delovnem mestu. Razna podjetja so dajale nagrade, zaposlenim, ki v četrtletju ali polletju niso izostali niti en delovni dan. V nekaterim mednarodnih podjetjih so celo izdelali lestvico tako imenovane popolne prisotnosti. Za popolno prisotnost enega leta so podeljevali nagrade kot so nakit, avdio – video oprema, pa vse do luksuznih potovanj za zaposlenega in njegovega partnerja za popolno prisotnost deset ali več let (Romero & Kleiner, 2000).

Vsekakor pa se je največji poudarek raziskovanja motivacijskih tehnik pričel v dvajsetem stoletju. V tem obdobju gre tudi za najbolj intenziven razvoj mnenj o človekovi motivaciji, kot tudi motivaciji zaposlenega. Cilj raziskovanja motivacijskih tehnik je, da so le te ves čas v raziskovanju in razvijanju, področje se razvija počasi a kljub temu nikoli ne bo zastarelo. Managerji bodo morali dati poudarek pri motivacijskih teorijah na njihovem dozorevanju, konsolidaciji in integraciji. Skupno spoznanje vseh raziskav o motivacijskih tehnikah je, da motivirani zaposleni s svojimi idejami in znanjem pomembno prispevajo k doseganju ciljev podjetja ter konkurenčnosti. Raziskovanja in razprave o motivacijskih tehnikah so zato pomembna podlaga za oblikovanje procesa dela, nagrajevanja zaposlenih ter plačilnega sistema (Leonitev, 2012).

1.2 Vrste motivacijskih dejavnikov

Obstaja mnogo motivacijskih dejavnikov, ki jih managerji lahko uporabijo, da izboljšajo razumevanje vedenja zaposlenih in posledično vplivajo na motivacijo posameznika ali skupine. Managerji z motivacijskimi dejavniki zavestno ustvarjajo možnosti zadovoljevanja posameznih potreb, saj le ti spodbujajo posameznika ali skupino k določenemu dejanju bodisi v poslovnem svetu ali socialnih odnosih. Če ima na primer manager podrejenega, ki prinaša točno tisto kar team potrebuje in je motivator tudi ostalim zaposlenim, vendar pa vedenje tega zaposlenega ni vseč managerjevemu nadrejenemu, je težko ugotoviti kako pristopiti. Manager tega zaposlenega lahko ne naredi ničesar in čaka, da spor mine, lahko pa ga motivira, da spremeni svoj vedenje do nadrejenega. V najslabšem primeru ta manager lahko celo čuti pritiske, da mora zaposlenega odpustiti. Kako lahko manager uravnoteži zahteve upravljanja obvladovanja podrejenega in pričakovanja njegovega nadrejenega? Na tem mestu je zelo pomembno da izbere pravi motivacijski dejavnik, ki lahko vpliva na vedenje tako podrejenega, kot nadrejenega (Kislik, 2018). V naslednji sliki bom prikazala preplet dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Managerjeva naloga je, da prepozna iz vsakega segmenta, vsaj en dejavnik, preko katerega lahko vzpodbudi motivacijo zaposlenega.

Slika 4: Vpliv dejavnikov na individualno motivacijo



Prirejeno po Pološki Voksič (2004).

Avtorji si med seboj še danes niso enotni glede razvrščanja motivacijskih dejavnikov. Osebno mi je eden izmed ljubših po avtorju (Woodruff, 2007), ki jih razvršča med notranje in zunanje, pri čemer so notranji dejavniki po njegovih besedah potrebe, zadovoljstvo in radovednost, medtem, ko med zunanje dejavnike šteje nagrade, spodbude, kaznovanja in socialni pritiski.

1.2.1 Materialni motivacijski dejavniki

Večina managerjev meni, da so njihovi zaposleni obravnavani pošteno kadar vprašajo za povišico. Pa je res tako? Najnovejše raziskave internetne strani Pay Scale, ameriške strani, ki nudi podatke o plačah, bonusih in informacije o nadomestilih, kažejo, da temu ni tako. Konec leta 2017 so pričeli z raziskavo med več kot 160.000 zaposlenimi, ugotovitve raziskave pa kažejo, da podjetja na splošno nudijo skopo komunikacijo kadar zaposleni ne dobijo povišic. Eden od zaključkov raziskave pa je tudi, da obstajajo znatne razlike pri zaposlenih, nekateri dobijo povišico brez trdne podlage, drugi se trudijo a nadrejeni tega ne nagradijo (Frank, 2018).

1.2.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Vse več managerjev se ukvarja z raziskovanjem vira motivacije zaposlenih, v želji omogočanja motiviranih zaposlenih. Poleg materialnih motivacijskih dejavnikov iščejo vse bolj zanimivo področje nematerialnih dejavnikov. Osnovna predpostavka nematerialnih dejavnikov vključuje zmogljivost zaposlenih za prevzemanje odgovornih aktivnosti, njihove naravne želje in cilji za razumevanje stvari ter želja narediti stvari uspešno in

učinkovito. Pri empirično temeljni teoriji motivacije človeštva, se razvije pojem teorije samoodločanja, ki naslavlja več osnovnih vprašanj povezanih s kognitivnim, čustvenim in psihomotoričnim razvojem. Percepcija psihičnih in čustvenih potreb zaposlenih, življenjskih ciljev in želja, dinamičnost posameznika, kultura in vpliv družbenega okolja, so ključni problemi, ki določajo sposobnost zaposlenega za samouresničevanje, na kar se je potrebno osredotočiti pred sledenjem teorije. Teorija samoodločanja je kognitivno ovrednotena in ocenjena teorija, kar pojasni učinke zunanje na temeljno, osnovno motivacijo (Ankli & Palliam, 2012).

1.2.3 Učinkovanje materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov

Mnogim zaposlenim predstavljajo materialni motivacijski dejavniki pomembno vlogo. Kljub temu, pa managerji vse večjo težo priznavajo tudi nematerialnim dejavnikom. V nekaterih podjetjih in obdobjih so managerji omejeni kar se tiče materialnih dejavnikov in v teh primerih morajo raziskati nematerialne dejavnike, če hočejo obdržati zaposlene. Vprašanja, ki se pojavljajo v njihovih glavah so povezana s tem, kaj vse motivira zaposlene, kar ni finančnega značaja. V želji po ugotovitvi katera vrsta dejavnikov bolj motivira zaposlene, je bilo izvedenih več raziskav. Ugotovitve ene izmed raziskav, ki je podala več kot tri tisoč dvesto odgovorov, so, da sta denar in priznanje primarni vir spodbujanja prispevanja idej zaposlenih. V skladu z napovedmi avtorja Herzberga, pa dejavniki povezani z notranjim zadovoljstvom igrajo pomembnejšo vlogo (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

1.2.4 Merila nagrajevanja

Ko se posameznik odloča za zaposlitev v nekem podjetju, vzame v premislek različne faktorje. Najpogostejši izmed njih so delovni pogoji, ugled podjetja, možnosti za usposabljanje in napredovanje, varnost, nagrada za delo, ter verjetno najpomembnejši, kako privlačno delo je za posameznika. Veliko težo vsekakor zajemata zgoraj opisana materialni in nematerialni paket. Čeprav je privlačnost nagrajnega paketa odvisna od posameznikove percepcije, običajno višja, kot je nagrada, privablja in ohranja najboljše človeške vire v podjetju. Managerji uporabljajo različne strategije in tehnike za nagrajevanje zaposlenih kot del prizadevanj za izboljšanje zavezanosti zaposlenih. Skladnost na delovnem mestu ne more biti zagotovljena, če pride do spora delavcev prek njihovih sindikatov in vodstva, ko zahtevajo boljše plačilo delovnih pogojev. Konflikti so neučinkoviti za uspešnost. Boljše plačilo pomeni tudi boljše odnose s sindikati in manj konfliktov (DeCenzo & Robbins, 1988).

1.3 Teorija pričakovanj

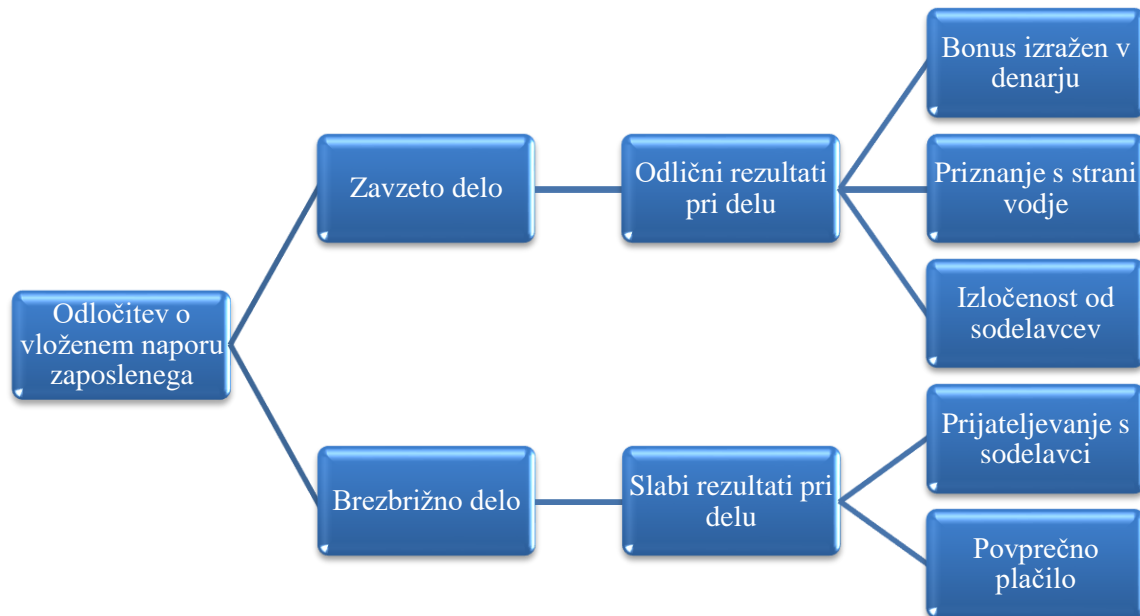
Psiholog Victor Vroom je že leta 1964 postavil temeljno motivacijsko teorijo pričakovanj (angl. expectancy motivation theory), ki je še danes osnova na področju procesnega pogleda

na motivacijo in izhaja iz ekonomsko smotrnega vedenja posameznika. Avtor je izhajal iz predpostavke, da posameznik izbira take alternative, ki maksimirajo njegova pričakovanja. Po mnenju Vrooma se zaposleni trudi za doseganje cilja, bolj ko mu je cilj privlačen, bolj ga delo motivira ter večjo nagrado pričakuje (Miner, 2015). Manager mora prepoznati privlačnost v posameznih pristopih. V zadnjem obdobju se je pričelo razlikovati pričakovanja posameznikov in s tem se tudi postavlja različne motivacijske pristope. Obenem je potrebno izhajati iz dejstva, da posamezen zaposlen osebnostno raste tako kot tudi njegova pričakovanja glede denarnih in nedenarnih oblik nagrajevanja. Po raziskavah sodeč, zaposlenim individualni pristop nagrajevanja ustreza precej bolj, kot splošen sistem nagrajevanja. Ne samo, da je prilagojen na podlagi njihovih želja, obenem jim daje občutek, da so dragocen člen organizacije, ker sistem nagrajevanja prisluhne njihovim interesom.

V zadnjem času se pojavljajo po mnenju avtorjev Carney in Getz (2018) pričakovanja zaposlenih po določeni vrsti svobode pri delu, ki ga opravljajo. Gre predvsem za manjši nadzor v klasični top-down obliki, kar precej zmanjša tudi stroške podjetja. Zaposleni naj bi imeli več samostojnega odločanja, predvsem o stopnji prioritete določene vrste nalog, kar jim daje tudi občutek pomembnosti, ki ga marsikdo pričakuje od nadrejenega. (angl. corporate liberation). Zaposleni so popolnoma svobodni pri izbiri ukrepov, ki jih bodo sprejeli in se po njihovem mnenju skladni z vizijo podjetja. S tem sprejemajo tudi popolno odgovornost. Mogoče se zdi, da ta podjetja niso »vodena«, vendar avtorja glede na raziskave te ukrepe pri podjetjih pozdravljata in menita, da gre za ukrep, ki je izjemno motivacijsko naravnano. V zadnjih letih se pojavlja vse več dela od doma, kjer se nadzor zaposlenih precej zmanjšuje, s tem pa tudi stroški podjetja. Pri nekaterih zaposlenih to predstavlja dodaten motivacijski dejavnik, zlasti če porabijo veliko časa za prevoz na delo in iz dela. Pri takšni obliki dela nekateri managerji želijo ohraniti del nadzora ali celo večji nadzor kot sicer, s pisanjem poročil. Verjetno popolnoma drugačen učinek motiviranja zaposlenih dosežejo managerji, ki takšnega poročila ne zahtevajo in po drugi strani naložijo primeren del odgovornosti zaposlenemu.

Teorija povezuje trud in učinek s tem pa tudi nagrado in zadovoljitev osebnega cilja. To pomeni, da je posameznik pripravljen vložiti več truda za dosega učinka, če ve, da bo učinek ustrezno nagrajen, nagrada pa povezana z njegovim ciljem. Po mnenju avtorjev posameznik ni pripravljen delovati, če eno od omenjenih pričakovanj izostane. Kot primer motivacijske teorije pričakovanj bi navedla zaposlenega, ki lahko dela hitro ali počasi, zavzeto ali brezbržno, zaposleni lahko ostane doma ali pa pride v službo. V nekaterih primerih lahko hitro in zavzeto delo kompenzirajo z višjim plačilom glede na število proizvedenih enot. Teorija pričakovanj verjame, da je lahko takšen tip obnašanja uspešen oziroma neuspešen ob neuresničitvi enega izmed pričakovanj. Na sliki 5 je prikazana teorija pričakovanj motivacije zaposlenih (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998).

Slika 5: Teorija pričakovanj motivacije zaposlenih



Prerejeno po Donnelly, Gibson & Ivancevich (1998).

To poglavje bi zaključila z povzetkom različnih člankov katere sem prebirala, kot tudi lastnim mnenjem. Za uspešnega managerja v 21. stoletju je po mojem mnenju nujno potrebno, da manager uporablja različne oblike motivacije pri vodenju svojih sodelavcev. Tako je za managerja pomembno, da je seznanjen z vrednotami posameznikov. Kot primer bi navedla možnost strokovnega izobraževanja v tujini, ki lahko nekoga motivira in posledično zaposleni izraža najvišjo obliko motivacije, ki se kaže skozi dobro delo, za drugega pa je glavni motivator napredovanje na delovnem mestu. S temi mislimi se vračam na začetek odstavka, kjer menim, da mora dober manager motivacijski proces individualizirati kolikor je možno.

1.4 Teorija enakosti

Teorija enakosti nam predlaga, da je zaznana neenakost v podjetju lahko motivacijska sila. V primeru, da zaposleni verjame, da je tretiran nepravilno v primerjavi z drugimi, bo poskušal odpraviti neenakost. Zaposleni so mnenja, da manager ocenjuje enakost glede na razmerje inputa in outputa posameznika. Input zaposlenega vključuje izkušnje, napor in sposobnost. Output zaposlenega pa vključuje plačo, priznanje, napredovanja in razne bonuse. Do neenakosti pride, kadar so zaposleni mnenja, da je prejeti output nepošten v primerjavi s tem kar se zdi, da prejema drugi zaposleni. Po raziskavah sodeč je bolj pogost

pojav, da je zaposlen premalo nagrajen, kot pa preveč, so pa tudi primeri ko so sodelavci mnenja, da je določen zaposlen preveč nagrajen. Neenakost lahko privede do raznih posledic. Nekatere med temi posledicami so: odpoved zaposlenega, manjši napor, ki ga zaposleni vložijo v delo ali pogostejše izostajanje iz dela. Odvisno od posameznika, nekatere zaposlene pa neenakost spodbudi, da nadrejenega prosijo po višji plači, napredovanju ali prejemu drugih bonusov. Tako, da je odvisno ali zaposleni neenakost vzame negativno in se umakne, lahko pa jo vzame kot pozitivno in izkoristi za spremembo (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1998).

Po nedavni raziskavi glede vpliva osebnostnih lastnosti za priznanja pri delu, so ženske potisnjene v okoliščine, ki bi marsikomu dale dvomiti o svojih sposobnostih. Čeprav so ženske vse bolj enako samozavestne kot moški, kombinacija nasprotujočih si sporočil in osebnih povratnih informacij, ki so jim velikokrat priča, ne olajša njihovega dela. Od njih se pričakuje, da so bolj asertivne in manj nasprotujoče, manj izzivalno usmerjene. Ženske v poslovnem svetu naj bi bile bolj verodostojne in manj čustvene. Po raziskavi sodeč naj bi bile ženske malo manj sigurne vase. Nekatera podjetja celo namerno zaposlujejo bolj negotove osebe, še celo gojijo to lastnost zaposlenih. Če so edini rezultati, ki so pomembni za podjetje, tisti, ki se zgodijo jutri in manager ne gleda bolj dolgoročno, potem je negotovost nujna lastnost po mnenju avtorjev (Weber & Petriglieri, 2018).

1.5 Teorija krepitev motivacije

V zadnjem času je bilo izvedenih več raziskav na temo vpliva motivacijskih pristopov na zaposlene in delo, ki ga opravljajo. V kraju Punjab in Haryan v Indiji so izvedli raziskavo med zaposlenimi v javnem in privatnem sektorju bank. Ugotovitve raziskave so pokazale, da so plača in ostale denarne nagrade, bonusi značilno povezani z motiviranostjo zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da je priznanje najbolj pomemben nedenarni motivator, ki močno vpliva na delovno storilnost zaposlenih. Zaposleni v bankah čutijo, da bi jim organizacija morala nuditi več priložnosti za osebno rast in napredek (Aryan & Singh, 2015). Pristop, ki je na dolgi rok tudi najučinkovitejši, ob podpori osebne rasti zaposlenega tudi podjetje lahko od njega največ pridobi. Denarna nagrajevanja se na neki točki ne morejo več zviševati in vsekakor je to lahko priložnost za drugačen način nagrajevanja in rasti.

1.5.1 Pomen povratnih informacij

Pomemben element krepitev motivacije je tudi prejetje povratnih informacij. Biti dober pri prejemanju povratnih informacij je še posebej pomembno pri delu vodstva, saj se podrejeni zaposleni precej izpostavijo, lahko celo tvegajo s tem, ko podajo povratno informacijo. Dober manager, ki se trudi krepiti motivacijo med zaposlenimi, bi vsekakor moral imeti poslušne za povratne informacije svojih zaposlenih, četudi so negativne.

Marsikateri problem se lahko s pomočjo teh informacij reši, še preden preide do širše razsežnosti. Pomembno je, da ne ignorira teže teh informacij. Če se to zgodi, nikoli ne bo vedeli, zakaj saj ne bo slišal povratnih informacij in tako lahko ponavlja iste napake ves čas (Beard & McGinn, 2018).

1.5.2 Timska motivacija

V zadnjem času se timska motivacija omenja kot predpogoj za učinkovito vodeno, timsko naravnano podjetje. Omenjena podjetja si prizadevajo pridobiti tržno konkurenčnost z motiviranjem zaposlenih na način korporativnega ali timskega motiviranja, kjer spodbujajo prenos in deljenje znanja med zaposlenimi. Vsi zaposleni sodelujejo pri izmenjavi znanja obenem pa so odgovorni za zaščito specifičnih znanj podjetja (Togo, 2015). Položaj zaposlenih in njihova stopnja motivacije postaja vse bolj naraščajoča odgovornost za managerja. Skrb za kreiranje novih, bolj prilegajočih načinov delovanja resda pade na posameznega zaposlenega, vendar pa s skupno motivacijo lahko doseže manager več. Skoraj vsak manager si želi samoiniciativnega, proaktivnega zaposlenega, ki se zna tudi sam motivirati. Glede na to, da so v podjetju različni zaposleni z različnimi stopnjami motiviranosti, je smiselno ob oblikovanju timov skupaj postaviti čim bolj heterogene člane. Ob delovanju, usklajevanju delovnih nalog se manj motivirani tako navzamejo samomotivacije od tistih bolj motiviranih. Zaposleni z notranjo motivacijo lažje vplivajo na ostale zaposlene in jih spodbujajo poiskati notranjo ali zunanjo motivacijo (Lazaroiu, 2015).

1.6 Medkulturna motivacija

Obstaja večje število priljubljenih motivacijskih teorij, ki so pogosto proučevane in uporabljene po različnih državah. Med njimi so pomembnejše Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvo faktorska analiza ter Vroomova teorija pričakovanj. Omenjene teorije sem podrobneje opisala v začetnih točkah naloge, tukaj pa sem bom osredotočila pregledu pomembnosti posameznih teorij glede na različne kulture. Čeprav je veliko podobnosti v motivaciji zaposlenih, se raziskovalci v zadnjem času precej pozornosti posvečajo tudi razlikam, ki obstajajo. Ena izmed najbolj obsežnih raziskav je Hofstedejeva raziskava medkulturnih dimenzij motivacije. Avtor je identificiral štiri različne dimenzije kulture, ki po njegovem razlagajo razlike v vedenju in motiviranju zaposlenih. Individualizem/kolektivizem, razdalja moči, izogibanje negotovosti in moškost/ženskost so po njegovem dimenzije, ki jim je potrebno posvetiti posebno pozornost pri proučevanju motivacije (Di Cesare & Sadri, 2003). Kulturno ozadje in prepričanja so pomemben dejavnik v odnosih do zaposlenih in njihovem motiviranju. Avtor Lynn je raziskoval dvanajst tisoč zaposlenih, enake starosti, enake izobrazbe iz enainštirideset različnih držav. Zanimala ga je predvsem delovna etika, dosežena motivacija, mojstrstvo, konkurenčnost, denarna prepričanja in odnos do varčevanja. Rezultati so pokazali, da imamo Evropejci nižje ocene pri konkurenčnosti, denarnem prepričanju in odnosu do varčevanja, kot njihovi neevropski

kolegi. Ameriški kolegi so dosegli najboljše rezultate pri delovni etiki, mojstrstvu, varčevanju in skladnosti. Medtem ko so kolegi iz Azije in Bližnjega Vzhoda dosegli najboljše rezultate pri konkurenčnosti in denarnem prepričanju (Romero & Kleiner, 2000).

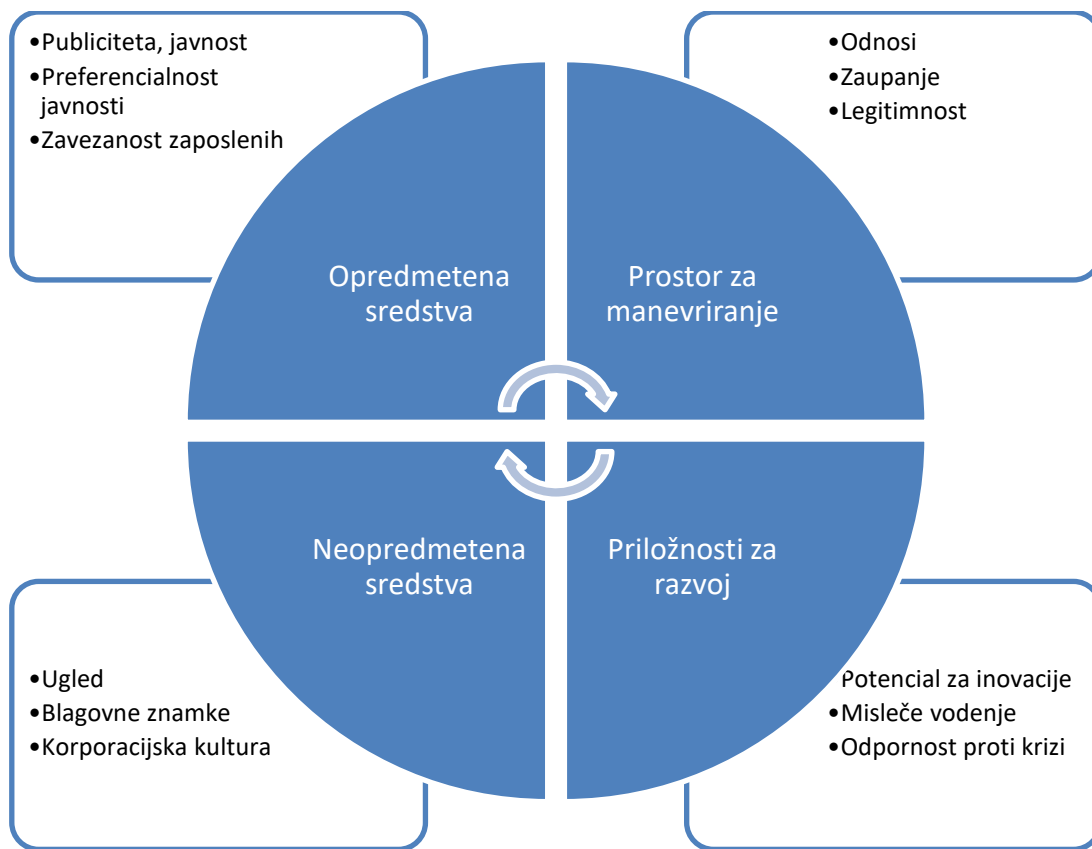
2 KOMUNIKACIJA

Učinkovito vodenje ljudi zahteva razumevanje več vedenjskih faktorjev. Komunikacija je vsekakor eden izmed njih. Raziskave jasno kažejo da so komunikacijske spretnosti vitalnega pomena za managerje. Managerji redko delajo s stvarmi, večkrat se ukvarjajo z informacijami o stvareh. Razumljivo je, da se komuniciranje priključuje osnovnim funkcijam managementa, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroling. Komunikacija vključuje čustvene, psihične in mentalne karakteristike posameznika kot tudi fizične karakteristike. Razumevanje namena, ki ga je govornik želel izraziti, je lahko precej drugačen od tistega, ki ga je poslušalec zaznal. Vse bolj rastoče prepoznavanje pomembnosti komunikacije, vse več podjetij implementira programe, ki so kreirani tako, da ocenijo managerjeve spretnosti komuniciranja in nudijo pripadajoč trening da premagajo kakršnekoli komunikacijske pomanjkljivosti (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1998). Zgodbe so temelj načina, kako komuniciramo, se učimo in razmišljamo. So najučinkovitejši način za shranjevanje, priključ in prenašanje informacij. Ker pa pripovedovanje zgodb zahteva aktivno participacijo poslušalca, so zgodbe najbolj globoka družbena oblika interakcije, komunikacije in učenja med ljudmi (Gargiulo, 2005).

2.1 Opredelitev in pomen komunikacije

Komunikacija postaja vse bolj upoštevan proces, ki pripomore k doseganju ciljev podjetja. Večina podjetij v javnosti predstavlja njihov generalni manager, nekaj nalog tega področja pa prevzamejo tudi njegovi kolegi top managerji. Njihove komunikacijske aktivnosti morajo biti kontrolirane in vodene kot del celotne komunikacijske strategije podjetja, ki zaobjamejo tako finančno, notranjo in marketing komunikacijo prav tako pa javne odnose. Generalni manager predstavlja podjetje in vidljivost podjetja v medijih, njegove značilnosti so v literaturi največkrat povezane z atributi karizmatične osebe (Zerfass, Verčič & Wiesenberg, 2016). Primarna naloga komunikacijske funkcije je strateško vodenje in pozicioniranje podjetja z uporabo komunikacijskih sredstev. Pomembna so opredmetena sredstva, ki so potrebna, ker izpolnjujejo zahteve delničarjev, investitorjev, zaposlenih, dobaviteljev, davčnih uradov in ostalih povezanih s podjetjem. Hkrati pa so pomembna tudi neopredmetena sredstva, ki se spopadajo s kompleksnostjo, negotovostjo in prihodnjimi izzivi.

Slika 6: Razsežnosti komunikacijskih sredstev



Prirjeno po Zerfass (2017, str.73).

Prostor za manevriranje je sam po sebi vrednost za podjetje, glede na to, da si mora podjetje zagotoviti pridobitev in ohranitev licence za poslovanje. Nazadnje pa so za podjetje dragocene priložnosti za razvoj, ki pripomorejo k ponovni izgradnji poslovnega modela in repositioniranje podjetij znotraj njihovega okolja (Zerfass, 2017).

2.2 Verbalno komuniciranje

Ko gre v podjetju nekaj narobe imajo zaposleni lahko občutek, da niso imeli informacij, ki so jih potrebovali, da bi lahko odločali o nečem. Tu gre lahko za informacije o poslovanju podjetja, status projektov in drugih poslovnih enot ali za kvaliteto njihovega dela. Zaradi občutka zaposlenih, da so pogrešali potrebne informacije, krivijo pomanjkanje komunikacije kot problem. Ko pride do tovrstnih problemov, managerji največkrat iščejo nove modele komunikacije. Potrebne informacije zaposlenim nudijo z verbalnim komuniciranjem bodisi govornim, bodisi pisnim. S pomočjo kreiranja novih elektronskih sporočil, glasil, sestankov in oglasne deske, zaposlenim nudijo informacije. Domnevajo, da bodo z obsežnejšim dostopom od informacij, našli rešitev. Potrebno se je bolj specifično povezati z zaposlenimi,

dobiti njihovo mnenje o specifični zadevi, ki je šla narobe. Namesto predvidevanja, da je povzročitelj problema pomanjkanje komunikacije, je potrebno da manager analizira situacijo in ugotovi, zakaj zaposleni čutijo, da niso delovali učinkovito (Markman, 2017).

2.3 Neverbalno komuniciranje

Izrazi, geste in ostale govorice telesa, ki jo ljudje uporabljajo vedoč ali včasih ne vedoč, so lahko pomemben namig kaj pravzaprav v resnici mislijo. Komunikacija ni zgolj posredovanje informacij, pogosto vključuje ali bi morala vključevati odnose in občutke ljudi, kateri niso vedno jasno izraženi z besedami. V nekaterih primerih so ljudje celo primorani reči nekaj, kar ne mislijo in čutijo (Rees & Porter, 2001). Ena izmed vej neverbalne komunikacije je semiotika, z njo so si pomagali v komunikaciji že naši predniki, ki so se pred besedami sporazumevali z znaki in z vsemi znamenji. Vsi modeli znakov si delijo odnos med znakom, uporabnikom in zunanjo realnostjo kot potreben model za preučevanje pomena. Znak je nekaj kar se nanaša na nekoga ali nekaj v nekem spoštovanju ali sposobnostih. Naslovljeni so na nekoga, ki si v svojih mislih ustvari enakovredne znake ali mogoče celo bolj razvite kot pošiljatelj teh znakov. Ustvarjen znak je interpretacija nečesa, za kar se zavzema (Fiske, 2002).

2.4 Vrste organizacijskega komuniciranja

Uspeh kateregakoli sodobnega podjetja je v precejšni meri odvisen od komunikacije in interakcije s kupci, delničarji, sponzorji in ostalimi partnerji ter tega s čimer se podjetje ukvarja. To daje zagon in pomembnost vlogi organizacijskega komuniciranja. Komunikacijska usposobljenost postaja vse pomembnejši ključni uspeh podjetij, vendar to zahteva široko razumevanje komunikacije. Pravzaprav je pomembno da se komunikacijo obravnava širše kot le funkcijo podjetja, saj je vključena v celotno podjetje, zadeva pa tako interno komunikacijo znotraj podjetja, kot komunikacijo z delničarji in ostalimi skupinami izven podjetja. Komunikacija je neoprijemljivo organizacijsko sredstvo, komunikacijski kapital in v tej smeri jo je potrebno voditi ter razvijati (Malmelin, 2007).

2.4.1 Pomen povratne informacije

Razprava o povratnih informacijah ni nova med zaposlenimi. Vse od sredine prejšnjega stoletja, se managerji trudijo izboljšati učinkovitost zaposlenih, tudi s pomočjo povratnih informacij. Ta način je prinesel veliko mnenj in raziskav. V nekaterih podjetjih preizkušajo radikalno transparentnost, kjer naj bi celo spodbujali ostre povratne informacije, ter izpostavljanje zaposlenih intenzivnim in nerodnim situacijam, vse v želji, da dobijo od njih čim bolj iskreno mnenje. Prevladujoče prepričanje v teh podjetjih je, da je pot do povečanja uspešnosti v podjetjih skozi stroge, pogoste, odkrite, prodorne in pogosto kritične povratne informacije. Managerji se sprašujejo, koliko, kako pogosto, na kakšen način, preko katere

aplikacije naj podajo in prejmejo povratno informacijo. Pomembna vprašanja sta tudi, če so zaposleni brez strahu odkriti ter kako s pomočjo povratnih informacij zaposlenemu pomagamo, da uspeva in se odlikuje (Buckingham & Goodall, 2019). Vodstvo si prizadeva za povratne informacije o uspešnosti, ko zazna negotovost in težave pri opravljanju svojih vodstvenih funkcij in si želijo razvijati njihove vodstvene veščine. V skladu z instrumentalnim modelom, je bilo iskanje povratnih informacij visoko ciljno usmerjeno in samo-potrdilno v prizadevanju za povečanje vodstvenih kompetenc (Millward, Asumeng, & McDowall 2010).

2.4.2 Pisna komunikacija

Pisna komunikacija je oblika enosmerne komunikacije. Oblika tovrstne komunikacije lahko sega od memoranduma eni osebi, do uradnih poročil, ki so razdeljena širšemu krogu bralcev. Ker pisna komunikacija ne daje možnosti takojšnje povratne informacije, je pomembno, da komuniciramo jasno, strnjeno in brez dvoumnosti (Rees & Porter, 2001). Mnogi zaposleni, ki niso bili usposobljeni za »karierne pisce« in se niso opredelili kot pisatelji, pretežni del svojega časa porabijo za pisanje, ker je pisanje osrednja dejavnost v organizacijah. Da bi zagotovili visoko kakovost, ki je potrebna za ustvarjanje in ohranjanje verodostojnosti, morajo organizacije imeti strokovnjake, ki lahko učinkovito izdelujejo dokumente s snovjo, strukturo in slogom. Pri pisni komunikaciji so pomembna vprašanja z upravljanjem pisanja in urejanja tekstov, ki predstavljajo prakse in procese, ki jih lahko managerji uveljavljajo v podjetjih za izdelavo brezhibnih dokumentov, s čimer se izognejo krizam verodostojnosti, ki se pojavijo, ko pisanje ni resno. (Petelin, 2003). V zadnjem času je izvedenih vse več raziskav na področju pisne komunikacije kot tudi razmišljanj o tej temi. Učinkoviti managerji morajo biti dobri komunikatorji, ne samo dobri govorci. Avtor je našel nekaj učinkovitih napotkov, ki naj bi jih upošteval dober manager, tako pri pisni, kot tudi ostalih vrstah komunikacije. Med njimi je meni ena izmed najbolj zanimivih ta, da manager poskrbi, da zapleteno postane preprosto. Zlasti pri pisni komunikaciji nihče ni vesel dolgega, zapletenega sporočila, večina zaposlenih nima časa brati dolgih sporočil, zato je pomembno, da manager okrne vsebino na kratko in jedrnato sporočilo. Ta navada nima veliko s tem kar bo manager sporočil, več ima z načinom kako bo to sporočil (Mummbly, 2011).

2.4.3 Elektronska komunikacija

Podjetja pogosto komunicirajo preko tehnologije, ki omejuje njihovo komunikacijo na zelo malo znakov, kar lahko zaposlenim predstavlja precejšen izziv, zlasti kadar gre za kompleksnejše, visoko tehnične in specializirane zadeve. Hitro rast novih medijev in mobilnih naprav je globoko spremenila poslovanje in komunikacijo v podjetjih. Hitra prehrana, instant kava, tekoče stopnice, mikrovalovne pečice in hitri vozni pasovi, vidno vplivajo na dužbeno kulturo, ki je osnovana na želji po hitrosti. Ta pospešek življenjskega tempa in prisiljenost stisniti vse več v navidezno stisnjen časovni razpon je postalo še bolj

prevladujoče sedaj, ko imamo na razpolago toliko elektronske komunikacije (Stephens & Barrett, 2016).

2.4.4 Neformalna komunikacija

Čeprav se je izkazalo, da neformalno komuniciranje na delovnem mestu služi pomembnim funkcijam družabnosti, se o sporočilih, ki vsebujejo rutinsko, vsakodnevno interakcijo, malo ve. Neformalna komunikacija je bila opisana kot družbeno lepilo delovnega mesta, toda malo empiričnih študij o tem, kaj sestavlja taka komunikacija, je bilo izvedenih znotraj organizacij. Raziskovalci so trdili, da so neformalne interakcije lahko primarno sredstvo, s katerim se vzpostavi skupna podlaga, skozi katero se opravlja delo in prek katerih zaposleni oblikujejo pomembne medosebne odnose. V eni od raziskav je bilo opredeljenih pet ključnih tem: osebno razkritje, družabnost, podpora pri podajanju in pridobivanju, sožitje / pritožbe ter posodobitve podjetij in izmenjave. Te neformalne interakcije na delovnem mestu so prav tako odražale temeljne razsežnosti zaznanega članstva v organizaciji: potrebujejo izpolnitev, pomembnost in pripadnost ter predlagajo načine za okrepitev okvira. Rezultati imajo pomembne posledice za to, kako neformalna komunikacija deluje med zaposlenimi. Upravljavci lahko uporabijo rezultate za lažje komunikacijske možnosti za oddaljene in sodelujoče zaposlene (Groysberg & Slind, 2012).

2.4.5 Asertivno komuniciranje

Spretnosti asertivnega komuniciranja omogočajo komunikacijo na način, ki ustrezajo našim potrebam ter istočasno spoštujejo potrebe in pravice ostalih. Razvijanje spretnosti asertivnega komuniciranja nam dopušča poslati sporočilo direktno, kar preprečuje kakršnokoli izkrivljanje sporočila, ki ga želimo poslati. Manager, ki je sposoben svoje prošnje podrejenim komunicirati asertivno, z večjo verjetnostjo zaposlenega motivira, da mu le-ta nudi potrebno podporo (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2005).

2.4.6 Komunikacija kot konkurenčna prednost podjetja

Eden od sodobnejših pristopov za izboljšanje komunikacijskih spretnosti med zaposlenimi je tudi učenje med zaposlenimi, na način preko katerega se učijo drug od drugega. (*peer-to-peer communication ang.*). Sprva se je način učenja drug od drugega uveljavil v učilnicah, predvsem na fakultetah, kjer so profesorji počakali s svojo razlago in prednost za interpretiranje dogodkov prepustili učencem. V zadnjem času se način uporablja tudi v podjetjih, kjer se zaposleni učijo drug od drugega. Brez učinkovite komunikacije tu ne gre, le-ta je osnova za gladek in razumljiv pretok informacij. Pri LinkedIn so kreirali projektno skupino v namen učenja drug od drugega, izkazala se je za izjemno vrednost, kot konkurenčna prednost podjetja. Zaposleni se med drugim lahko osebno srečujejo na sestankih, kjer predstavijo znanja, ki so jih osvojili s pomočjo zaposlenih kolegov, nato pa

opišejo svoja razmišljanja in z učinkovito komunikacijo stremijo k pravih rešitvam (Palmer & Blake, 2018).

2.4.7 Trendi v komuniciranju









Podjetja in organizacije so nenehno prisiljena v izboljšanje njihovega komuniciranja, tako komunikacije znotraj podjetja, kakor tudi navzven. V teoriji managementa, so uveljavljeni pristopi za obvladovanje tega izziva kvaliteten management, prenova procesov ter sledenje modelov poslovne odličnosti. V tem kontekstu je pojem odličnost mogoče opredeliti kot izjemno prakso v upravljanju podjetja in doseganju rezultatov. Strmenje k odličnosti na področju komunikacije je lahko visoka dodana vrednost za podjetje, gre za eno od prvih lastnosti, ki jo stranka opazi pri podjetju. Podjetja poskušajo identificirati značilnosti odličnosti, primerjati njihove lastne rezultate v teh dimenzijah ter se osredotočiti na šibke točke, ki jih lahko izboljšajo. Odličnost je torej koncept, model za samoocenjevanje glede na model poslovne odličnosti (Zerfass & Verčič, 2016).

2.5 Medkulturno komuniciranje

V sodobni družbi in predvsem zaradi vpliva globalizacije, podjetja vse bolj stremijo k sodelovanju s tujimi trgi. Komunikacija med ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih območij, postaja vse bolj prevladujoča. Sodobni manager mora biti sposoben pravilno komunicirati s tujci ter trenirati in gojiti to sposobnost. Razvoj in nadgradnja medkulturnega komuniciranja je pomembna v vsaki fazi poslovanja, zlasti v mednarodnih podjetjih. V večini mednarodnih podjetij je podpora tehnologije razvejana med različne države in kontinente. Nove tehnologije ustvarjajo kompleksen odnos med različnimi uporabniki. Sposobnost komuniciranja z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kultur, prinaša podjetju lahko veliko konkurenčno prednost. Komunikacija, ki poteka med zaposlenimi različnih kultur stimulira zdrave odnose med zaposlenimi, ker nas seznanja z raznolikostjo in nam širi obzorja. Marsikatera ideja se rodi prav zaradi poglobljenega medkulturnega komuniciranja. Medkulturna komunikacija pa prinaša pozitiven vpliv tudi na posameznika, ponuja nam boljši vpogled v razumevanje samega sebe in nas hkrati prisili razmisliti o posledicah naših dejanj in besed (Klyukanov, 2020).

Zelo pogosto se managerji oprejo na klišeje in stereotipe o zaposlenih iz različnih kultur samo na eno ali dve dimenziji. To lahko vodi do preveč poenostavljeno in napačno domnevanje. Po mnenju Meyerja, imajo celo izkušeni in kozmopolitanski managerji napačna pričakovanja o tem kako zaposleni različnih kultur delujejo. Resnica je, da je kultura preveč kompleksna stvar, da bi bila lahko smiselno merjena vzdolž ene ali dveh dimenzij. Tabela 1 prikazuje primerjavo kulture managementa med državama Izrael in Rusijo.

Tabela 1: Primerjava kulture managementa: Izrael Vs. Rusija

KOMUNIKACIJA		
nizka skladnost		visoka skladnost
OVREDNOTENJE		
direktna negativna povratna informacija		indirektna negativna povratna informacija
PREPRIČEVANJE		
najprej načela		najprej prošnja
VODENJE		
enakopraven		hierarhični
ODLOČANJE		
sporazumno		od vrha navzdol
ZAUPANJE		
temelji na nalogah		temelji na odnosu
NESOGLASJA		
izzivalen		izogibajoč izzivanju
RAZPOREJANJE		
časovno omejen		prilagodljiv čas

Vir: Prirjeno po Meyer (2014).

V pomoč managerjem, pri razumevanju kompleksnosti različnih kultur zaposlenih, je Meyer ustvaril koncept, ki ga je poimenoval Kulturni zemljevid. Sestavljen je iz lestvice osmih najbolj pomembnih segmentov vedenja managerja, kjer so kulturne razlike najbolj pogoste. Glede na avtorjevo raziskavo, kjer je ocenjeval razlike v kulturi komunikacije med Izraelom in Rusijo, lahko vidimo, da prihaja do večjih razlik le pri treh segmentih vedenja (Meyer, 2014).

2.6 Motnje v komuniciranju

Podjetja imajo koristi, ko zaposleni spregovorijo. Ko se zaposleni počutijo tako prijetno in udobno, da odkrito izrazijo svoja mnenja, predloge in pomisleke, podjetja lahko bolje obravnavajo svoje grožnje in priložnosti (Kakkar & Tangirala, 2018). Vsak manager se na

svoji poti sooča s konfliktom, to je neizbežno v poslovnem okolju. Po mnenju Gerzon-a (2014), se je pred reševanjem konflikta potrebno vprašati kakšne vrste je konflikt. Lahko gre za vroč konflikt, kjer je posameznik ali skupina ljudi visoko čustveno vpletenih. Pri tovrstnem konfliktu ponavadi udeleženci povzdigujejo glas ali celo vpijejo, lahko so fizično agresivni, so divji in grozijo, se ne kontrolirajo in so potencialno eksplozivni. Kadar pa gre za hladni konflikt, pa posameznik ali skupina ljudi ponavadi zatirajo svoja čustva ali delujejo nečutni. Njihova dejanja lahko vključujejo mrmranje z vdihom, stiskanje ustnic, so fizično umaknjeni ali kontrolirani, se obrnejo stran ali na drug način odklonijo kontakt, ostajajo tiho ali spregovorijo v pasivno agresivnem tonu. Noben od teh dveh tipov ni konstruktiven, lahko bi rekli, da pri vročih konfliktih manager potrebuje spretnosti za ohladitev konflikta in obratno pri hladnih konfliktih potrebuje spretnosti, da ogreje konflikte, da le ti lahko postanejo produktivni (Gerzon, 2014).

2.7 Stili in orodja komuniciranja s poudarkom na vodstvenem kadru

Precej je bilo že napisanega o naravi komunikacijskega vodenja, vseeno je povezava prepogosto omejena na komunikacijo kot strateško orodje ali tehniko, s pomočjo katere zaposleni sledijo managerjem s ciljem doseganja specifičnih namenov. Ta omejen koncept komunikacijskega vodenja pa ne zajame v celoti razširjene vloge komunikacije in izgubi pomen v raznolikosti nians komunikacije zlasti v dinamičnih, tržno odzivnih podjetjih (Ruben & Gigliotti, 2017). Komunikacijski pristopi z ukazovanjem in pretiranim nadzorom so čedalje bolj preživeti. Globalizacija, nove tehnologije in spremembe kako podjetja ustvarjajo vrednost ter interakcijo s kupci, so močno zmanjšala učinkovitost popolnoma direktnega načina vodenja in komuniciranja, od vrha navzdol. Tradicionalna korporacijska komunikacija mora dati pot načinu, ki je bolj dinamičen in bolj sofisticiran. Najpomembneje, proces mora biti bolj pogovoren. Pametni managerji vse več pozornosti namenjajo običajnemu iz oči v oči pogovoru, prej kot seriji ukazov svojim zaposlenim. Postavljanje prednosti pogovorom z zaposlenimi pred ukazovanjem, prinese in ohranja mnoge kvalitete, kot so operativna fleksibilnost, visok nivo sodelovanja zaposlenih ter visoka strateška povezava. Vse to podjetjem omogoča boljše poslovanje kot konkurenci (Groysberg & Slind, 2012).

2.8 Interno komuniciranje

Vodstvo podjetja zaposlene pogosto opominja na najpomembnejše zgodovinske dogodke in tako imenovano identiteto korporativne dediščine. Le ta se pogosto nanaša tudi na članke internih časopisov, spletnih strani ter intranetu. V tem smislu je zgodovina podjetja lahko razumljena kot pripovedni žanr, ki ga podjetje lahko tolmači glede na spreminjajoče se okoliščine, sodobne namene in interese. Interesi v tej strateški uporabi zgodovinskih sklicevanj so pogosto spremljava za vse večje zanimanje za identiteto dediščine podjetja, ki

jo podjetja vse bolj uporabljajo tudi v marketinške namene, kot in na področjih internega komuniciranja. Zaposleni naj bi se skozi tovrstno komunikacijo tudi bolje poistovetili s podjetjem, bolj »dihali« z njim (Maier & Andersen 2017).

2.8.1 Korporativno komuniciranje in korporativno trženje

Medtem ko med korporativnim komuniciranjem in korporativnim trženjem obstajajo pomembne razlike, so avtorji našli tudi podobnosti v smislu pomena, ki ga dajejo identiteti (tu je lahko pomemben pogled na identiteto korporacije) in se zavedajo vpliva etike in njihove analitične usmeritve. Obe področji sta prav tako neločljivo povezani s svojimi žarišči na pomislekih na ravni podjetij, ne pa z zaskrbljenostjo, povezano s produkti, ki so v glavnem prevladovali v razmerju do tradicionalnih načinov komunikacije, PR-ja in marketinga (Illia & Balmer, 2012). Dober del komuniciranja podjetja namenjajo tudi komuniciranju preko blagovne znamke. Ugotovitve so pokazale vpliv korporativne blagovne znamke na čustveno navezanost in pripadnost blagovne znamke strankam. Med več preučeni dimenzijami korporativne blagovne znamke je bilo ugotovljeno, da imata le funkcionalne koristi in simbolične koristi pomemben vpliv na čustveno navezanost. Poleg tega je bil vpliv korporativne blagovne znamke na lojalnost blagovnih znamk viden le skozi funkcionalne koristi. Ugotovitve so pokazale omejen učinek. To je prva študija, ki je preučevala razmerje med blagovno znamko podjetja, čustveno navezanostjo in zvestobo blagovne znamke v kontekstu luksuzne blagovne znamke. Preučevanje diferencialnih učinkov dimenzij korporativne blagovne znamke na čustveno navezanost in lojalnost je prispevalo k boljšemu razumevanju mehanizma, ki je osnova za učinkovito strategijo korporativne blagovne znamke (Theng, Grant Parsons, & Yap, 2013).

2.8.2 Zadovoljstvo organizacijskega komuniciranja

V različnih literaturah zasledimo, da je komunikacijsko zadovoljstvo zelo povezano z klimo in delovanjem zaposlenih v podjetju. Raziskave celo navajajo pozitivno povezavo med organizacijsko komunikacijo ter učinkovitostjo podjetja. Raziskave prav tako kažejo, da ta pozitivna komunikacija in prijaznost nalezljivi. Eden izmed zaključkov članka je tudi, da neučinkovito organizacijsko komuniciranje lahko vodi do dvoumnosti zaposlenih ter konfliktnih vlog, kar vodi do nezadovoljstva na delovnem mestu. Zato je zadovoljstvo organizacijskega komuniciranja ključno za uspeh podjetja in pomembna komponenta klime v podjetju ter počutju zaposlenih (Mao, 2010).

2.8.3 Komunikacija v timih

Strukture timov v organizaciji pogosto temeljijo na ideji, da lahko podjetja izboljšajo učinkovitost poslovanja preko timskega dela. Učenje v podjetjih je odvisno od tega kako se timi učijo, kako hitro se uspejo prilagajati spreminjajočemu okolju. Obstaja več dokumentiranih koristi učinkovitega timskega dela v podjetjih, vendar obenem obstaja tudi

precej primerov, kjer timi težko delujejo učinkovito. Včasih nekateri člani tima ne razkrijejo pomembnih informacij drugim iz različnih razlogov, kot so negativno vzdušje in strah pred neželenimi posledicami. To lahko privede do motenj vodenja tima in sprejemanju odločitev, preprečuje učinkovitost timskega dela poleg tega nastanejo dodatni stroški (Hedman, 2016). Večina komunikacijskih izzivov managerjev, je povezanih s sestajanjem teamov. Tu se lahko vprašanja vodenja, odločanja in sodelovanja še okrepijo. Sestanki so običajno uradni, kjer pa pride do izziva, saj vsi člani ne izrazijo vedno svojega resničnega mnenja, ker ostali člani teama to preprečijo ali pa so sami nezmožni tega. Neformalna komunikacija igra ključno vlogo pri spodbujanju zaupanja in kompetenc komunikacijske prakse (Hedman, 2015).

2.9 Komunikacija organizacije

Strokovnjaki za komunikacijo se na splošno srečujejo z nizkim statusom zaposlitve in razprav o tem kako dokazati podjetjem vrednost komunikacijskega napora. Kot odgovor na to, je mednarodno združenje The Global Alliance lansiralo koncept Komunikativna organizacija v letu 2010 na svetovnem forumu odnosov z javnostmi. Koncept je pridobil precej večje zanimanje v zadnjih letih, vendar še vedno nima skupne opredelitve. Podjetja, ki komunicirajo dobro z njihovim okoljem, tako zunanjim kot notranjim, bodo lahko uživale trajno konkurenčno prednost, je najpogostejše razumevanje definicije koncepta. Namen koncepta je preučitev in analiza prevladujočo obliko racionalnosti, ki ureja izzive, cilje in vloge komuniciranja (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zeffass, & Verhoven, 2016).

2.9.1 Komunikacija družbeno odgovorne organizacije

V zadnjem desetletju se vse več podjetij zaveda družbene odgovornosti in jo vključuje v svoje poslovanje kot pomemben faktor. (*angl. Corporate social responsibility, CSR*). Nekatera podjetja obravnavajo to nalogo zgolj kot prazen koncept, ki bazira na moralni komunikaciji, druga podjetja pa vzamejo ta koncept bolj resno. Analiza družbene odgovornosti podjetja pa ne prinaša samo priložnosti pač pa tudi tveganja za podjetja. V literaturi najdemo različne definicije družbene odgovornosti podjetij, vendar pa je največkrat poudarjena odgovornost in odzivnost. Celotno podjetje se mora biti sposobno prilagoditi družbenemu okolju s spoznanjem in učinkovitim odzivom v odnosu poslovnih partnerjev in ostalih deležnikov družbenega okolja. Družbena odgovornost podjetja prvotno vodi do koristne interpretacije za okolico obenem pa je eno od strateških orodij za komunikacijo z deležniki poslovnega okolja ter konkurenčna prednost (Schultz & Wehmeier, 2010).

2.9.2 Komunikacijski svetovalec

V literaturi lahko najdemo številne funkcije, ki jih pripisujejo komunikacijskemu svetovalcu, nekatere med njimi so svetovanje pri iskanju sprememb, svetovanje pri predstavljanju

podjetja navzven in iskanje strateških okvirjev v komuniciranju. Z vidika bolj kritičnega stališča sta dve od bolj izrazitih nalog svetovalca vsekakor širjenje všečnih, zaželenih idealov managementa in izpolnjevanje vodstvenih sociološko – psiholoških potreb, kot je identitetno delo in senzibilnost. Družba, kakor tudi organizacije so dandanes značilno zaznane kot vse bolj kompleksne, specializirane in z neskončnimi tokovi novih idealov. Ti pogoji ustvarjajo obremenitve za komunikacijske svetovalce, ki predstavljajo višje zahteve zanje, kot na primer sposobnost razumeti in izbrati prave komunikacijske procese z interesnimi skupinami v izjemno diferenciranih in kompleksnih nastavitvah (Platen, 2015). Po drugi strani pa komunikacijski svetovalci odsev komunikacije opazi veliko bolj objektivno kot kdor koli od zaposlenih. To mu omogoča, da bolj jasno in neobremenjeno analizira morebitne težave v pristopih komuniciranja in poda smernice za izboljšanje pristopa. Ena izmed njegovih prednosti je tudi, da je to njegovo edino in glavno preučevanje, tako da temu posveti ves čas in energijo.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI V MEDNARODNEM PODJETJU PERNOD RICARD SLOVENIJA

V preteklosti so raziskovalci velik poudarek dajali na kvantitativne metode raziskovanja, torej z opisovanjem, štetjem in analiziranjem dogodkov in procesov. Zanimalo jih je predvsem **kaj** se je dogajalo. V zadnji dekad, pa se vse bolj izpostavljajo vprašanja **zakaj** se je dogajalo in predvsem **kako**. Po mojem mnenju na vprašanja kaj in kako obsežnejše odgovore dobimo s pomočjo intervjuja, zato sem se v raziskovalno metodološkem delu naloge odločila da opravi intervju s tremi zaposlenimi v podjetju. Intervjuvala sem prodajno predstavnico, produktne vodja in prodajno-marketingškega oddelka. V prvih dveh sekcijah naloge sem želela predstaviti pogled konstruktov motivacije in komunikacije, predvsem skozi oči tujih avtorjev in novejših člankov, saj verjamem, da naprednejša podjetja dajejo vse večjo težo tem dvema konstruktoma. V tem delu pa bi rada poglobila poglede avtorjev, se osredotočila na kvalitativen pristop raziskovanja.

3.1 Predstavitev mednarodnega podjetja Pernod Ricard Slovenija

Obravnavano podjetje sodi med vodilna podjetja na področju izdelkov široke potrošnje. Vse od ustanovitve podjetja v drugi polovici prejšnjega stoletja, podjetje narekuje nenehen razvoj, ki temelji na ambicijah in vrednotah, preko katerih podjetje izraža svojo identiteto ter poslovno kulturo. Skupina, kateri podjetje pripada nenehno izboljšuje procese s čimer krepi interno organizacijo in dosega zavidljive uspehe. V skupini ves čas stremijo k rasti, kar dokazujejo s širitvijo in integracijo svojega portfelja znamk s svetovno najuspešnejšimi znamkami blagovnimi znamkami. Skupina se lahko pohvali z najboljšim naborom svetovnih blagovnih znamk v svoji industriji. V podjetju je v Sloveniji zaposlenih trideset, v skupini, ki je prisotna v 30 državah po svetu, pa več kot osemnajst tisoč. V skupini poudarjajo in uresničujejo vzdržno rast s večanjem svojega velikega portfelja blagovnih

znamk porekla različnih držav v svetu. V zadnjem času poleg evropskih držav in Amerike dosegajo visoke tržne deleže tudi na Kitajskem, Indiji, Rusiji, Braziliji in Mehiki.

Pri svojem razvoju se najbolj osredotočajo na štiri ključne kazalce: investirajo v strateške svetovne blagovne znamke, premiumizirajo nabor izdelkov, s širitvijo svojih trgov ter nenehnim razvojem. Podjetje ima za sabo več kot tridesetletno tradicijo in uspehe, ki izvirajo iz strokovnega ekipnega sodelovanja, pripadnosti delničarjev ter decentraliziranim stilom vodenja podjetja. Ustanovitelj podjetja je imel zanimiv moto »vsak dan spoznaj novega prijatelja«. V podjetju so se uprli na to misel in še dandanes vlagajo svoje napore v smeri uresničevanja mota ustanovitelja. V tem duhu prirejajo precej družbenj zaposlenih, kjer lahko uživajo tudi v vseh proizvodih, ki jih podjetje zastopa. Podrobneje bom o vseh teh dogodkih, tako za zaposlene kot tudi poslovne partnerje pisala kasneje, ob razčlenitvi posameznih konstruktov in analizi intervjujev zaposlenih. V podjetju imajo jasen cilj, postati vodilni v njihovi industriji, v vseh državah. Zavedajo se, da so njihove blagovne znamke služijo kot glavno vodilo prepoznavnosti pri potrošnikih. V ta namen so razvili nov potrošniku orientiran strateški model, ki vključuje operativno odličnost, razvoj talentiranega kadra, trajnost skupaj z odgovornostjo ter pot do trga skupaj s potrošnikom. V podjetju so v zadnjih letih beležili rast, ki jo sami ocenjujejo kot trdno in spodbujajočo zlasti glede na razmere v tem hlapljivem okolju, predvsem za izdelke široke potrošnje.

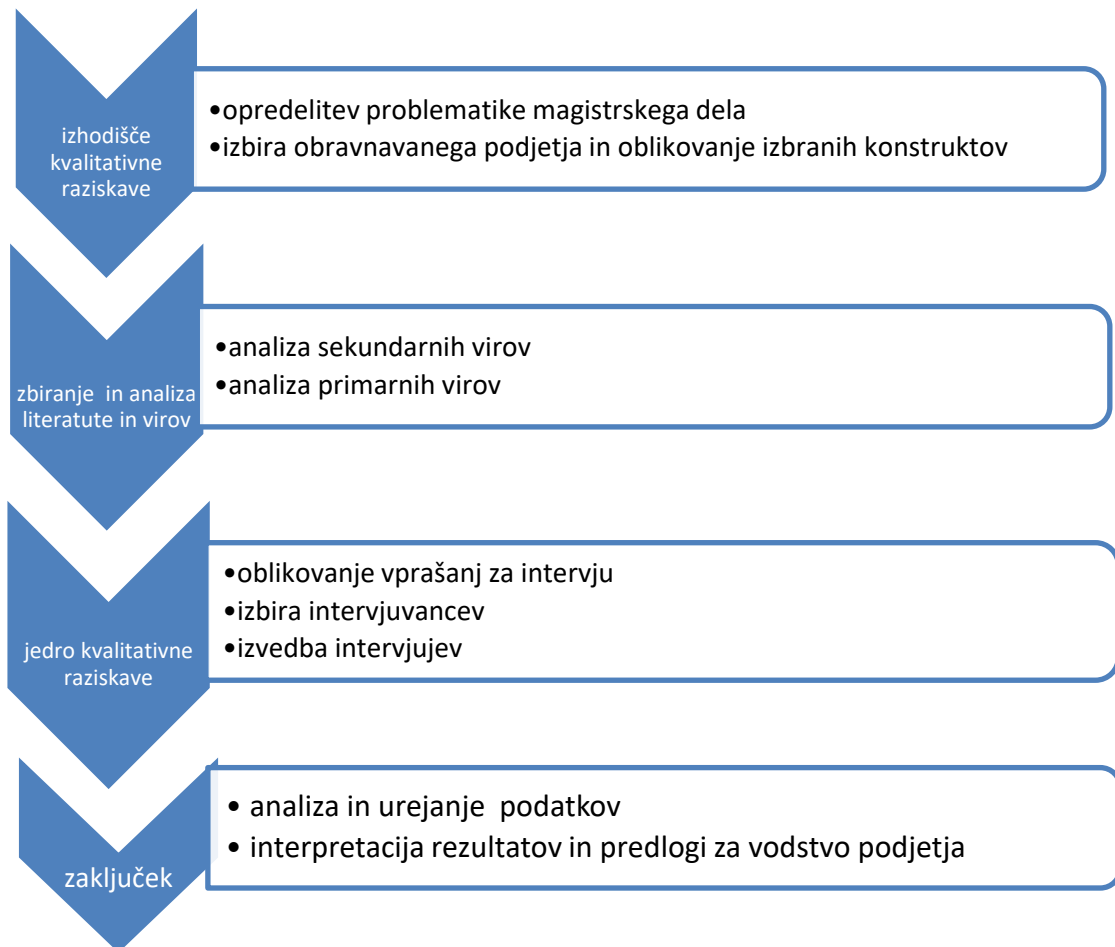
Trenutno podjetje posluje tudi v skladu z srednjeročnim operativnim planom, s katerim skrbijo za postopne izboljšave. Približno polovico svoje rasti pripisujejo inovacijam, ki so vsakodnevno gonilo celotne skupine in pomemben pospeševalec zmogljivosti. V skupini so v najbolj živahnem obdobju imeli v razvoju tristo petdeset projektov, kar priznavajo, da je bilo zastavljeno preveč širokopotezno. V prihodnje si želijo postavljanja prioritet pri inovacijah, se predvsem fokusirati na najizvirnejše, takšne, ki ponujajo največji potencial. Poseben poudarek naj bo na inovacijah, ki potrošniku poleg izdelka predstavljajo tudi posebno doživetje. Poleg globalnih blagovnih znamk, želijo izpostaviti tudi regionalne blagovne znamke, ker trendi vse bolj poudarjajo tudi pomen izvora blagovne znamke, zlasti če gre za države, ki so znane po privlačnem življenjskem stilu. Pomembne graditelje blagovnih znamk prepoznavajo tudi v mladih, ki vse bolj iščejo višjo avtentičnost izdelkov in se povezujejo ter širijo svoja mnenja preko socialnih omrežij.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko nalogo povezujejo tri sekcije. V teoretičnem delu sem pregledala večinoma tuje članke novejših let, s pomočjo katerih sem razširila svoje znanje o konstrukt motivacije in komunikacije. V zadnjem času se v poslovnem svetu poleg vprašanja kaj se je dogajalo pripisuje vse večji poudarek tudi zakaj in kako se je dogajalo, zato sem se odločila, da namenim več pozornosti tema dvema vprašanjem. Kot sem že omenila zgoraj, sem obsežnejše, opisne odgovore dobila preko intervjujev s tremi zaposlenimi v obravnavanem

podjetju. Na podlagi analize intervjujev bom ugotovila kako močno sta zastopana in povezana konstrukta komunikacije in motivacije v obravnavanem podjetju. Pri raziskavi so mi bili v pomoč tako primarni kot sekundarni viri. V zadnjem delu bom izpostavila svojo interpretacijo pogleda na oba konstrukta v obravnavanem podjetju, pri čemer bom podala smernice za vodstvo z željo po izboljšanju in nadgradnji konstruktov. Slika 7 prikazuje posamezne korake raziskovalnega dela.

Slika 7: Grafični prikaz poteka kvalitativno raziskovalnega dela



Vir: lastno delo.

3.3 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je poglobitev poznavanja konstrukta motivacije in komunikacije s pomočjo domače in tuje literature in ju preučiti v mednarodnem trgovskem podjetju, ter določiti njuno medsebojno povezanost. Na osnovi pretežno tujih znanstvenih člankov in na podlagi izvedene kvalitativne raziskave, bom skušala izoblikovati priporočila in smernice za management proučevanega podjetja. V magistrskem delu bom skušala ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki so ključni za zaposlene, s katerimi se najraje spogleduje management

ter katerim komunikacijskim pristopom dajejo prednost. Motiviranje in komuniciranje sta zelo pomembna dejavnika vodenja, zato raziskovanje teh dveh tem ni le zanimivo, temveč tudi smiselno. Danes je konkurenčnost skoraj odvisna od sledenja oziroma prilagajanja spremembam, zato sta zdrava motivacija in komunikacija še kako pomembna, med drugim privabljata in ohranjata uspešne zaposlene. **Osnovni namen** magistrskega dela je v strokovni in znanstveni literaturi proučiti in nato identificirati pristope motiviranja in komuniciranja v izbranem mednarodnem trgovskem podjetju. Pristope bom proučevala iz teoretičnega in raziskovalnega vidika.

3.4 Oblikovanje vprašanj za intervju

Na podlagi preučene tuje in domače literature konstruktov motivacije in komunikacije, sem želela postaviti vprašanja, ki bodo intervjuvanca čim bolj spodbudila k obsežnim odgovorom, nagnjena k pripovedovanju o njihovih občutkih in počutju na delovnem mestu. Želela sem, da je sogovornik čim bolj sproščen, kar je vsekakor pripomoglo k iskrenejšimi odgovori in pogumnejšimi nasveti kako bi spremenili ravnanje svojih nadrejenih.

Temelj za kvalitativno raziskavo so sledeča vprašanja:

Obe skupini

Ali vodstvo (vi) prepozna(te) potrebe po motivaciji in kako motivira(te) zaposlene?

Kako sta po vaše povezana ali nepovezana konstrukta motivacije in komunikacije v podjetju?

Naštete par primerov (ali 1 primer) komunikacije, v katero ste bili vključeni v zadnjih delovnih dneh ali tednih in opišite glavne ovire zaradi katerih po vašem mnenju komunikacija ni bila učinkovita?

Ne-vodstven kader

Katera oblika motiviranja vam je ljubša (materialna/nematerialna? Ali menite, da ima podjetje pošten način nagrajevanje?

Kakšna organizacijska struktura pripomore k učinkovitejši komunikaciji po vašem mnenju?

Vodstven kader

Na kakšen način skrbite za ravnovesje med potrebami posameznega zaposlenega in in zahtevami, nalogami delovnega mesta?

4. Na kakšen način menite, da bi lahko izboljšali komunikacijo v podjetju?

3.4.1 Predstavitev Intervjuvanca 1

Prodaja izdelkov je osnovna in prioriteta dejavnost izbranega podjetja, jedro podjetja, zato sem v pričetku intervjujev želela govoriti z zaposlenim, ki je del prodajne ekipe. Zanimalo me je predvsem kako ona vidi pristope motivacije in komunikacije v podjetju, ter kaj pogrša, kaj bi se po njenem mnenju lahko izboljšalo. Ker so pri obravnavi neenakosti na

delovnem mestu večkrat ženske tiste, ki so v slabšem položaju, sem si izbrala prodajno predstavnico. Prodajna predstavnica poroča rezultate svojemu moškemu nadrejenemu, zato me je najprej zanimalo, če se ji zdi, da se njene potrebe po motivaciji s strani nadrejenega prepoznane in na kakšen način. Intervjuvanka je mnenja, da so njene potrebe po motivaciji večinoma prepoznane, z nadrejenim dela že nekaj let in meni, da je to prednost, da na podlagi večletnega dodelovanja začuti, kdaj potrebuje motivacijski pospešek.

Enkrat mesečno nadrejeni opravi poglobljen razgovor z vsakim prodajnim predstavnikom posebej, potem pa še polovico delovnega dneva preživijo na sestanku, kjer vsak izpostavi svoj največji problem, na katerega je naletel pri svojem delu v zadnjem mesecu. Sama v teh sestankih vidi zelo motivacijsko naravnano in pozitivno, saj vsak od njenih sodelavcev iz prodajnega tima pove na kakšen način bi on rešil situacijo. Obenem ji predstavlja ta način pozitiven pristop, ker vidi, da se večina kolegov sooča z enakimi težavami, kar pomeni, da za težave ni kriva sama, pač pa so del narave dela. Poleg svojih težav, vsak izpostavi tudi svoj najboljši dosežek v zadnjem mesecu. Ta dosežek ni nujno merjen v finančnem značaju, lahko je že preprost korak kot na primer pridobitev termina za sestanek s stranko. Pri teh dosežkih zaposleni povedo natančen opis in strategijo, ki je pripeljala do cilja.

Intervjuvanki se to zdi izrednega pomena, tako deljenje načina reševanja problemov ali napak, kot tudi deljenje dosežkov. Z obrazložitvijo različnih pogledov na reševanje napak in težav, se vsi udeleženci napak marsičesa naučijo, še preden samo naletijo na podobno težavo. Vsake toliko časa se povežejo s kolegi iz drugih držav, da tudi z njimi primerjajo težave na trgu, ter načine kako se jih lotiti. Nekakšna izmenjava mnenj in izkušenj na mednarodnih trgih, kar je intervjuvanki pozitiven pristop in mnogokrat uporabno za reševanje težav pri vsakodnevnih nalogah. Na tem mestu je zelo pomemben njihov nadrejen, kot povezovalce sestanka težav in dosežkov, ki mora iz zaposlenih izvleči vse podrobnosti njihovih težav in jih obenem ne sankcionirati, četudi so sami odgovorni za težavo, ker se iz tovrstnih dogodkov celotna ekipa nauči nekaj novega. Te informacije, ki jih zaposleni podajo na sestankih so zelo pomembne in dragocene. Intervjuvanka zatrjuje, da nikoli ni sankcioniranj, če se problem pojavi prvič v določeni ekipi. Če se problem pojavlja še naprej in so zanj odgovorni zaposleni sami, potem to privede do kazni. Sama je mnenja, da je tako prav, razmišlja v smislu, da je celotna ekipa tako bolj predana svojemu delu. Obenem to nakazuje na visok nivo timskega dela, kjer so zaposleni drug drugemu lahko učitelji.

Variabilni del svojega plačila, ji predstavlja največjo obliko motivacije, to je tisto kar jo najbolj žene po doseganju danih ciljev. Poleg tega so ji ponujene tudi razne nematerialne oblike motivacije, med katerimi so ji nekatere bližje, druge manj, odvisno od vsebine. Glede na to, da je mati, je razumljivo, da ji nagrade potovalnega značaja ne predstavljajo motivacije, pač pa nasprotno. Nekaj nujnih potovanj mora opraviti zaradi narave svojega dela, vsekakor pa ji dodatna potovanja ne predstavljajo motivacije in nagrade. Nagrade v obliki enodnevnega izleta namesto dela, prispevek za športno in kulturno aktivnost so ji precej bližje, saj si vsaj pri slednjem, sama lahko organizira čas. Precej ji tudi pomeni

fleksibilen delovni čas, kar je odkar ima družino zanjo zelo pomembno. Ob pomembnih dogodkih in privatnih obveznostih prizna, da ji lastna razporeditev delovnih obveznosti pomeni več kot določena denarna nagrada. Vseeno je njeno glavno gonilo materialno nagrajevanje, variabilni del plačila vendar si ob pomembnih privatnih obveznostih zaveda, da poleg denarne nagrade potrebuje tudi svobodo pri oblikovanju urnika obiskovanja strank, kar šteje za pomembno nematerialno nagrado. Povprašala sem jo tudi po poštenosti sistema nagrajevanja, glede na to, da je v manjšinskem ženskem delu ekipe, me je predvsem zanimalo ali je način nagrajevanja enakovreden po spolih. Kolikor je seznanjena, je način nagrajevanja enakovreden po spolih, zaveda se, da je kot del prodajne ekipe udeležena v večje število nagrajevanj, kot na primer kolegi iz ostalih oddelkov. Sama poudari, da je njene rezultate veliko lažje meriti, kot rezultate drugih oddelkov in da si seveda prodajna ekipa večjega števila nagrajevanj zasluži. Poudari, da je izpostavljena terenskim, cestnim pogojem večina dni v letu, pritiski strank postajajo vse bolj neizprosni, konkurenca v sektorju blaga široke potrošnje raste iz leta v leto z višjo hitrostjo obenem pa seveda odgovarja tudi za negativne rezultate.

Nagrade v obliki izdelkov, ki jih podjetje nudi ji do ene mere predstavljajo zadovoljstvo, vendar ne smejo obsegati prevelik del nagrade, po njenem mnenju je tu potrebno uporabiti zdravo pamet in jih oblikovati v deležu, kolikor tega blaga neka družina približno porabi na mesec. V kolikor je tega blaga preveč, je po njenem mnenju namenjen še njenim prijateljem in znancem, kar pa zanjo ne predstavlja materialne nagrade, pač pa predstavlja promocijo izdelkov podjetja.

Glede povezanosti konstruktov motivacije in komunikacije ima intervjuvanka 1 mnenje, da sta lahko soodvisna, saj meni, da pravi način komunikacije lahko pri njej doseže motivacijo za delovno nalogo in obratno, pravi način motiviranja pa v njej vzbudi željo po pozitivni komunikaciji. Pozitivne pristope v komunikaciji opaža tudi pri projektih, ki jih izpeljuje s sodelavci iz sosednjih držav, kar jo motivira za prihodnja sodelovanja in izvedbo skupnih projektov. Meni, da je pomemben medkulturni prispevek in pogled, ker se s tem odpirajo novi načini razmišljanja in rojevajo dobre prakse. Sama je deležna več izobraževanj s področja komunikacije, kar je za njeno naravo dela povsem logično. V zadnjem času razširja obzorja predvsem preko asertivnega komuniciranja, saj mora pri svojem delu komunicirati s strankami samozavestno in odločno, obenem pa mora tudi prisluhniti njim in upoštevati njihove želje. Izobraževanja o tehnikah asertivnega komuniciranja ji predstavljajo visoko motivacijo, prijemi ji poleg poslovnega okolja prav pridejo tudi v privatnem življenju.

Po njenem je za njeno delo zlasti pomembno jasno, transparentno in odločno komuniciranje, ki mora spremljati predstavitev izbranih izdelkov pri strankah. Način komunikacije mora prilagojen poznavanju stranke, z nekaterimi ima skoraj prijateljski odnos, medtem ko mora z nekaterimi zelo paziti kaj in kako komunicirati. Sama je mnenja, da mora imeti dober prodajni predstavnik tudi precej znanja iz psiholoških ved, ker je strankino razpoloženje lahko precej spremenljivo in dober prodajalec lahko različne situacije obrne sebi v prid. V

vsakem primeru mora znati manevrirati med različnimi razpoloženi različnih strank. Poleg verbalne komunikacije se ji zdi pomembna tudi neverbalna komunikacija. Prav govornica telesa je tista, ki ji dostikrat pove kaj stranka resnično misli, občutki in odnosi s stranko ji precej pomagajo pri pogajalskih izhodiščih. Meni, da je včasih je sposobna celo začititi, da ji je stranka primorana reči nekaj kar ne misli ali ne čuti, kar ji predstavlja izjemno pogajalsko moč. Sama kot pomemben vezni člen med motivacijo in komunikacijo vidi predvsem v socialnih omrežjih in ostali podporni tehnologiji podjetja. Skupaj s sodelavci jih večina uporablja Facebook in Instagram, kjer objavljajo vse novice povezane z izdelki podjetja, tako, da jim omrežja predstavljajo pomemben informacijski vir in komunikacijsko orodje. Obenem pa jim to predstavlja tudi motivacijsko orodje, saj so preko objavljenih slik in besedila predstavljajo mnoge ideje, ki jih vsi lahko uporabijo na njihovem terenu. Sama je mnenja, da sta ta dva orodja kot neka zakladnica idej, včasih so vključeni v pogovore prav vsi zaposleni in postanejo debate prava viharjenja možganov. Ker so prodajni predstavniki iz različnih koncev Slovenije in se včasih vidijo le enkrat mesečno, jim tovrstna komunikacija predstavlja pomembno orodje in prihranek časa.

Intervjuvanka izpostavi pohvale, komentarje in konstruktivne kritike, ki jih sama z veseljem prebira pod posameznimi objavami. Tudi njen nadrejeni komentira vsako objavo, vsakega prodajnega predstavnika, kar pomeni, da preko omrežij lažje spremlja njihovo vsakodnevno delo ter jih vodi in usmerja sproti. Sama meni, da je v večini primerih ustrezno motivirana, ne občuti razlik med prodajnimi predstavniški moškega in ženskega spola. Kot sem že omenila zgoraj, bi intervjuvanka 1 zamenjala del nagrad nefinančnega značaja z finančnimi, ki njej pomenijo veliko več. Pomemben vpliv na učinkovito komunikacijo v podjetju ima po njenem mnenju tudi organizacijska struktura, ki je izrazito decentralizirana. V primerjavi z ostalimi kolegi iz drugi podjetij na enakih pozicijah, sama meni, da ima veliko več avtonomije in odgovornosti pri svojem delu. Njej osebno je najpomembnejše, da lahko predstavi praktično vsako idejo vsem svojim sodelavcem in nadrejenemu na skupnih sestankih, potem pa se skupaj odločijo kako jo bodo realizirali. Obenem ji je zelo pomembno, da so njen vodja, kot tudi vodje ostalih oddelkov zelo dostopni, pokliče jih lahko kadarkoli, za krajša vprašanja so dostopni tudi v pisarnah kadarkoli.

V primeru večjih zadev pa se mora vnaprej dogovoriti za sestanek, kar je popolnoma razumljivo, saj si želi razgovora o določeni zadevi z vnaprej pripravljeno osebo. Dostopnost do informacij, ki jih večinoma lahko dobi skoraj v vsakem trenutku od sodelavcev, ji pomeni zelo veliko. Meni, da je to osnova za uspešno komunikacijo, za uspešno rast in razvoj celega team-a. Prva intervjuvanka je imela v času intervjuja kar nekaj dogodkov v mislih, ki bi jih lahko komunikacijsko izboljšala. Izpostavi mi sestanek s stranko, ki je prišla na sestanek z zamudo, kar po njenem kaže na nespoštovanje njenega časa. V takšnih primerih želi, da je njena komunikacija do stranke asertivna, stranki želi jasno pokazati, da zamujanje ni pošteno do nje in do njenega natrpanega urnika, na spoštljiv in odločen način. Spoštovanje terminov, ki so predlagani in potrjeni vnaprej, so za njo eden od temeljev uspešnih poslovnih odnosov.

3.4.2 Predstavitev Intervjuvanca 2

Če je prodaja osnovna dejavnost podjetja, potem je marketing najtesnejša podporna dejavnost, zato drugi intervjuvanec prihaja iz marketing oddelka. Je produktni vodja, zato je njegovo delo je tesno povezano z delom prve intervjuvanke. V podjetje je prišel šele pred kratkim, njegove izkušnje iz prejšnjega podjetja mu dajejo prednost primerjanja. Pravi, da nekateri vidijo marketing kot strošek podjetja, sam pa zatrdi, da je ga je potrebno gledati kot investicijo. Zaenkrat meni, da vodstvo dobro skrbi za motivacijo zaposlenih, da se vidi v klimi in kulturi podjetja, da je ta segment dobro zastopan. Za razliko od prve intervjuvanke, njemu zelo veliko pomenijo kosila, večerje, izleti in potovanja, ki jih vodstvo uporablja kot motivacijsko orodje. Prav tako je zadovoljen z materialnimi nagradami v obliki njihovih proizvodov obenem pa mu je zelo privlačen paket za zdrav način življenja. Ta vključuje športne in sprostitvene dejavnosti, kar pa poleg lepe geste pomeni odgovornost, da si zaposleni vzamejo čas za svoje dobro počutje in zdravje. Le zaposleni, ki se bo v svojem prostem času dobro odpočil in nabral energijo, bo lahko kos vse bolj zahtevnim in stresnim delovnim nalogam.

Drugi intervjuvanec je počaščen, da je bil po nekaj mesecih dela v tem podjetju že izbran za predstavnika zaposlenih. Naloga predstavnika zaposlenih je zbiranje idej, ki pripomorejo k kvalitetnejšemu okolju v podjetju. Zaposleni mora ideje prepričljivo predstaviti nadrejenim, s ciljem, da jih čim več uresničijo. Med pogovorom se pošali, da so sodelavci očitno hitro prepoznali njegove komunikacijske veščine in asertivno podajanje idej, saj so ga hitro potrdili za njihovega glasnika. Zaveda se, da si vsak ne upa izpostaviti s svojimi željami, zato je uporabil instrument za zbiranje idej, kamor lahko vsak anonimno pove svojo. Ponosen je na dejstvo, da je bilo v njegovem času realiziranih več kot devetdeset procentov idej. Obenem mu predstavlja motivacijo fleksibilen delovni čas, pri njegovih delovnih obveznostih večinoma ne ve kdaj se bo končal delovnik kar pa pomeni, da lahko v naslednjih dneh kasneje pride ali prej odide. Kolegi iz njegovega in prodajnega oddelka imajo to možnost za razliko podpornih funkcij v podjetju. Kot predstavniku zaposlenih mu je bilo to že nekajkrat omenjeno, vendar pa na tem področju spremembe niso odvisne od njega in njegove prepričljivosti. Delo od kolegov iz podpornih funkcij je v precejšni meri odvisno od zunanjih sodelavcev, poslovnih partnerjev, zato morajo biti njihovi urniki v čim večji meri prilagojeni le tem.

Del načina nagrajevanja mu je všeč, strinja s z nagradnimi kosili, izleti in potovanji. Večina teh dogodkov pripada vsem zaposlenim, ko podjetje doseže zastavljene cilje. Včasih se zgodi, da določena potovanja pripadajo le oddelku marketinga in prodaje, po njegovem sta to tudi oddelka, ki sta nekakšni gonilni sili podjetja in se strinja, da imajo več možnosti pri nekaterih potovanjih. Po drugi strani pa dobiva pritožbe pri teh primerih, v smislu, da sta ta dva oddelka že finančno dobro nagrajena, prav tako se morajo udeleževati precej izobraževanj v tujini, zato jim dodatna potovanje verjetno ne predstavljajo take nagrade in motivacije kot zaposlenim iz podpornih oddelkov. Vsekakor bodo na tem področju skušali

nekaj narediti, verjetno bo lažje, kot pri fleksibilnem delovnem času. Pri čemer sam vidi težavo v nagrajevanju, pa pravi da se težko izogne občutku, da so kolegi iz prodaje nagrajani bolje in predvsem bolj transparentno. Pri njih gre za določen prodajni cilj, ki je večinoma izražen v številkah, nagrade pa so določen odstotek teh števil. Meni, da oddelk marketinga naredi veliko več za doseg cilja, kot se jim pripisuje. Njihov prispevek se pravzaprav ne da izmeriti v številkah, zato je tudi nagrajevanje bolj odprto in prepuščeno volji njihovega nadrejenega.

Po njegovem mnenju bi učinkovitejša komunikacija pripomogla k uspešnejši motivaciji. Izpostavi predvsem povezovanje s oddelkom prodaje, saj se delo obeh oddelkov močno prepleta, prodaja je že mogoče tista, ki poskrbi, da so izdelki na policah vseh večjih trgovcev, vsekakor pa so oni tisti, ki izdelek naredijo zanimiv za potrošnika. Ker sta oddelka po vsebini in časovnih okvirjih delovnih nalog tako prepletena, sam pogreša večjo povezanost, tesnejšo medsebojno komunikacijo. Obenem pohvali delo s kolegi iz istega oddelka v sosednjih državah. Pogosto si med sabo delijo primere dobrih praks. V Sloveniji pa opozori na tesnejšo komunikacijo s prodajnim oddelkom. Velikokrat se zgodi, da med oddelkoma ne pride do zadostnega pretoka informacij, kar povzroča veliko truda in dodatnega časa posameznega zaposlenega. Res da gre za dve ekipi, pa vendar pogreša več skupne komunikacije. Razume, da celodnevni sestanki zlasti v intenzivnih prodajnih obdobjih lahko negativno vplivajo na prodajo, a vendar se vse preveč informacij izgubi in največkrat krožijo samo med zaposlenimi znotraj enega oddelka. Sam ima srečo, ker velikokrat ujame kakšno informacijo ob druženju z ostalimi zaposlenimi v času kosila, vsekakor pa se mu to ne zdi pravi način za podajanje in pretok informacij.

Pogostejša in obsežnejša komunikacija med oddelkoma bi vsekakor pripomogla k višji stopnji motivacije, po njegovem mnenju sta konstrukta povezana med seboj v obe smeri. Visoko motiviran zaposleni ima več energije, da najde čas in voljo za komunikacijo z ostalimi zaposlenimi. Informacije pa morajo čim hitreje krožiti med njimi, kar je za prodajno usmerjena podjetja po njegovem ključnega pomena. Pri komunikaciji pogreša tudi rešitev za hitrejši pretok informacij o konkurenčnih aktivnostih. Eno od orodij je sicer interno družbeno omrežje, vendar pa ga moti, da tega orodja ne uporabljajo vsi zaposleni, nekateri celo nikoli, drugi pa pretiravajo v obratni smeri in po njegovem preveč zasujejo objave z preveliko količino nekoristnih. Povezava z ostalimi oddelki, predvsem komunikacija z ostalimi zaposlenimi se mu zdi zadovoljiva in časovno učinkovita.

Kot predstavnik zaposlenih včasih dobi pritožbo, da so ostali oddelki premalo vključeni v komunikacijo zlasti vezano na prodajno marketinške aktivnosti, nekateri so izrazili željo, da bi radi imeli več informacij o tem. V tem trenutku iščejo način preko katerega bi na zanimiv in inovativen način o promocijskih aktivnostih lahko obveščali vse zaposlene. Obenem se zaveda, da ostalim iskanje teh informacij ne sme vzeti preveč časa, saj njihove osnovne delovne naloge ne spadajo prodajne in marketing aktivnosti.

Večina vodstva se zaveda, da so ravno zaposleni najpomembnejši ambasadorji podjetja in blagovnih znamk, zato je pomembno, da so kar se da pravočasno vključeni v vse novice, ki se pojavijo. K boljšemu toku komunikacije precej pripomore sploščena struktura organizacije, ki vsakemu zaposlenemu daje visoko mero avtonomije in samostojnega odločanja. Intervjuvanec meni, da je zlasti v njihovem oddelku tak način dobrodošel, saj ta način dela omogoča več prostora za kreativnost. Pomembna mu je tudi politika odprtih vrat, ki omogoča stik z vsemi pisarnami v skoraj vsakem trenutku. V podjetju so tudi dogovorjeni za tikanje, ne glede na starost ali položaj v podjetju, po mnenju intervjuvanca to vsekakor pripomore k bolj odprti in sproščeni komunikaciji. Veliko idej je lažje povedati na tak način, da lahko nekoga zmotiš v njegovi pisarni skoraj v vsakem trenutku, kot pa, da se moraš naročiti za sestanek. Intervjuvanec se v trenutku spomni načina komunikacije, ki ni bila učinkovita. V predprazničnih dneh pripravljajo v podjetju posebna pakiranja za določene izdelke. Pakiranja pripravljajo tudi za svoja sestrška podjetja iz ostalih držav, vezano na to kdo doseže boljšo ceno oblikovanja in izdelave posebnih paketov. Pred kratkim so delali za Slovenijo in sosednjo državo darilno pakiranje za novoletni artikel, za katerega ni prišlo do ustrezne komunikacije med udeleženci, pravzaprav je vsak pozabil na informacijo, ki bi jo moral posredovati naslednjemu v verigi. Izdelek se je pojavil na slovenskih policah v tujem jeziku in z napačnimi kodami. Rešitev takih izdelkov, ko so enkrat že na prodajnih policah, pa je časovno in finančno zelo zamudna in zahtevna. Po mnenju intervjuvanca so si vpleteni vzeli premalo časa za predajanje informacij naslednjemu v verigi.

3.4.3 Predstavitev Intervjuvanca 3

V raziskavo sem želela vključiti tudi pogled in mnenje enega od vodstvenih zaposlenih, zato se mi je zdelo najbolj smiselno, da intervjuvam vodja obeh intervjuvancev. Meni, da je tako v celotnem podjetju, predvsem pa v oddelkih, ki sta pod njunim okriljem, zelo doba klima. K temu po njegovem mnenju pripomoreta visok nivo motivacije k čemer pa poleg njegovega prispevka velik del pripisuje vsem zaposlenim. Z zadovoljstvom opaža, da se zaposleni v podjetju znajo tudi motivirati med sabo, drug drugega kljub temu, da se včasih potegujejo za isto nagrado.

Kombinacije zdrave tekmovalnosti med posameznimi prodajnimi predstavniki ter produktivnimi vodji lahko obenem vzbudi tudi motivacijo, željo po doseganju boljših idej in rezultatov med njimi. Zaveda se, da mora kot njihov vodja skrbeti, da je ves čas ta tekmovalnost pozitivna, da so nagrajevanja transparentna in poštena za vse. Pravi, da je tanka meja med inspiracijo, ki jo zaposleni pridobijo na podlagi tekmovanja za nagrade ter stresom in zavidevanjem, ki lahko pride ob takšnem načinu dela v ekipo. Sam je mnenja, da zna prepoznati potrebe po motiviranju, na tem mestu se pohvali z raziskavo o počutju zaposlenih, ki jo vsako leto anonimno izpolnjujejo vsi zaposleni. Rezultati so razmeroma dobri, zlasti v primerjavi z ostalimi podjetji, ki delujejo v podobni dejavnosti. Na podlagi rezultatov anket so v zadnjih letih vnesli precej izboljšav, kot so sadje, zelenjava in zdravi sadno-zelenjavni sokovi na delovnem mestu, prispevek za kulturno in športno udejstvovanje,

prilagodljiv delovni čas in lastna razporeditev delovnih nalog znotraj delovnega dneva, tedna.

Kot večjo spremembo in posluš za mnenje zaposlenih navede izbiro predstavnika zaposlenih, preko katerega posluša in izbira ideje in nasvete za boljše počutje na delovnem mestu. Pomembno je, da vsi zaposleni lahko pridejo s svojimi željami do njega, ter mu predstavijo predloge za izboljšave bodisi anonimno ali z odkritim pogovorom. Vse od ustanovitve te aktivnosti, je bilo realiziranih več kot devetdeset odstotkov želja, pri čemer je bilo za nekatere spremembe potrebno prepričati tudi lastnike podjetja. Osnovna dejavnost podjetja je prodaja in kot vodja prodajno-marketinške ekipe se zaveda, da je za doseg ciljev potrebna visoko motivirana ekipa. Sam se udeležuje najmanj dveh seminarjev o motivaciji zaposlenih letno, saj meni, da je na tem področju vedno prostor za nove prijeme in izboljšave. Velik doprinos k boljši motivaciji je po njegovem dosegel tudi z rednimi mesečnimi sestanki, preko katerih dobi individualna mnenja saj si za vsakega iz ekipe nameni nekaj časa za pogovor ena na ena. V istem dnevu se ekipa za nekaj ur združi, kjer je skupni pogled v stilu viharjenja možganov po njegovem najboljši inkubator za nove ideje reševanja prodajno-marketinških izzivov. Mesečni sestanki, posluš ekipe o njihovih težavah na terenu, mehak način vodenja in občutek svetovanja namesto ukazovanja, so po njegovem pospeševalci dobrega počutja ekipe, kar pa je osnova za zadovoljne in motivirane zaposlene.

Na vprašanju o balansiranju med željami in potrebami zaposlenih ter zahtevami delovnega mesta, katere narekujejo lastniki, potrdi, da je včasih kar zanimivo vijuganje. Pa vendar, kot sam pravi ima to srečo, da imajo ob uspešnem doseganju ciljev, tudi lastniki velik posluš za želje in predloge za izboljšavo počutja na delovne mestu. Komunikacija in motivacija sta tudi njim pomembna konstrukta, ki sta graditelja uspehov. Tudi idejo o anonimnem zbiranju želja, pripomb zaposlenih, so lastniki pozdravili. Intervjuvanec verjame, da so za podporo s strani lastnikov tako za športno in kulturno udejstvovanje kot ostale ugodnosti, bonusi, ki jih prejema zaposleni, v največji meri zaslužni dobri, vsako leto boljši rezultati.

Jasna in odprta komunikacija je po njegovem mnenju eden od gradnikov motivacijskih izzivov. Z vsakoletnimi raziskavami o počutju na delovnem mestu, kratkimi vmesnimi vprašalniki, skrinjico z željami in podobnimi prijemi, v podjetju zbirajo kritike, predloge na anonimni način, pri čemer se zaveda, da je na ta način pridobljeno iskrenejše mnenje. Obenem se zaveda, da v tem primeru včasih pride do popolnoma nerealnih mnenj in pričakovanj, vendar pa so le-ta v manjšini. Tudi ob pohvalah ne sedijo križem rok, pač pa se trudijo ohraniti izdelek ali storitev, ki so jo zaposleni ocenili pozitivno. Glede na kvaliteto in obenem tudi kvantiteto pridobljenih vseh mnenj zaposlenih, lahko v podjetju jasneje gradijo osnove za motivacijske pristope. Poleg vseh anonimnih možnosti predstavitve mnenj zaposlenih, velik poudarek namenjajo tudi odprti komunikaciji.

Največ izzivov rešijo na mesečnih sestankih, kjer je prisotna celotna prodajno - marketinška ekipa. Izzive rešujejo bodisi skupinsko, bodisi ena na ena pred ali po koncu sestanka. Pristopi

ukazovanja in pretiranega nadzora mu niso blizu, zaveda se, da si ta stil vodenja in komuniciranja lahko privoščiti, ker ima ekipo, ki ji lahko zaupa. V preteklosti je imel zaposlene, ki so potrebovali ostrejši nadzor, vendar pa se je to izkazalo, da ta način ni pripomogel k boljšimi rezultati. Zlasti zaposlene na terenu, ki si večinoma vse svoje naloge organizirajo po lastni presoji, motivira prej zaupanje in odkrita, pozitivna komunikacija. V kolikor so rezultati ekipe doseženi, imajo lahko precej svobode. Trenutna ekipa se tega zaveda, meni da jim je svoboda pri oblikovanju delavnika visok motivator. Tudi sam je bil v preteklosti del terenske ekipe, po njegovem ravno te izkušnje pripomorejo k prepoznavanju potreb komunikacijskih in motivacijskih oblik. Intervjuvanec je prepričan, da ima podjetje zelo zdrav način komunikacije, zlasti v primerjavi s konkurenco v sektorju. Vseeno prizna, da je prostor za izboljšave vedno in povsod. Meni, da je politika odprtih vrat eden od koristnejših ukrepov za izboljšanje komunikacije, kajti zaposleni sproti prihajajo z predlogi do njega. V preteklosti so morali počakati na termin za sestanek ali predlog poslati preko elektronskega sporočila, vendar se je po njegovem mnenju na tej »poti« izgubilo precej idej. Obenem priznava, da pri takem načinu včasih prihaja tudi do prenatrjenih in nepremišljenih idej, vendar, ko postavi na tehtnico pozitivne in negativne poglede na takšen način komunikacije, pretehtajo pozitivni učinki. Sami z vsemi ostalimi zaposlenimi in predvsem vodji oddelkov naredijo ogromno na področju komunikacije, precej časa namenijo temu konstruktivnemu sestankom na to temo. Za nadgradnjo in nove izzive na tem področju bi vsekakor vključil zunanje podjetje, ki se ukvarja s tem. V mislih ima »team buildinge«, predvsem takšne v športnem duhu, ker je tudi sam velik podpornik športa. Meni, da športni duh posameznega zaposlenega pripomore k boljšim odnosom in boljši komunikaciji. Obenem razmišlja o seminarjih komunikacijskih veščin, predvsem mu je blizu asertivni pristop komunikacije, kjer bi se vsak zaposlen naučil komunicirati jasno, z zagovarjanjem svojih želja in potreb, na način, ki ne užali nikogar drugega.

Tabela 2: Pregled ocen prisotnosti sodobnih elementov motiviranja in komuniciranja pri posameznih intervjuvancih

Ocene prisotnosti sodobnih elementov motiviranja in komuniciranja		Intervjuvanec 1	Intervjuvanec 2	Intervjuvanec 3
Štirje faktorji motivacije	Stil vodenja	3	3	3
	Sistem nagrajevanja	1	3	3
	Organizacijska klima	2	2	3
	Struktura dela	2	3	3
Vrste motivacijskih dejavnikov	Materialni motivacijski dejavniki	2	2	2

	Nematerialni motivacijski dejavniki	1	3	3
	Teorija pričakovanj	3	2	3
	Teorija enakosti	2	2	3
	Medkulturna motivacija	3	3	3
	Timska motivacija	3	3	3
Razsežnosti komunikacijskih sredstev	Opredmetena sredstva	2	3	3
	Neopredmetena sredstva	3	3	3
	Prostor za manevriranje	2	3	3
	Priložnosti za razvoj	2	3	3
Kakovost posamezne vrste komuniciranja	Verbalno komuniciranja	3	2	3
	Neverbalno komuniciranja	3	2	3
	Povratne informacije	2	2	3
	Pisna/Elektronska komunikacija	3	2	3
	Neformalna komunikacija	2	3	3
	Asertivno komuniciranje	3	3	3

Legenda:

1 – nizka prisotnost, 2 – srednja prisotnost, 3 – močna prisotnost

Vir: lastno delo.

Ocena odgovora je kombinacija rezultata mnenja, ki ga je v intervjuju podala posamezna oseba v povezavi s teoretičnim delom obeh konstruktov, ki sem ju obravnavala v prvem delu naloge. Glede na podane ocene, lahko vidimo, da so posamezna raziskovalna vprašanja precej prisotna pri vseh intervjujancih zlasti vodja obeh oddelkov je z vsemi vprašanji tesno in pozitivno povezan.

3.5 Analiza rezultatov

3.5.1 Analiza prvega intervjuja

V podjetju je glede na spol močnejše zastopan moški del, prav tako med mojimi intervjuvanci, zato je bilo smiselno, da me je najprej zanimalo enakopravnost med spoloma, s poudarkom na tehnikah motivacijskega in komunikacijskega konstrukta. Na konkretno vprašanje mi je intervjuvanka odgovorila negativno, tudi skozi samo vsebino intervjuva in ob podobnih temah, nisem imela občutka, da bi pri katerem od dogodkov njen nadrejen dvomil o njenih sposobnostih na podlagi spola. Omenila je sicer, da pride do okoliščin, ko se od nje pričakuje bolj asertiven način komuniciranja, kot od moških kolegov, vendar sama vzame to prej kot kompliment, da je sposobna pomiriti situacijo ter na manj nasprotujoč način predstaviti svoje ideje, podati svoje mnenje. V tovrstni industriji pa zaznava razlike v konkurenčnih podjetjih, kjer nekateri jasno izrazijo večjo podporo za omenjen poklic prav moškemu spolu. Intervjuvanka deluje močna in samozavestna oseba, sigurna vase in menim, da so ji te lastnosti v pomoč in podporo pri enakomerni obravnavi. Sestanek na mesečni bazi, z vsakim zaposlenim posebej je dobro komunikacijsko orodje, tako s celotnim teamom kot ena na ena. V primeru dobrih odnosov, zaupanje in uspešnega delovanja, je ta frekvenca dovolj, v kolikor pa ne bi bili ti dejavniki pozitivni, pa bi priporočala pogostejše sestanke. V mislih imam predvsem pogostejše krajše sestanke, ki po raziskavah sodeč ne samo uspešno rešujejo konflikte, pač pa med drugim povečujejo občutek pripadnosti. Zlasti v zadnjih časih vse več uspešnih podjetij prisega na večkratne in predvsem krajše sestanke, kjer se obdela samo glavne točke. Kadar je odmerjen krajši čas, prihaja do manjše verjetnosti, da se udeleženci oddaljijo od glavnih tem in ni prostora za neučinkovite male vmesne pogovore, ki ne sodijo na sestanek. Vsekakor je prednost, da intervjuvanka dela v podjetju že dlje časa, kar lahko nakazuje na zadovoljstvo in pripadnost. Obenem, dolžina zaposlitve ne bi smela imeti večjega vpliva na prepoznavanje nadrejenega po potrebni intenzivnejši motivaciji ali komunikaciji za posameznega zaposlenega. Vodstvo bi si moralo vzeti čas za enakomerno in enakopravno obravnavanje vsakega zaposlenega, ne glede na njegov staž v podjetju.

Izpostavljanje najboljšega mesečnega dosežka so v večji meri pozitiven pristop. Povečuje tekmovalnost med zaposlenimi, kar je v prodajno naravnanih podjetjih nuja. Večinoma gre za zdravo tekmovalnost, problem pa lahko nastane, kadar dosežki niso ovrednoteni popolnoma objektivno. Gre za idejo, da imajo vsi prodajni predstavniki enake možnosti dosežati enake cilje a v realnosti to ne drži vedno. Na primer predstavnik, ki obiskuje prodajna mesta v najmočnejši regiji, je deležen boljših rezultatov, kot tisti, ki obiskuje manjše podeželske regije, obenem pa moramo vzeti v obzir, da le ta porabi več časa, za obisk vseh posamezno bolj oddaljenih enot kot so oddaljene enote v urbanih središčih. Je pa vsekakor to dober način za komuniciranje in deljenje idej, kako doseči posamezen rezultat. Z nekoliko kreativnosti lahko verjetno vsak predstavnik na svojem terenu uporabi način za dosego rezultata.

Verjetno večje težave kot pri komuniciranju in izpostavljanju najboljših dosežkov meseca nastanejo pri predstavitvi težave na katero naletijo predstavniki na terenu. Že po naravi je težko govoriti o težavah, zlasti pred nadrejenim in sodelavci, ki si glede na notranja tekmovanja tudi konkurirajo med sabo. Včasih je težko deliti napako, ki se zgodi, ker bi jo nekateri najraje rešili sami, čimbolj hitro in neopazno. Nekateri niso pripravljeni deliti težav, katere nastanejo pri vsakodnevem delu tudi zaradi sebičnih razlogov. Ne želijo, da se ostali sodelavci učijo iz njegovih napak, hkrati se bojijo, da lahko kaka težava preveč potencira jakost in pusti premočan prizvok. Močna želja navzven delovati kot popolni, brezhibni zaposleni je tista, ki jih dodatno ovira pri predstavljanju in analizi svojih težav pri delu. Intervjuvanka zatrjuje, da sama s tem nima težav, opaža pa, da imajo s tem težav nekateri sodelavci. Sam potek sestanka tukaj lahko izgubi pošteno igro, saj bodo nekateri popolnoma razgalili načine svojega dela in lahko pripomogli k uspehu sodelavca, v obratni smeri pa včasih naletijo na oviro in ne prejmejo informacij sodelavca, ki bi tudi njim lahko pripomogle pri reševanju težav. Tukaj nastopi njihov nadrejen, ki sem ga prav tako intervjuvala, vendar analizi njegove pripovedi namenim več časa v kasnejših odstavkih. Res da ni sankcioniranj za napake, kadar se ne ponavljajo, vseeno je zaposlenemu pomembna podoba in ugled, ki ju ima v podjetju.

Variabilni del plačila je močna gonilna sila in prodajni dejavnosti skoraj nujna. Motivacije zaposlenega je osnovana na variabilnem delu. Večina nas ob besedi variabilen del plačila najverjetneje pomisli na finančni paket, vendar ni nujno tako. V obravnavanem podjetju velik del variabilnega plačila predstavljajo team buildingi, potovanja in izleti. Zavisi od življenjskih vrednost in stila, ali takšen del res predstavlja zaposlenemu motivacijo ali je učinek lahko nasproten. Prosti čas postaja vse bolj pomembna življenjska dobrina in vsekakor bi svetovala vodstvu za preureditev in obnovo deleža materialnega in nematerialnega variabilnega dela plačila. Zlasti osebam, kot je prva intervjuvanka, ki je mati manjših otrok, ki precej časa porabi za obiskovanje vseh strank zaradi geografske oddaljenosti med njimi, prosti čas in materialni del pomeni precej večji pomen kot nematerialne dobrine. Sama postavlja celo prosti čas pred finančni paket, visoko na lestvico motivacijskih pristopov pa postavlja lastno organiziranje delovnega časa.

Samo nagrajevanje je enakomerno razdeljeno po spolih. Ni pa enakomerno razdeljeno po oddelkih. Prodajni oddelek je merjen glede na prodane količine, pridobitev novih strank, urejanje in obiskovanje posameznih prodajnih mest. Težko pa je meriti rezultate v podpornih funkcijah prodaji, predvsem v komercialni operativi ter finančnem oddelku. V kolikor želi vodstvo enakopraven sistem nagrajevanja, bi morali pozornost posvetiti tudi ostalim oddelkom. Vsekakor je prodajni oddelek gonilna sila v podjetju, ki ima največ priložnosti za sodelovanje pri nagrajevanju, obenem nosijo največ odgovornosti za neuspešne rezultate. Kasneje analiziram kako poteka enakopravnost nagrajevanja v marketing oddelku.

Nagrajevanje v obliki izdelkov, ki jih podjetje prodaja je absolutno pozitiven pristop, vendar do določene meje. Zaposleni so vsekakor najboljši ambasadorji podjetja in izdelke, ki jih

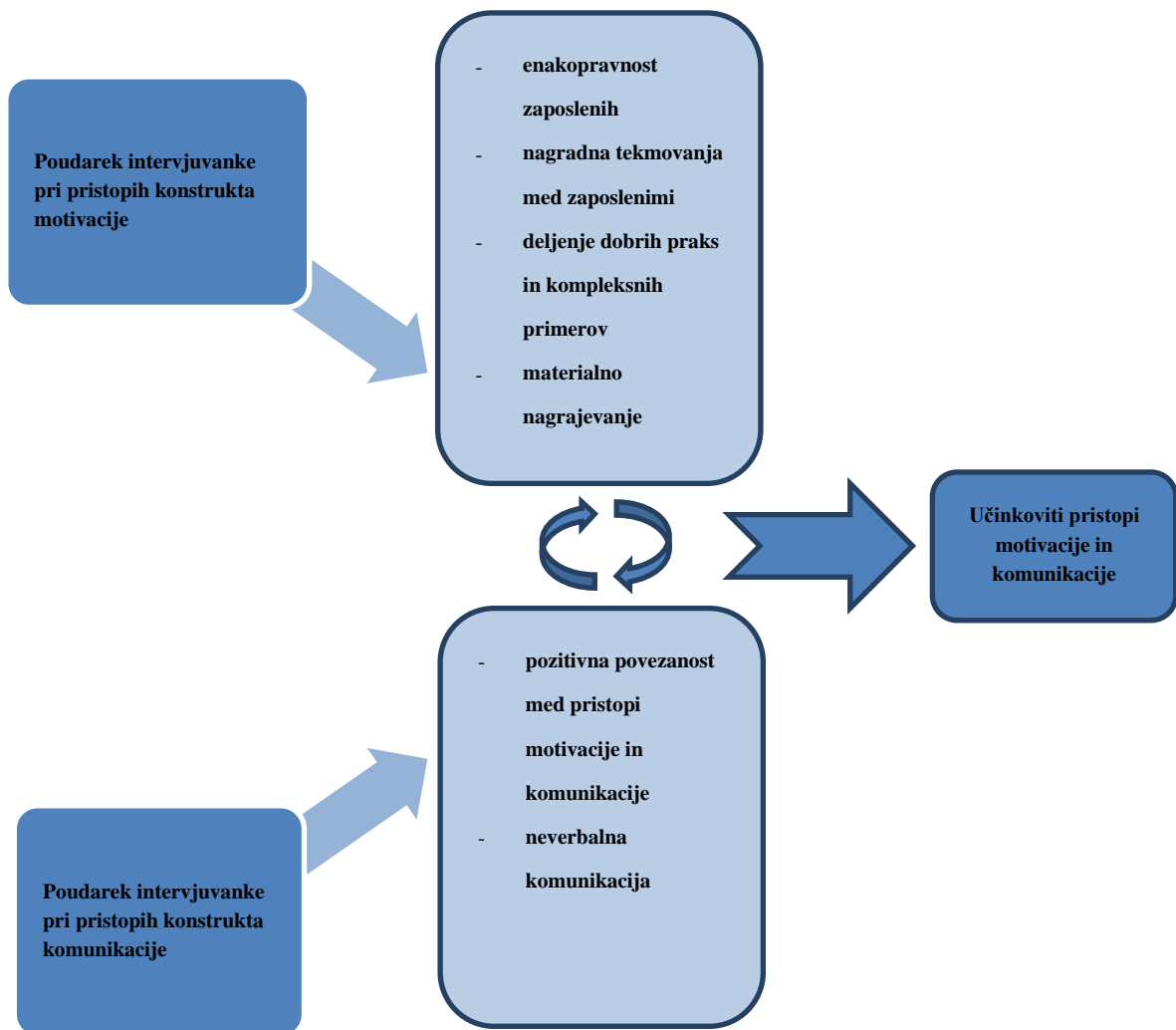
prejmejo lahko delijo s svojimi znanci. Ravno zaradi tega, ker delijo izdelke s svojimi znanci, pa ne gre za nagrado, ki bi bila izključno namenjena njim in predstavlja neke vrste pospeševanje prodaje obenem. V kolikor ne presega normalnega mesečnega deleža porabe in nagrade zaposlenega, gre za pravi pristop nagrajevanja, v kolikor preide v večji delež pa lahko doseže nezadovoljstvo in nasprotni učinek, podobno kot pri nagradah kot so potovanja in izleti s podjetjem. Obenem je pomembno, da gre za novejša izdelke, ki jih prodajno osebje mora preizkusiti, da lahko poudari prednosti in omeji pomanjkljivosti.

Povezanost konstruktov motivacije in komunikacije po analizi prvega intervjuja lahko rečem, da obstaja in sicer pozitivna povezanost. Način komunikacije je lahko dobra podlaga za gradnjo pravih motivacijskih prijemov, kar po besedah prve intervjuvanke lahko prepoznamo v obravnavanem podjetju. Izobraževanja o novodobnih tehnikah komuniciranja so vsekakor dobrodošla, zlasti pri prodajni ekipi, ki je pri svojem vsakodnevnem delu vpeta v komunikacijo z najrazličnejšimi interesnimi skupinami. Sodobne tehnologije komuniciranja omogočajo velik prihranek časa, ki ga zaposleni v prodaji, namenijo pomembnejšim aktivnostim. Zlasti v času pandemije, se je pokazala nujnost uporabe vseh komunikacijskih orodij, ki jih tehnologija podjetja omogoča in podpira. Obenem je zelo pozitivno zaznavanje izobraževanj pri intervjuvanki, ki meni, da ji tovrstne tehnike pomagajo tudi v zasebnem življenju.

Intervjuvanka namenja večji poudarek neverbalni komunikaciji kot verbalni, kar podkrepi z zgodbami in izkušnjami iz terena. Odnosi in občutki, ki jih zazna, zlasti med pogajanja, dajo več informacij, kot povedane besede. Verbalni del komunikacije, zlasti znotraj podjetja je v konstantnih izboljšavah. Na podlagi intervjuja bi ocenila, da je poskrbljeno, da je prodajna predstavница seznanjena z vsemi tekočimi informacijami, da lahko tudi sama odloča o nekaterih prodajnih aktivnostih. Vsekakor je dobro poskrbljeno za sodobne tehnološke prijeme in vsebino na družbenih omrežjih, ki predstavljajo vse pomembnejši vir informacij in komuniciranja. Sama vsebina družbenih omrežij je obenem motivacijsko orodje, ki intervjuvanko opomni na predstavitev idej in spremljanje aktivnosti konkurence.

Decentralizacijska struktura omogoča precej svobode in avtonomije pri vsakodnevnih projektih, kar je pri raznih hitrih odločitvah prodajnih oddelkov lahko velik prihranek časa. Obenem povečuje del odgovornosti, kar pa prodajnim predstavnikom večinoma povzroča neko gonilno silo. Predstavitev idej, je lahko pomemben motivacijski pristop, sploh glede na to, da so zaposleni opogumljeni v smislu, da ni slabih idej. Ideje, ki so lahko zaupane, dane v razmislek nadrejenemu in kasneje delno ali v celoti uresničene, lahko predstavljajo velik motivacijski učinek na posameznega zaposlenega. Poleg inovativnosti in kreativnosti pomemben tudi čas. V kolikor podjetje uporablja centralizacijsko obliko, ideja lahko izgubi precej časa ali pa se celo izgubi z različnimi interpretacijami, ki se dogajajo med idejnim vodjem in končnim odločevalcem. Na trgu je hitrost, z razvojem podprte tehnologije in komunikacije, pomembnejša kot kdaj koli prej. Slika 8 prikazuje dobre pristope motivacije in komunikacije, izpostavljene pri Intervjuvanki 1.

Slika 8: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanke 1



Vir: lastno delo.

Na podlagi slike lahko razberemo, katere elemente motivacije in komunikacije je intervjuvanke izpostavila kot njej najbolj bistvene. Kot vidimo zaznava enakopravnost med zaposlenimi, kar je temelj za postavitve enakovrednih stebrov motiviranja in komuniciranja. Uspešen motivacijski pristop ji predstavljajo tekmovanja med posameznimi prodajnimi predstavniki, ki jih sama zaznava kot dodatno gonilo pri doseganju zastavljenih ciljev. Prednosti vidi tako v deljenju dobrih praks kot kompleksnih primerov v ekipi, preko katerih se nauči kako ukrepati v različnih situacijah pri kupcih. Skozi vse procese in aktivnosti zaznava pozitivno povezanost med obravnavanima konstruktoma. Sama daje večji poudarek neverbalni komunikaciji, meni, da razkrije več vsebine, ki jo sogovornik deli v komunikaciji.

3.5.2 Analiza drugega intervjuja

Glede na to, da je drugi intervjuvanec v podjetju precej krajši čas od prve intervjuvanke, sem pričakovala med primerjanjem odgovorov precej raznolikosti. Na največjo razliko sem naletela pri zaznavanju nematerialnih motivacijskih ukrepov, saj njemu v nasprotju s prvo intervjuvanko, predstavljajo inovativen in všečen način nagrajevanja. Kosila, večerje, izleti in potovanja mu pomenijo dodaten svež zagon, saj so največkrat organizirani v povezavi s team buildingi, kar intervjuvancu predstavlja dodatno motivacijo in učenje. Zaznavanja teh aktivnosti kot večje možnosti za spoznavanje poslovnih partnerjev, razvijanje kreativnosti in nenazadnje, kot zabavo, je verjetno tisto, kar je cilj podjetja. Druženje izven delovnega okolja vsekakor lahko predstavlja prednost in skrb za dobro počutje in medsebojne odnose. Nikakor pa to ne sme biti pre pogosto in preveč posegati v prosti čas zaposlenih. V kolikor postane pre pogosto, menim, da vzbudi nasprotni učinek od željenega motivacijskega.

Nagradni izleti, druženja in dogodki so priporočljivi kot neobvezni, saj gre za prosti čas zaposlenih. Res pa je, da lahko hitro postane merilo priljubljenosti pri nadrejenih prav obisk tovrstnih dogodkov. Pri tovrstnih nagrajevanjih lahko hitro privede do neenakosti med zaposlenimi in posameznimi oddelki. V kolikor so izleti in potovanja prepletena z prodajo izdelkov ali storitvijo podjetja, moramo upoštevati tukaj tudi izobraževalni namen, ki pa je absolutno bolj potreben pri prodajni in marketinški ekipi, kot pri ostalih zaposlenih. V takih primerih je zelo pomembno, da vodstvo oblikuje jasno sporočilo, torej ali gre za zabavni del ali izobraževalni del. Glede na to, da pri obeh ne-vodstvenih intervjuvancih pride do takšnih razlik glede izletov in potovanj, da je dejansko enemu to nagrada, kar drugemu predstavlja obremenitev, bi predlagala, da je ta način nagrajevanja opcijiški. Glede na to, da si vodstvo skoraj vedno vzame čas, da prisluhne idejam, mislim, da to ne bi smelo predstavljati težave.

Paket za gibanje in zdrav način življenja postaja vse pomembnejša komponenta osveščenih podjetij, ki želijo zdrave in odporne zaposlene. Gre za spodbudo, da zaposleni, ki ne pomislijo na gibanje, tukaj najdejo priložnost. Obstaja mnogo raziskav, ki dokazujejo za vadbo, da ima ugoden vpliv tako na fizično kot psihično počutje zaposlenega, zato ni več nenavadno, če prihajajo tovrstne spodbude iz strani vodstva. Dobra fizična in psihična pripravljenost zmanjšuje tveganje za bolezenska stanja, kar za podjetja pomeni tudi nižje stopnje bolniških odsotnosti. Ob redni vadbi je dokazana tudi tvorba hormona serotonina ali hormona sreče, ki sam po sebi ustvarja boljše počutje zaposlenega, manj napetosti in anksioznih stanj. Zadnje raziskave pa dajejo težo vadbe tudi boljšemu fokusu, koncentraciji in urjenju spomina, kar neposredno vpliva na spopadanje zaposlenega s delovnimi nalogami.

Ideja o predstavniku idej vseh zaposlenih je precej drzna in zanimiva. Intervjuvanec je počaščen, da je bil izbran z glasovanjem vseh zaposlenih. Daje mu neko potrditev, da se poleg zavzeti za lastne ideje, zna zavzeti tudi za želje sodelavcev, kar mu obenem predstavlja odgovornost. Samo podjetje, ki si iskreno želi slišati mnenje delovanja, vodenja, z vsemi kritikami skupaj, si upa postaviti predstavnika mnenj zaposlenih. Ideja o anonimnem

izbiranju kritik in pohval, pa predstavlja dobro orodje tudi za posameznike, ki se niso pripravljene izpostaviti. Manager, ki je nekoliko izčrpan od iskanja idej za izboljšavo klime v podjetju, lahko tak ukrep z navdušenjem pozdravi. Ni nujno, da se trudi vsako idejo uresničiti, glede na resurse in obseg lahko prilagodi idejo, glede na potrebe poslovnega procesa. Preoblikovana ideja zaposlenega, pa vseeno doseže učinek skupnega razmišljanja in motivacije. Po drugi strani pa lahko pride do tveganja, lahko nastane zbirnik negativnih mnenj posameznih nezadovoljnejšev, ki ne vidijo nobene pozitivne plati nikjer. Vsak zaposlen je preko tega orodja lahko slišan in če je njegova ideja smiselna, tudi uslišan. Sami predstavniki zaposlenih se morajo občasno zamenjati, da lahko zaposleni ocenjujejo in primerjajo, kdo bolj učinkovito zagovarja izboljšave, ki so predlagane.

Fleksibilen delovni čas postaja vse večji trend v svetu. Včasih je tovrstna odločitev vodstva težka, zlasti, ko gre za razlike delovnih procesov med posameznimi oddelki. Nekateri zaposleni si lahko organizirajo čas po svojem ritmu, spet drugi zaradi narave dela, ne morejo. Vse to lahko privede do notranjih trenj med zaposlenimi, ki ne prispevajo k pozitivni klimi v podjetju. Oba intervjuvanca imata možnost lastnega oblikovanja delovnega časa, zato bi bilo na tem mestu zanimivo slišati mnenje od zaposlenih iz operativnih, podpornih funkcij, ki pa te možnosti nimajo. Kot predstavnih zaposlenih prizna, da so mu bile te želje in nezadovoljstva glede razlik med posameznimi oddelki, že zaupane. V primerih, ko gre za naravo dela, žal nima vpliva, vsekakor pa se namerava potruditi, kadar delovni proces za uresničitev nekaterih idej, ne bo trpel. V kolikor je delovni proces odvisen od zunanjih sodelavcev in ostalih poslovnih partnerjev, je vsekakor potrebna določena stopnja prilagajanja njim.

Pri komunikaciji je izpostavil poudarek le te s prodajnim oddelkom, kar je popolnoma razumljivo, saj sta funkciji močno prepleteni. Marketing oddelek mora poskrbeti, da izdelek ali storitev postane zanimiva, trend in željena za nakup, prodajni oddelek pa realizira dostopnost izdelka za potrošnika. Glede na veliko »ad hoc« prodajnih akcij, včasih preskočijo dogovorjeno oblikovani vrstni red lansiranja novih proizvodov in potrošniških akcij in s tem, ko v komunikacijo pozabijo vključiti marketing oddelek, povzročijo malo zmede. Intervjuvanec prizna, da se včasih zgodi tudi obratno. Glede na vrsto orodij, ki jih vsem zaposlenim v podjetju ponuja sodobna tehnologija, bi jim svetovala, da idejo še preden jo potisnejo v realizacijo objavijo na enem od teh orodij. Na ta način so informacije lahko deljene hitro in enostavno, podkrepjene s fotografijami in brez izgube časa potrebne za sestavljanje sporočil po elektronski pošti. Na tovrstnih portalih so vsebine dostopne vsem zaposlenim in poleg tega, da se pomembnejše aktivnosti predebatirata marketing in prodajni oddelek, so tukaj dobrodošli komentarji vseh ostalih zaposlenih. Ostali imajo precejkrat svež in manj obremenjen pogled na aktivnost, kot omenjena oddelka, zato je njihovo mnenje lahko toliko bolj koristno. Glede na to, da so družbena omrežja beležijo vse večjo rast, velika količina informacij se odvija prav tu, vsi zaposleni pa ne uporabljajo teh orodij. Dobrodošla bi bila delavnica za pametno uporabo omrežij, zaposleni pa bi se sami odločili ali jo bodo uporabili samo za službene ali tudi za osebne namene. Skoraj, da ni več prodajno

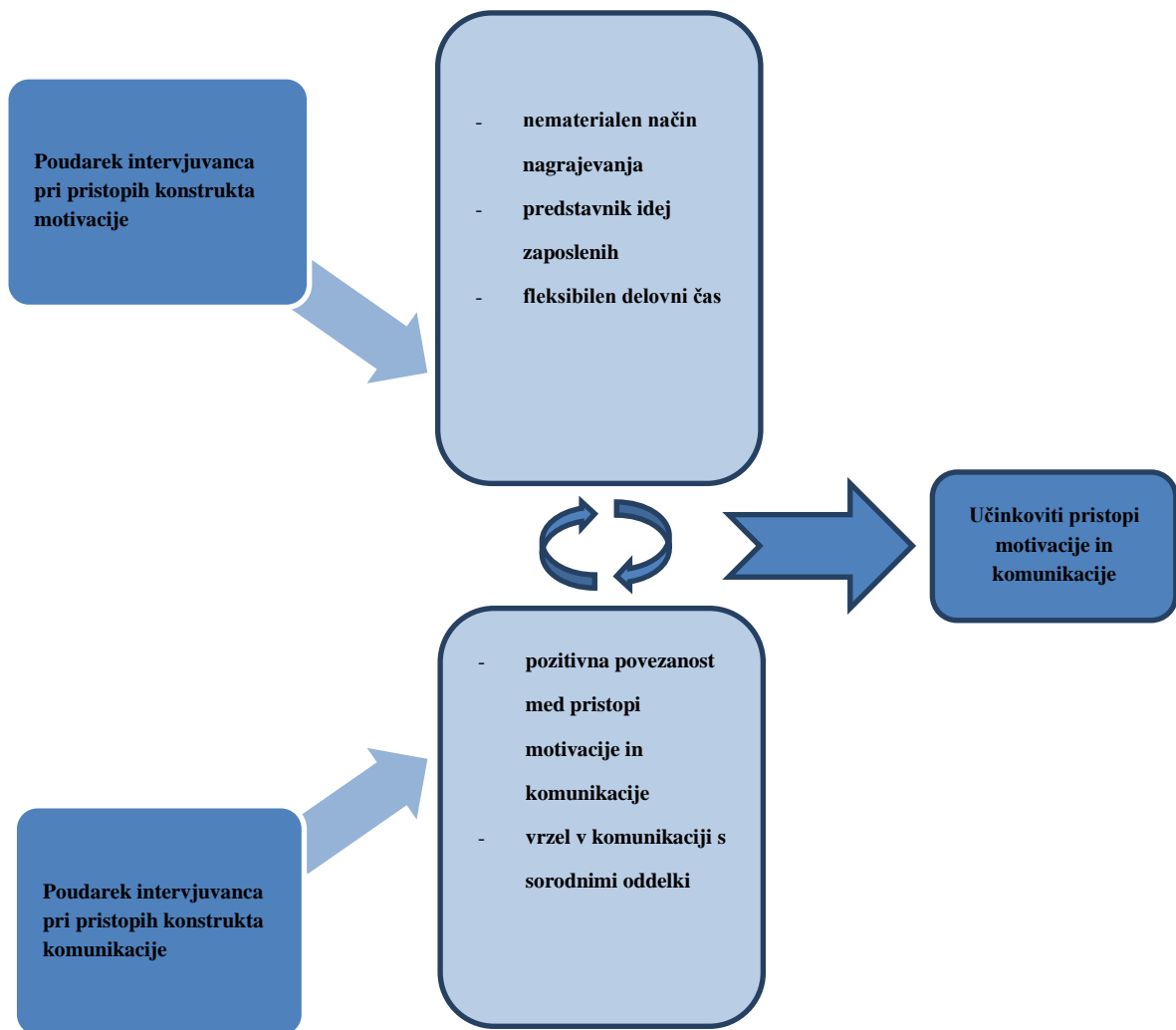
usmerjenega podjetja, ki si danes ne bi pomagal in izkoriščal prednosti družbenih omrežij. Najcenejša, najhitrejša oblika oglaševanja, ki obenem ponuja obširen pretok informacij ter povezovanje s potencialnimi uporabniki.

Glede nagrajevanja med oddelkoma, predvsem marketing in prodaja, bi bilo možno izenačenje. Njune naloge se močno prepletajo, prodaja naj bi bila nagrajena konkretno po številkah v prometu, ker marketing oddelek pripomore k tem številkam več ali manj v enaki meri, ne vidim razloga za poenotenje sistema nagrajevanja. Glede na to, da so mnenja za materialno in nematerialno nagrajevanje med intervjuvancema precej različna, predvidevam da takšno mnenje lahko preslikam na ostale v omenjenih oddelkih, po vsej verjetnosti tudi na vse zaposlene. Nagradna kosila so včasih prepletena z druženjem s poslovnimi partnerji, zato je za prodajni in marketing oddelek vsekakor pomembno, da so vsi posamezniki vsaj občasno udeleženi. Za večjo motivacijski učinek, pa bi lahko tistim, ki si tega bolj želijo predlagala menjavo nagrade. Poslovni partner in stranka, ki je soudeleženec poslovnega kosila, izleta bo vsekakor občutil pristno druženje zaposlenega, ki mu je tovrstna oblika nagrade v veselje, kar nedvomno vpliva na uspešnejše odnose. Ostali oddelki, kjer zaposleni niso v tako tesnem odnosu s poslovnimi partnerji, strankami bi lahko imeli možnost odločanja.

Podjetje prireja precej dogodkov za čim boljšo prepoznavnost njihovih blagovnih znamk. Včasih gre za ožji krog izžrebanih potrošnikov in zaposlene, včasih pa se lahko na dogodek prijavi širša javnost. Udeležba zaposlenih na tovrstnih dogodkih je vsekakor pokazatelj dobre klime v podjetju ter uživanje uporabe izdelkov od prvih ambasadorjev. Da pa bi ta pozitivna energija, ki jo zaposleni na dogodkih nalezljivo širijo, lahko trajala, menim, da udeležba na teh dogodkih ne bi smela biti obvezna. Še posebej udeležba v popoldanskih, večernih urah, vikendih ne bi smela biti obvezna za zaposlene v podjetju. Zelo željena za prodajni in marketing oddelek, ki sta obenem tudi organizatorja dogodkov, ostalim zaposlenim pa bi bilo takšno odločitev bolje prepustiti njim samim. Vsaka aktivnost, ki za zaposlenega ni popolnoma prostovoljna, je lahko tretirana z nekaj slabe volje in ne doseže takšnega končnega rezultata, kot je predvidevan. Obenem pa zaposleni ob prostovoljnem udeleževanju, dobi občutek moči.

Vsi zaposleni so ambasadorji podjetja in produktov, vseeno pa je pozornost na prodajnem in marketing oddelku večja. Pomembno pa se mi zdi, da se vsi zaposleni vključijo v komunikacijo glede aktivnosti, ki jih omenjena dva oddelka nameravata vključiti na trg. V tem primeru bi bilo smiselno uporabiti eno od družbenih omrežij, nekatere informacije tajnega značaja deliti posebej znotraj skupine, ostale, ki so namenjene oglaševanju, pa seveda prosto. Tako, bi bile ob enem dejanju, eni objavi lahko pokritih več deležnikov, ki jim je sporočilo namenjeno. Tukaj bi tudi zaposleni iz ostalih oddelkov lahko izrazilo svojo kreativnost, kar obenem spada med orodja motivacije. Slika 9 prikazuje dobre pristope motivacije in komunikacije, izpostavljene pri Intervjuvancu 2.

Slika 9: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanca 2



Vir: lastno delo.

Slika nam nakazuje, da intervjuvanec 2 da prednost nematerialnem načinu nagrajevanja, ki se prepleta z team buildingi, kar mu kot skupek predstavlja dober motivacijski pristop. Prednosti vidi tudi v oblikovanju delovnega časa po svojih preferencah, obenem se zaveda, da to možnost pogrešajo tudi drugi oddelki izven prodaje in marketinga. Veliko mu pomeni, da so mu zaposleni dodelili čast in ga anonimno izbrali, kot predstavnika zaposlenih. To mu predstavlja potrditev, da zna predstaviti tudi ideje izven prodajnega sortimenta in tudi svojim nadrejenim. Kot prva intervjuvanka tudi sam zaznava pozitivno povezanost med konstruktoma motivacije in komunikacije, kot izboljšavo v komunikaciji izpostavi le primer tesnejše komunikacije med prodajnim in marketing oddelkom, zlasti pri prepletenih projektih. Glede na proizvode in dogodke, ki jih podjetje ponuja, bi lahko zaposleni, ki polovico delovnega časa nameni enemu oddelku in polovico drugemu, bi lahko tovrstna rešitev pripomogla k boljšemu pretoku informacij.

3.5.3 Analiza tretjega intervjuja

Tretji intervjuvanec je vodja prvih dveh in povsem pričakovano je bilo, da je zadovoljen s klimo v podjetju, saj je precejšen del le te odvisen od njegovega pristopa in strategije. Obenem z zadovoljstvom priznava, da velik del pozitivnih korakov konstrukta motivacije in komunikacije, zaposleni ustvarjajo sami. Tukaj bi izpostavila del nagrajevanja, ki ga je omenil tudi sam intervjuvanec, da so zaposleni dobro motivirani tudi preko tekmovanj za nagrade za katere so potegujejo, kljub temu, da so drug drugemu konkurenca. Tovrstno tekmovanje je lahko v neki meri zdravo, predvsem kadar je vsem zaposlenim omogočena enaka osnova. Nema lokrat pa imajo zaposlenih v oddelkih z višjim stikom s poslovnimi partnerji, boljše možnosti zaradi vseh poznanstev in je za njih osvojitve nagrade precej lažja. V teh primerih bi bilo smiselno razmisliti o težnosti posameznega prodanega produkta ali storitve glede na delovno mesto zaposlenega. Tukaj gre predvsem za prodajo za katero skrbijo vsi zaposleni iz vseh oddelkov, B2B ter B2C in potrebovala prenovo načina točkovanja glede na oddelek iz katerega prihajajo.

Nagrajevanja so določena tudi pri prodaji večjim kupcem, tukaj se imajo možnost potegovati zaposleni iz prodajnega oddelka, predvsem prodajni predstavniki. Način je bolj pošten, kot pri B2B in B2C prodaji, saj so si tukaj zaposleni v precej bolj enakovrednem položaju. Vseeno bi bilo potrebno vzeti v razmislek raznolikost regij v katerih prodajajo. V urbanih središčih so možnosti boljše prodaje precej višje kot na primer na podeželju. Tudi prva intervjuvanka je opozorila na primer, redkejših poseljenih regij, kjer prodajni predstavnik nameni precej več časa vožnji med dvema kupcema, kakor pa njegov sodelavec, ki skrbi za večja mesta. Čas, ki je porabljen zaradi geografske oddaljenosti, zaenkrat v načinu nagrajevanja ni upoštevan. Bodisi si prodajni predstavniki sam podaljša delavnik, bodisi opravi manj kakor njegov sodelavec iz bolj poseljene regije. Ker je bil omenjen problem med zaposlenimi že izpostavljen, bi vsekakor prenovila način nagrajevanja upoštevajoč posamezno regijo, kjer se vrši prodaja. Gre za težavne situacije na katere so zaposleni opozorili, vendar njihov vodja jih sprejema kot predlog za izboljšavo.

Na splošno je intervjuvanec usmerjen v pojmovanje problemov kot izzivov in se ne boji sprememb, za katere pravi, kot znani rek, da so edina stalnica v življenju. Poslovanje v mednarodnih podjetjih je v večini primerov bolj podvrženo spremembam in že dolgo nazaj se je naučil, da brez njih ne gre. Obenem pa na lastni koži ugotovil, da le na tak način lahko rasteš, tako profesionalno, kot zasebno.

Redni sestanki, ki jih izvaja s prodajno in marketing analizo so osnova za sprotne analize poslovanja. Na trgu je potrebno biti hitro odziven, situacije so včasih spremenljive iz dneva v dan in če se ne odzoveš, te konkurenca lahko hitro povozi. S svojim pozitivnim pogledom na odziv glede sprememb, na hitro reagiranje in kreativnost skuša motivirati vse zaposlene in moram priznati, da je njegova energija kar malce nalezljiva v tej smeri. Pred leti je moral nekaj zaposlenih zamenjati, ker so bili njihovi cilji in načini za doseganje precej drugačni od

ciljev podjetja, v zadnjem času pa je z ekipo zaposlenih zelo zadovoljen. Pomembno mu je, da so energični, proaktivni in znajo razmišljati »izven ustaljenih okvirjev«.

Vodja prodajnega in marketing oddelka je lahko samozavesten, da zna pristopiti s pravimi motivacijskimi in komunikacijskimi orodji tudi zaradi rezultatov anket, ki jo zaposleni anonimno izpolnijo enkrat letno. Izpolnitev je obvezna, tako, da je zajet celoten vzorec. Zelo pogumna je odločitev o anonimnosti, ki bi se jo marsikateri vodja lahko ustrašil, saj v takih primerih tvega jamranje in nesmiselno neodobravanje tudi pozitivnih načinov. Intervjuvanec s tem nima teža, prepričan je, da zaposlene vodi tako dobro, da so kritični rezultati anket lahko obravnavani le kot konstruktivna kritika. Vedno, vsako leto so na podlagi rezultatov anket narejeni ukrepi, ki pomanjkljivosti skušajo odpraviti ali vsaj ublažiti. Intervjuvanec se zaveda, da ne moreš zaposlenemu ponuditi ankete, za katero zahtevaš, da jo izpolni obenem pa ob rezultatih ne narediš ničesar. Sam je zadovoljen, da dobi vpogled v njihovo mnenje, saj se zaveda, da mu marsičesa zaposleni ne želijo povedati direktno, ker bi se stem preveč izpostavili.

Tudi izbira predstavnika zaposlenih se mi zdi zelo napredna ideja, zlasti za mednarodno usmerjeno podjetje. V tem primeru imajo zaposleni obe možnosti, ideje, predloge za izboljšave lahko posredujejo anonimno ali pa se izpostavijo. Kadar gre za splošne, vsakodnevne spremembe se predlagatelji običajno izpostavijo, kadar gre za kočljivejše zadeve, pa v večini primerov želijo ostati anonimni. Ker je željan sprememb in izzivov, preko katerih priznava, da raste podjetje in on sam, so vsi ti mehanizmi njegove ideje. Na vse to gleda kot priložnost za vpogled, kje se podjetje lahko izboljša in postane konkurenčnejše. Zaveda se, da dobro počutje zaposlenega lahko vse bolj motivira, zlasti na vse obsežnejši čas, ki ga preživi na delovnem mestu. Njegovo razmišljanje tako vpliva na počutje in zdravje zaposlenih obenem pa prispeva k učinkovitejšemu doseganju ciljev.

Dober vodja, ki uspešno motivira mora po njegovem mnenju zaposlenim prisluhni in ne samo poslušati jih. Sam za tovrstne priložnosti izkoristi mesečne sestanke, kjer so sprva prisotni vsi zaposleni prodajno-marketinške ekipe, kasneje pa imajo možnost individualnih pogovorov z njim. Na tovrstnih pogovorih ni omejitev, običajno se pogovorijo o idejah, ki jih zaposleni zaradi svojih razlogov lažje predstavijo ena na ena, lahko pa seveda tudi povedo svoje kritike in nezadovoljstvo ali pohvale. Sam stremi k dostopnosti, trudi se biti angleško »people`s manager«, za kar meni, da ima precej sposobnosti in dolgoletnih izkušenj. Mesečni sestanki se mu zdijo enkratna priložnost za udejanjanje svojih besed in motiviranje ekipe, kot vsakega posameznika. Dolgoletne izkušnje dela v prodaji in kasneje kot vodja prodajnih predstavnikov vsekakor pripomorejo k vživetju v način razmišljanja podrejenih, skrb za njihovo zadovoljstvo pa je dobra podlaga za doseganje ciljev podjetja.

Vodja, ki zna prisluhni zaposlenim, se poistovetiti z njihovimi težavami v praksi nemalokrat lahko naleti na oviro pri lastniku. Priznava, da je manevriranje med podrejenimi in nadrejenimi včasih težavno, vendar pa so situacije obvladljive ob dobrih rezultatih.

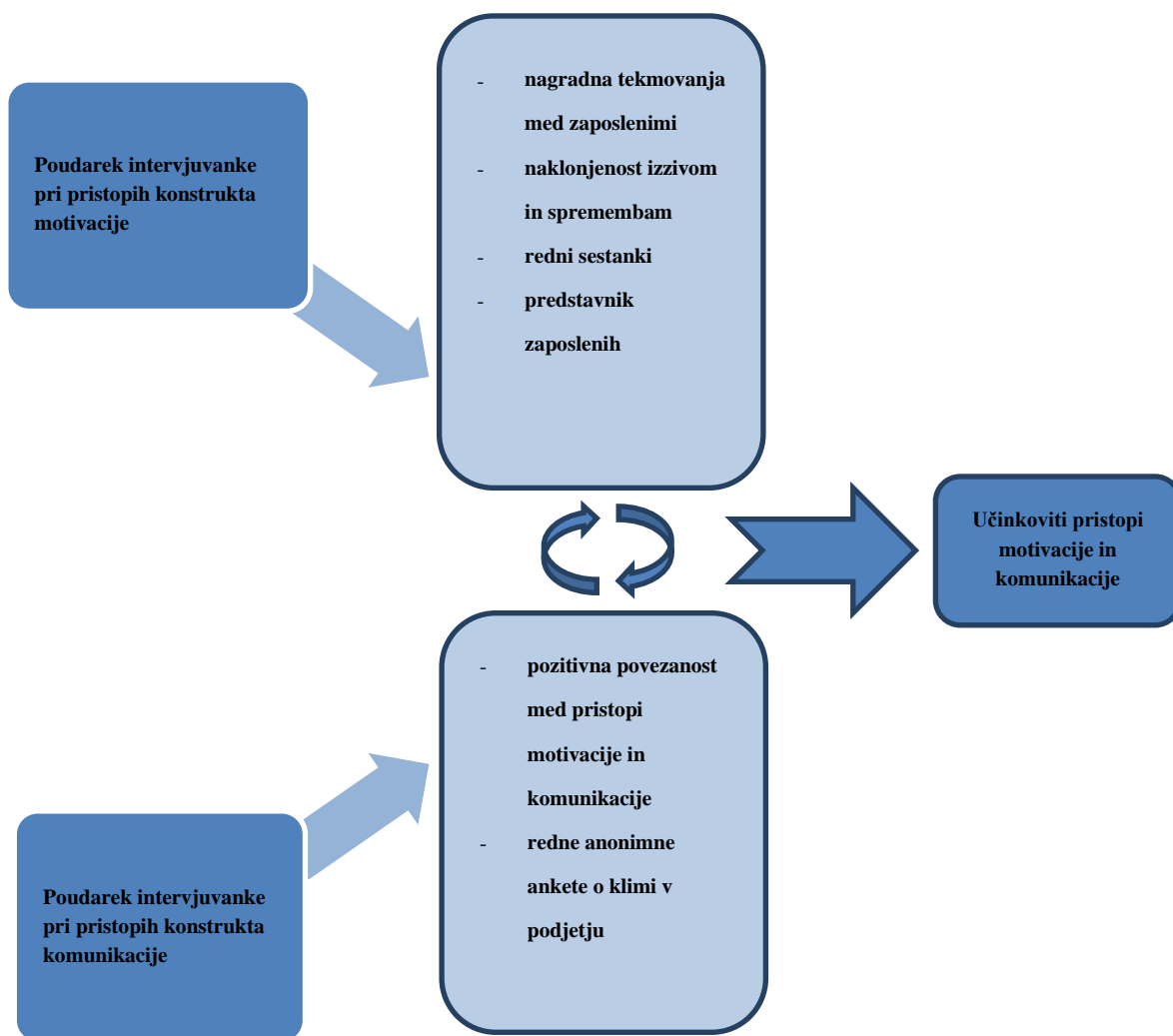
Pomembni so pristopi v komunikaciji in intervjuvanec poudari, da je potrebno tudi lastnikom ob pravem času, na pravi način predlagati določene spremembe. Zaveda se, da je predlog za spremembe v domeni njihovega poslovanja in odločanja, pa vendar smatra, da mora kot dober vodja, tudi sam opozoriti na potrebne spremembe. Anonimne ankete o počutju zaposlenih na delovnem mestu, predstavnik zaposlenih, ki posreduje želje in predloge zaposlenih, športno in kulturno udejstvovanje kot tudi bonusi so seveda osnovani na podlagi rezultatov, ki jih ekipa doseže na letni ravni.

Politika odprtih vrat je psihološko gledano dober pristop, zaposlenim daje vtis, da njihov vodja ni prezaposlen, da bi prislunil njihovim idejam ali težavam. Obenem se za nekatere zaposlene to ni izkazal kot pozitiven ukrep, predvsem pri nalogah za katere morajo biti posebej skoncentrirani. Zadevo so rešili tako, da imajo odprta vrata vsi v večini svojega delovnega časa, kadar pa potrebujejo mir za reševanje zahtevnejših izzivov ali imajo telefonsko konferenco, pa se lahko zaprejo v svojo pisarno. Zaposleni, ki nimajo svoje pisarne v tem času lahko koristijo sejno sobo, v kolikor je le ta prosta. Zaposleni, ki imajo dobre argumente, za občasno delo od doma, se lahko poslužijo tudi tej obliki. Vsa ta fleksibilnost pri oblikovanju in razporejanju načina dela in delovnega časa, se je sodeč po rezultatih anket izkazala za zelo učinkovito. Obenem so zaposleni bolj sproščeni, kar pa je pridobitev tudi za podjetje, ker so pri svojem delu bolj proaktivni, učinkovitejši in hitrejši. Vodja navaja, da pomemben gradnik takšnega načina dela zaupanje, ki ga v trenutno ekipo sam ima. V kolikor bi se izkazalo, da je tovrstno zaupanje v določenega zaposlenega ali skupino zaposlenih neupravičeno, bi razmislil o drugačnih ukrepih, ki so predvsem povezani z bolj tradicionalnim načinom dela.

Prostor za izboljšave praktično najde povsod, zato se tako trudi, da izveče mnenje o poslovanju, vključno z načinom vodenja, ki ga izvaja, od vseh zaposlenih. Želi biti dostopen vodja, bodisi osebno bodisi preko elektronske komunikacije ali telefonskega pogovora zaradi hitrejšega dostopa. Stavi na ekipo, ki ji lahko zaupa, ki ne potrebuje ostrejšega nadzora in je lahko pri svojem delu precej avtonomna. Verjame da fleksibilen delovni čas in lastna organizacija razporejanja delovnih nalog pripomore k boljši motivaciji za delo. Svoje podrejene vključuje v pozitiven pristop sprejemanju sprememb tudi preko raznih seminarjev, katerih se tudi sam pogosto udeležuje. Znanje je pomembna zakladnica idej, ki spodbuja zaposlene, da so ves čas na poti v iskanju novih, inovativnih idej.

Poudari tudi smernice družbeno odgovornega podjetja, ki jim vsi zaposleni sledijo dobro desetletje. Sodeč po raziskavah razgovorov in anket, meni, da je zadnja leta vse večjemu številu zaposlenih pomembno, da podjetje upošteva načela družbeno odgovornega ravnanja, kar z veseljem pozdravlja. Samo trajnostno poslovanje lahko niza uspehe na dolgi rok in tovrstno razmišljanje mora biti prisotno v vsakemu od zaposlenih. Slika 10 prikazuje dobre pristope motivacije in komunikacije, izpostavljenе pri Intervjuvancu 3.

Slika 10: Izpostavitve primerov dobrih pristopov motivacije in komunikacije intervjuvanca 3



Vir: lastno delo.

Tretji intervjuvanec izpostavi kot enega izmed pomembnejših motivacijskih elementov redne mesečne sestanke s prodajno in marketing ekipo. Na njih skuša pridobiti mnenja v čim večjem obsegu, ter motivirati zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev. Njegova naklonjenost spremembam in pretvorba problemov v izziv deluje na zaposlene pozitivno in jih opogumlja. Stremi k agilnosti, fleksibilnosti, odprti komunikaciji in inovativnem razmišljanju. Intervjuvanec je tako prepričan v svoje dobro vodenje, da si je upal izbrati predstavnika zaposlenih, preko katerega dobi anonimne povratne informacije zaposlenih. Obenem je to dobra odločitev tudi kot odgovor zaposlenim, ki neprestano tarnajo in nimajo konkretnih pritožb. Preko predstavnika zaposlenih, jim omogoča, da opozorijo na manj prijetne zadeve. Intervjuvanec stremi k pozitivni povezanosti motivacijskih in komunikacijskih pristopov, ki sta po njegovem mnenju v določenih situacijah močno prepletena. Ideja o rednih anonimnih anketah o počutju zaposlenih na delovnem mestu je

bila prav tako zelo dobrodošla ideja, kjer rezultati vodijo do sprememb in se ne zbirajo samo za statistiko in predstavitev stanja.

SKLEP

Pristope motiviranja in komuniciranja v poslovnem svetu so raziskovali mnogi avtorji, smernice pri obeh konstruktih se vse bolj spreminjajo. Kar je včeraj veljalo za učinkovito orodje, ki bo pripomoglo za večjo zavzetost zaposlenega, je lahko danes popolnoma nepomembno ali pa celo doseže nasprotni učinek. Posamezni zaposleni imajo precej različna zaznavanja glede učinkovite in jasne komunikacije prav tako imajo različne poglede na motivacijske pristope. Sama sem mnenja, da je potrebno izhajati iz Maslowe in Herzbergove teorije, vendar pa je poti do teh dejavnikov potrebno prilagoditi in vse bolj kreativno ter nenavadno oblikovati pristope motiviranja zaposlenih. Menim, da zaposlenim je že sama ideja, da jim je motivacijski paket nekoliko prilagojen, navdušujoča. Ob posamezni obravnavi se počutijo bolj cenjene. Pri ugotavljanju najprimernejših metod motiviranja je zelo pomemben odprt odnos, ki temelji na zaupanju med nadrejenim in podrejenimi, ki najbolje podkrepi pravo smer zagona in spodbude zaposlenih za doseganje ciljev in kreativno razmišljanje. Na tem mestu je preplet obeh konstruktov bistvenega pomena, s ustreznim načinom komuniciranja vodja lahko pripravi dobro osnovo za naklonjenost morebitnih novih motivacijskih korakov.

V obravnavanem podjetju izhajajo iz osnovnih pristopov motiviranja zaposlenih, iščejo ideje kako ugoditi potrebam zaposlenih in iz njih izvabiti tisto zagnanost za delo, ki omogoča doseganje in preseganje zastavljenih ciljev. Pri konstruktivni motivaciji bi jim glede na število zaposlenih svetovala bolj individualno obravnavo sistema nagrajevanja, saj je bilo skozi intervjuje občutiti, da je za nekoga lahko nagrada pomeni obratno. Obenem se posamezni zaposleni čuti kot bolj dragocen člen verige, če je nagrada prilagojena njegovim željam in potrebam. Približno polovica kolektiva je v vsakodnevnem kontaktu s strankami in oddajajo popolnoma drugačno energijo, če so motivirani na pravi način. Navdušenje, zagon in dobra volja so za zaposlene v prodajo še večjega pomena, nekako se od njih pričakuje, da osebi na drugi strani prodajo še neko prijetno doživetje. Zaposlen v prodaji mora poleg znanja motivirati stranko k nakupu, znati motivirati tudi sebe. Dober vodja se tega zaveda in nenehno preučuje in uvaja sodobne pristope, ki vsak dan bolj inovativno motivirajo zaposlene.

Komunikacija je lahko močno orodje nadrejenih, zopet bi se navezala na individualno obravnavo, ker je struktura zaposlenih v obravnavanem podjetju precej raznolika. Skozi intervju sem ugotovila, da so nekateri zaposleni naklonjeni kratkemu, jasnemu komuniciranju, drugi potrebujejo širšo analizo, navodila in argumente. Sodobni izzivi in nepredvidljive smernice z uvajanjem sprememb pri načinih poslovanja, zahtevajo

prilaganje tudi pri obravnavanih elementih. Ne morem se znebiti občutka, da prodajno usmerjeno podjetje zahteva mogoče kar najvišje ravni učinkovitega motiviranja ter spodbudno komunikacijo, ki zaposlene dvigne raven višje. Vodja mora biti zgled zaposlenim, komunicirati na način, ki je po njegovem mnenju ne samo najbolj učinkovit pač pa mora biti spoštljiv in navdihujoč.

LITERATURA IN VIRI

1. Ankli, R.E. & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7-10.
2. Aryan, M. R. & Singh, A. (2015). Impact of Motivation and Recognition on Employee's Performance: A Study on Public and Private Sector Banks in Punjab and Haryana, *Chandigarh University, India*. Pridobljeno 28. Junija 2018 na spletnem naslovu: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/1-Impact-of-Motivation-and-Recognition.pdf
3. Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 231, 929-943.
4. Beard, A. & McGinn, D. (2018). Performance Reviews. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 16. Julija 2018 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/podcast/2018/06/performance-reviews>
5. Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 31. Marca 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>
6. Carucci, R. (2018). What Not to Do When You're Trying to Motivate Your Team. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 16. Julija 2018 na spletnem naslovu: https://hbr.org/2018/07/what-not-to-do-when-youre-trying-to-motivate-your-team?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=dailyalert_not_activesubs&referral=00563&deliveryName=DM9957
7. De Cenzo, A. D. & Robbins, P. S. (1988). *Personnel/Jobman Resource Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 115-116, 637 str.
8. Di Cesare, J. & Sadri, G. (2003). Do all carrots look the same? Examining the impact of culture on employee motivation. *Management Research News*, 26(1), 29-40.
9. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Str.243
10. Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *Fundamentals of Management*, Tenth Edition, Irwin/McGraw-Hill, str. 267-268, 277-278, 373-374.
11. Frank, L. (2018). New Research Shows How Employees Feel When Their Requests for Raises Are Denied. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. Junija 2018 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2018/06/new-research-shows-how-employees-feel-when-their-requests-for-raises-are-denied>

12. Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Zeffass, A. & Verhoven, P. (2016). Doing the right things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals' roles and challenges. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 142-159
13. Fiske, J. (2002). *Introduction to communication studies*. London: Routledge, str. 39-42
14. Gargiulo, T. L. (2005). *Organizational Communication Broadcasting Signals*. Armonk, N.Y. : Routledge.
15. Gerzon, M. (2014). To resolve a conflict, first decide: Is it Hot or Cold? *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. Januarja 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2014/06/to-resolve-a-conflict-first-decide-is-it-hot-or-cold>
16. Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. Junija 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
17. Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2005). *Management*, second edition, Irwin/McGraw-Hill, str. 504, 507, 618-619.
18. Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making Developing leadership team communication and reflexivity. *Journal of Management Development*, 35(5), 592-605.
19. Hedman, E. & Valo, M. (2015). Communication challenges facing management teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(8), 1012-1024.
20. Illia, L. & Balmer, J. (2012). Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *An International Journal* (17)4, 415-433.
21. Kakkar, H. & Tangirala, S. (2018). If Your Employees Aren't Speaking Up, Blame Company Culture. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 13. Januarja 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2018/11/if-your-employees-arent-speaking-up-blame-company-culture>
22. Kislik, L. (2018). What to Do If Your Boss Doesn't Like Someone You Manage. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 4. Julija 2018 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2018/03/what-to-do-if-your-boss-doesnt-like-someone-you-manage>
23. Klyukanov, I. (2020). *Principle of intercultural communication*, second edition, New York: Routledge, str. 77-79.
24. Kultalahti, S. & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.
25. Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2018). Feeling Ambivalent About Your Boss Hurts Your Performance Even More Than Disliking Them. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 29. Junija 2018 na spletnem naslovu: https://hbr.org/email-newsletters?ab=articleSlider_newsletter_theDailyAlert&movetile_dailyalert=
26. Lauby, S. (2015). Motivating Employees in the Digital Age. *Association For Talent Development* 5,6.
27. Lazaroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97-102.

28. Leonitev, D. A. (2012). *Motivation, consciousness and self-regulation*. New York: New Science Publishers, Inc., 23
29. Mao, Y. (2010). *Does Culture Matter? Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Tehnology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China* (dizertacija). Ohio: College of Communication
30. Maier, C. D. & Andersen, M. A. (2017). Strategic internal communication of corporate heritage identity in a hypermodel context. *Corporate Communications: An International Journal* (22)1, 36-59
31. Malmelin, N. (2007). Communication capital: Modelling corporate communication as an organizational asset. *Corporate Communications: An International Journal* (12)3, 298-310
32. Markman, A. (2017). Poor Communication is often a symptom of a different problem. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 29. Januarja 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2017/02/poor-communicaiton-is-often-a-sympton-of-a-different-problem>
33. Meyer, E. (2014). Navigating the Cultural Minefield. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. Junija 2019 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield>
34. Millward, J. L., Asumeng, M. & McDowall A. (2010). "Catch me if you can?": A psychological analysis of managers' feedback seeking. *Journal of Managerial Psychology*. 25(4), 385-386.
35. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in partner, str. 25–26
36. Miner, B. J. (2015), Essential theories of motivation and leadership. *Routledge, Taylor and Francis group. London and New York* 94-95.
37. Mumby, D. (2011). *Reframing Difference in Organizational Communication Studies: Research, Pedagogy, and Practice*. Thousand Oaks : SAGE Publications
38. Palmer, K. & Blake, D. (2018). How to Help Your Employees Learn from Each Other. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 11. Novembra 2018 na spletnem naslovu: https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=dailyalert_not_activesubs&referral=00563&deliveryName=DM18328
39. Panagiotakopoulos, A. (2014). Enhancing staff motivation in »tough« periods: implications for business leaders. *Strategic Direction*, 30(6), 35-36.
40. Petelin, R. (2003). Managing organisational writing to enhance corporate credibility, *Journal of Communication Management*, 7(2), 172-180. Pridobljeno 4. Aprila 2019 na spletnem naslovu: <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/13632540310807304>
41. Platen, S. (2015). The communicaiton consultant: an importnt translator for communication management. *Journal of Communication Management*, 19(2), 150-166.
42. Pološki Voksič, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Hrčak, portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa*, 55, 5-6.
43. Rees, W. D. & Porter, C. (2001) *Skills of Manegement*, fifth edition. The Thomson Learning, 174-177

44. Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M. A. & Byun, G. (2016). Motivated to change? TMT regulatory focus and strategic change. *Management Research Review*, 39(7), 803-829.
45. Romero, J. B. & Kleiner, H. (2000). Global trends in motivating employees. *Management research News*, 23(7/8), 14-17.
46. Ruben D.B. & Gigliotti, R.A. (2017) *Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
47. Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9-29.
48. Stephens, K. K. & Barrett, A. K. (2016) Communicating Briefly: Technically. *International Journal of business Communication*, 53(4), 398-418.
49. Theng So J., Grant Parsons, A. & Yap, S. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: the case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(4).
50. Tongo, C. I. (2015). Collective work motivation in knowledge based organizations. *Team performance Management*, 21(7/8) 386-404.
51. Tracy, B. (2013). *Motivation (The Brian Tracy Success Library)*. New York: Amacom, 34-36.
52. Weber, S. & Petriglieri, G. (2018). To Overcome Your Insecurity, Recognize Where It Really Comes From. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. Junija 2018 na spletnem naslovu: <https://hbr.org/2018/06/to-overcome-your-insecurity-recognize-where-it-really-comes-from>
53. Woodruff, I. (2007). *Work Harder, Work Smarter to Motivate Workers Effectively*. Pridobljeno 8.1.2017 na spletnem naslovu: <http://foundrymag.com/opinion/work-harder-work-smarter-motivate-workers-effectively>
54. Zerfass, A. (2017). Creating Business Value through Corporate Communication A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1) 68 – 81.
55. Zerfass, A., Verčič, D. & Wiesenberg, M. (2016). Managing CEO Communication and Positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20(1), 37-55.
56. Zerfass, A. & Verčič, D. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, Vol. 20 Iss 4 pp. 270 – 288