

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN POSLOVNE KOMUNIKACIJE V JAVNI
UPRAVI NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO**

Ljubljana, november 2020

TINA TABAKOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Tabakovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in poslovne komunikacije v javni upravi na primeru ministrstva za javno upravo, 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 pridobil/-a 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	4
1.1 Opredelitev in pomen motivacije	4
1.2 Pregled teorij motivacije	6
1.2.1 Teorije potreb	7
1.2.2 Kognitivno procesne teorije	8
1.2.3 Vedenjska teorija.....	9
1.2.4 Na delu osnovana teorija.....	9
1.3 Motivacijski dejavniki	10
1.3.1 Materialni dejavniki	11
1.3.2 Nematerialni dejavniki	12
1.4 Motivacija v javnem sektorju	14
1.5 Sodobni pristopi motiviranja znotraj organizacije	15
2 POSLOVNA KOMUNIKACIJA	17
2.1 Opredelitev in pomen poslovne komunikacije	18
2.2 Prednosti in slabosti poslovne komunikacije	21
2.3 Vrste poslovne komunikacije	24
2.3.1 Besedno poslovno komuniciranje	25
2.3.2 Nebesedno poslovno komuniciranje	27
2.4 Poslovna komunikacija v javni upravi	29
2.5 Povezava poslovne komunikacije in motivacije	31
3 RAZISKAVA O POVEZANOSTI KONCEPTA MOTIVACIJE IN POSLOVNE KOMUNIKACIJE V JAVNI UPRAVI NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO	33
3.1 Predstavitev izbrane organizacije	33
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	34
3.2.1 Cilji raziskave.....	34
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	35
3.2.3 Metodologija raziskave	36
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika.....	37
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	40
3.3.1 Motivacija v izbrani organizaciji.....	46
3.3.2 Poslovna komunikacija v izbrani organizaciji	48
3.3.3 Povezava motivacije in poslovne komunikacije v izbrani organizaciji	49
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila	50
3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj	50
3.4.2 Priporočila in smernice vodstvu izbrane organizacije.....	52
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGE	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinkovito poslovno poslušanje	25
Tabela 2: Klasični model javnega upravljanja in NUJS	30
Tabela 3: Motivacija na delovnem mestu v zadnjem letu	37
Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu	38
Tabela 5: Poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu	38
Tabela 6: Trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja	39
Tabela 7: Pohvala	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowa teorija hierarhije potreb	7
Slika 2: Dvofaktorska motivacijska teorija	10
Slika 3: Model motivacijskih dejavnikov	11
Slika 4: Komunikacijski model	18
Slika 5: Razsežnosti komuniciranja	19
Slika 6: Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	35
Slika 7: Motivacija na delovnem mestu v zadnjem letu	40
Slika 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu	41
Slika 9: Poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu	42
Slika 10: Trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja	43
Slika 11: Deležnost pohvale za dobro delo	44
Slika 12: Starostna skupina	44
Slika 13: Zaključena izobrazba	45
Slika 14: Zaposlitveni status	45
Slika 15: Povprečje strinjanja s trditvami o motivaciji na delovnem mestu v zadnjem letu	46
Slika 16: Povprečje pomembnosti naštetih motivacijskih dejavnikov	47
Slika 17: Povprečje strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu	48
Slika 18: Povprečje zadovoljstva z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja	49
Slika 19: Učinek prilagojene poslovne komunikacije v času	52
Slika 20: Povezava poslovne komunikacije in motivacije	53

UVOD

Motivacija in poslovna komunikacija gresta z roko v roki. Izvor dobrih odnosov na delovnem mestu je komunikacija, ki sega na različne ravni managementa. Besedna in nebesedna komunikacija imata pomembno vlogo pri tem, saj sta ključna gradnika medosebnih odnosov. Vse oblike interakcije znotraj organizacije imajo vpliv na razvoj odnosov. Z njimi spodbujamo varno okolje, v katerem zaposleni čutijo pripadnost in podporo (Ronen & Mikulincer, 2014). Interes zaposlenih in vodstva je pomembna iztočnica za nadgradnjo obstoječih odnosov znotraj organizacije. V kolikor si kot cilj zastavimo doseganje maksimalne delovne učinkovitosti so potrebne določene spremembe, kot je novo znanje, drugačen odnos do dela in sposobnost komuniciranja znotraj timov (Prentiss & Walton, 2019). Govora je o poslovni komunikaciji, katero se zaposleni v javni upravi priučijo, nekateri celo nadgradijo. Avtorja Prentiss in Walton (2019) sta mnenja, da je bistvo komunikacije medoseben odnos zaposlenih, aktivno poslušanje, sprejemanje drugačnosti in vključevanje verbalne in nevarbalne komunikacije. Prav tako je pomembno skupinsko delo in sposobnost javnega nastopanja, kjer izražamo svoja mnenja in ob enem posredujemo osvojeno znanje. Pomembno vlogo ima vodstvo, ki skrbi za povezovanje zaposlenih znotraj organizacije, kjer prevladujejo veščine poslovne komunikacije. Ključnega pomena je razumevanje zaposlenih, njihovih želja in posledično motivacijskih dejavnikov vsakega posameznika. V kolikor je vodstvo sposobno izkoristiti potencial komunikacije za razvoj, bi na dolgi rok vplivali na zastavljene cilje zaposlenih in na njihov način motiviranja. Vsaka organizacija si prizadeva ustvariti prijetno in sproščeno delovno okolje, ki ponuja možnosti osebnega razvoja. V kolikor pravilno uporabimo ponujene veščine, izkoristimo potencial za oblikovanje novih orodij s katerimi razbremenimo vodstvo organizacije, tako s finančnega vidika, kot tudi časovnega vidika. Izbrati je potrebno pravi pristop, ki omogoča dolgoročno motiviranje zaposlenih. Zagotovo je najenostavnejši način materialna nagrada, vendar je smiselno poiskati tudi druge načine stimulacije, kar predstavlja izziv za marsikatero organizacijo (Mihalič, 2010).

Ustvarjanje učinkovitega delovnega okolja zahteva več dejavnikov, med katere sodi motivacija, ki ob enem skrbi za produktivnost zaposlenih. Na eni strani so nekateri motivirani s finančnimi dejavniki, kot so na primer denar in razne nagrade, medtem ko nekaterim večji pomen predstavljajo priznanja in pohvale (Ganta, 2014). Odstopanja med motivacijskimi dejavniki so zagotovo pereč problem številnih podjetij, med drugim tudi javni upravi, kjer si vodstvo prizadeva zmanjšati nastale razlike. S svojim magistrskim delom se želim približati rešitvi, ki bi ustvarila boljše delovno okolje. Prav vsak državljan se v življenju sreča z uslužbenci javne uprave. Prvi stik je zagotovo zdravstveno osebje, kateremu sledijo uslužbenci izobraževalnih institucij ter vse do zaposlenih oseb v javni upravi, katerih delo zajema urejanje različne dokumentacije. Kot državljani si želimo učinkovit sistem, podprt s strani prijaznih in ustrezljivih uslužbencev, ki za nas kvalitetno uredijo ustrezno storitev. Velikokrat smo že bili priča neprimernim obravnavam, ki privedejo do slabe izkušnje, posledično nezadovoljstva in številnih drugih problematik.

Namen magistrskega dela je preučiti motivacijske dejavnike v javni upravi za doseganje večje motivacije in boljših načinov poslovnega komuniciranja na delovnem mestu na primeru analize na Ministrstvu za javno upravo. Hkrati je namen prispevati k večjemu zadovoljstvu strank in uporabnikov, kot tudi poiskati učinkovit pristop do zaposlenih, kar vodstvo ublaži s finančnega vidika.

Osnovni cilj magistrskega dela je spoznati ključne dejavnike motivacije in poslovne komunikacije, ki postajajo vedno večjega pomena tako za zaposlene kot tudi za vodstvo Ministrstva za javno upravo. Hkrati želim z magistrskim delom ugotoviti povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo.

Pomožni cilji teoretične in empirične raziskave magistrskega dela so sledeči:

1. S pregledom domače in tuje literature raziskati področje motivacije in poslovne komunikacije.
2. Z uporabo kvantitativne metodologije analizirati motivacijske dejavnike v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo.
3. Ugotoviti ali obstaja povezava med motivacijo in poslovno komunikacijo na primeru Ministrstva za javno upravo.
4. Na podlagi pridobljenih rezultatov v raziskovalnem delu, postaviti predloge poslovnega komuniciranja na Ministrstvu za javno upravo, ki bodo doprinesli k učinkovitejši motivaciji javnih uslužbencev.

Na podlagi pregledane literature in smiselno postavljenih ciljev določam **temeljno tezo**, ki se glasi, da poslovna komunikacija zaposlenih v javni upravi pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih na primeru preučevanega primera Ministrstva za javno upravo. Vodstvo ima vpliv na motivacijske dejavnike, s katerimi postavljajo zgled za uresničitev zastavljenih ciljev in pomagajo pri osebni rasti. Poslovna komunikacija je tista, ki začrta smernice stimulacije pri doseganju večje produktivnosti in zadovoljstva na delovnem mestu. Posledično z uporabo učinkovitih dejavnikov motiviranja spodbujamo obojestransko sodelovanje med vodstvom in zaposlenimi.

Raziskava magistrskega dela bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Kakšne vrste motivacije si zaposleni na Ministrstvu za javno upravo želijo na delovnem mestu?
2. Kakšna je povezava med motivacijo zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo in uspehom celotne organizacije?
3. Kako si zaposleni na Ministrstvu za javno upravo predstavljajo poslovno komuniciranje?
4. Kakšna je povezava med poslovno komunikacijo in motivacijskimi dejavniki v izbrani organizaciji?

Magistrsko delo, ki temelji na analizi motivacije in poslovne komunikacije v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, je v prvem delu osnovano na dveh metodah in sicer metodi kompilacije in metodi komparacije, kjer gre za pridobivanje sekundarnih podatkov. Tema je razdeljena na dva večja področja in sicer motivacija in poslovna komunikacija. V ta namen se preučijo obstoječe sekundarne podatke, pridobljene na spletu kot tudi v fizični obliki. Osnovna teoretična izhodišča so izvor domače in tuje literature, kjer je poudarek na znanstvenih člankih in različnem študijskem gradivu kot so učbeniki, priročniki in zapiski, ki so bili ustvarjeni tekom študija na Ekonomski fakulteti. S pomočjo podatkovnih zbirk kot so Business Source Complete, Emerald, Science Direct, Springer Link in še mnogi drugi, je magistrsko delo pridobilo verodostojne prispevke na katerih je osnovan velik del teoretične raziskave. Dobra analiza teoretičnega dela omogoča osnovo za prehod na empirično raziskavo.

Raziskovalni del magistrskega dela zajema metodo spraševanja. Poudarek je na nadgradnji deskriptivnega dela teoretičnih izhodišč, s pridobljenimi podatki iz anonimnega anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali uslužbenci v javni upravi, bolj natančno na Ministrstvu za javno upravo. Empirična raziskava je podprta s primarnimi viri, kot so stališča javnih uslužbencev, ki so kasneje uporabljena za primerjavo teoretične osnove z raziskovalnim delom. Anketni vprašalnik je razdeljen na dva dela, ki temeljita na zaprtem tipu vprašanj. Poudarek je na vprašanjih o trenutnem načinu komuniciranja znotraj organizacije in o motivacijskih dejavnikih, ki bi bili po mnenju javnih uslužbencev koristni za večjo produktivnost na delovnem mestu, posledično tudi večje zadovoljstvo. V sklopu obeh anketnih vprašalnikov so zajeta tudi vprašanja, s katerimi potrdimo ali ovržemo povezavo motivacije s poslovno komunikacijo na primeru Ministrstva za javno upravo. Prvoten pomen magistrskega dela je usmerjen v javne uslužbence in njihovo vrednotenje poslovne komunikacije in motivacije znotraj Ministrstva za javno upravo. Zaradi širine raziskave, magistrsko delo zajema tudi neposredno opazovanje javnih uslužbencev, iz katerega so podane objektivne opazke, ki pripomorejo h končnemu priporočilu za vodstvo organizacije. S tem se raziskovalni del razširi v multimetodološko raziskavo. Magistrsko delo povzame dejavnike motiviranosti uslužbencev Ministrstva za javno upravo in njihovo povezanost z načinom poslovne komunikacije.

Zadnji del magistrskega dela bo zajel analizo podatkov in interpretacijo pridobljenih rezultatov. Poudarek je na deskriptivni statistiki. Primerjava teoretičnega dela z empirično raziskavo bo odgovorila na vsa raziskovalna vprašanja, ki so bila postavljena na začetku magistrskega dela. Sklepne ugotovitve bodo obsegale priporočila za izboljšanje trenutnih razmer na Ministrstvu za javno upravo, ki utegnejo nekoliko razbremeniti vodstvo. Namen magistrskega dela je najti povezavo med dvema področjema, ki gresta z roko v roki oziroma jo ovreči. V izogib morebitni subjektivnosti, bodo zaključne ugotovitve obsegale tudi povzetke strokovnih mnenj, pridobljenih tekom izdelave teoretičnih izhodišč magistrskega dela.

1 MOTIVACIJA

Vsako dejanje se začne z motivacijo. Naj bo to razlog zakaj zjutraj vstanemo ali razlog, da se v danem trenutku odločimo izvesti izbrano dejanje. Okolje v katerem živimo, medosebni odnosi in osebna stališča so le primer dejavnikov, ki vplivajo na naše cilje, ki služijo kot motivacija. Odnos z ljudmi zahteva posebno obravnavo. Ohranjanje človekove motiviranosti pogojuje spretnosti obvladovanja njegovih čustev in občutkov, ki so del miselnih vplivov (Ramadanty & Martinus, 2016). Sposobnost posameznika, da izpolni zadan cilj, je mnogokrat precenjena, saj nekateri vložijo več truda kot drugi. Navsezadnje vseeno prevlada motivacija, ki dokazuje, da bolj sposoben delavec, lahko doseže enako kot tisti, ki je vložil več truda, zgolj na podlagi notranje stimulacije (Robbins, 2005). Ramadanty in Martinus (2016) menita, da so v poslovnem svetu za preživetje organizacije ključni zaposleni, ki služijo kot gonilo za napredek. Vzdrževanje produktivnosti je zato toliko bolj smiselno, zlasti kadar so zaposleni ključni element za doseganje zadanih ciljev. Delo, delovna sredstva, denar, prilagojen pristop in trg so največkrat sestavni del vsake uspešne organizacije. Zaposleni doprinesejo k uspešnosti organizacije, le v kolikor so za to ustrezno motivirani. Kadar zaposleni vidijo večjo vrednost v doseganju organizacijskih ciljev in so prepričani, da s svojim delom vplivajo na končni rezultat, je njihova stopnja pripravljenosti toliko večja. Od tod izvira globlji pomen motivacije, ki služi spodbujanju boljšega vzdušja znotraj organizacije, kar se odraža na produktivnosti in končni uspešnosti. Avtorja Ramadanty in Martinus (2016) sta v svoji raziskavi potrdila povezavo med motivacijo zaposlenih in odnosom na delovnem mestu, ki se kaže tako v besedni kot tudi nebesedni komunikaciji. Za nemoteno delovanje procesov, vodstvo poskrbi z učinkovito komunikacijo, kar služi kot motivacijski dejavnik.

1.1 Opredelitev in pomen motivacije

Opredelitev motivacije se začne pri naših zaznavah. Osnova za razumevanje notranjih dejavnikov, ki nas spodbudijo k dejanjem, je razlikovanje med afektom, čustvi in počutjem. Poznavanje moči vsakega dejavnika posebej nam daje sposobnost vpliva na posameznika (Robbins, 2005). Enak cilj dveh različnih si oseb, s podobnimi predispozicijami ima različen metodološki pristop in izid. Sprejemanje odločitev se nanaša na končni rezultat, ki je oblikovan na osnovi osebnostnih psiholoških potreb, ki se razširijo v relevantne vrednote posameznika. Procesi, ki potekajo v mislih vsakega posameznika, so povod motivacije, ki služi kot spodbuda za usmerjanje energije v dejanja. Ideje, ki se porajajo v nas, se razvijejo v sodelovanju z našimi čustvi, počutjem in afekti. Iz tega vidika je smotno negovati vse procese, ki se združujejo v dejanja spodbud (Deci & Ryan, 2000b). Človek brez motivacije preprosto ne obstaja, kar se v praksi kaže kot nenehen življenjski proces. Če pride do stanja nedoseganja zadanih ciljev in posledično izgube motivacije, se to odraža v fizičnem stanju človeka, kar največkrat vodi do bolezni. V osnovi je motivacija notranji izvor, na katero ima vpliv življenjska pot posameznika, njegovo okolje in način sprejemanja informacij (Gilley, Gilley & McMillan, 2009).

Vsaka oseba se loči od drugih glede na njeno sposobnost in stališča, ki jo opredeljujejo. Kljub temu da je motivacija proces notranjega izvora, ima zunanja okolica prav tako pomembno vlogo. Govora je o zunanjih spodbudah, katerih je deležen vsak posameznik. Pomen motivacije je razvijajoč koncept, po katerem se ravna vedno več podjetij. Četudi je bila do danes močno uveljavljena praksa nagrajevanja na podlagi produktivnosti, smo bili zaradi danih okoliščin, primorani k preusmerjanju pozornosti na notranji izvor (Deci & Ryan, 2000a). Največkrat uporabljen način motiviranja zaposlenih je denarno zadovoljevanje potreb. Denar kot motivator predstavlja univerzalni sistem nadziranja, saj so notranji motivi težko obvladljivi. Od tod izvira oportunistično vedenje. Pod pogojem, da poiščemo način, kako postaviti proces doseganja ciljev v obliko motivacije in ne le končni cilj, bomo na tak način uspešno preusmerili potek dogajanja (Frey & Osterloh, 2000). Miselni procesi tvorijo končno vsebino, ki jo posameznik dostavi. V kolikor se vedemo kot oseba, kakršna mislimo da smo, in v kolikor upoštevamo svoj vidik osebe, ki bi lahko postali v prihodnosti, bomo dosegli več in prišli dlje. Dolgoročne ambicije so gonilo v našem vsakdanjiku. Te so pozitivne ali negativne. Pri pozitivni motivaciji pričakujemo določeno nagrado za svoje vedenje, medtem ko je negativna motivacija pogojena s kazenskimi ukrepi, ki jim nismo naklonjeni. Notranji odziv je zato bodisi močna želja po napredku bodisi strah pred neuspehom (Heckhausen, Schulz & Wrosch, 2018).

Naj gre za zasebne ali poslovne situacije, vsakdanja perspektiva nam nakazuje vzorce vedenja, ki se navezujejo z višjimi cilji posameznika (Barlev in drugi, 2019). Kakovost našega življenja je pogojena z uspešnostjo na delovnem mestu. Ne glede na okoliščine je poslovna motivacija del našega vsakdana. Zatorej je izziv vodstva katerekoli organizacije, prepoznati smisel vsakega zaposlenega in na podlagi njegovih zmožnosti, prilagoditi motivacijske dejavnike. Pravilna vpeljava motivacije se zrcali na uspešnosti organizacije in ne nazadnje tudi pri posameznikovi koristi. Gre za obojestranski interes ob upoštevanju skupnih načrtov in politik. V kolikor oseba ni psihično pripravljena na delo, so ostale predispozicije, kot je na primer fizična zmožnost, zaman (Deci & Ryan, 2000a). Motivacija je odločilna pri opravih, kot je prenašanje znanja znotraj organizacije, kar velja za eno ključnih konkurenčnih prednosti. Je proces, na katerega vpliva več dejavnikov. Prvi dejavnik je moč vpliva osebnostnih ciljev in vrednot, drugi dejavnik je pogojen z organizacijo in načinom dela in tretji dejavnik predstavlja zunanje okolje in z njim povezane norme, ki so prilagojene vsaki kulturi in družbi. Gradnik medosebnih odnosov je v tesni navezavi z motivacijo. Je način združevanja posameznikov v učinkovito delovno skupino, ki se med seboj spodbuja in si pomaga (Deci & Ryan, 2000a). Učinkovitost motivacije je nekaj, na kar hitro pozabimo. Slabo poznavanje ciljne skupine se kaže pri uporabi motivatorjev, ki so v nekaterih situacijah popolnoma nekoristni ali celo škodljivi. Vsak pristop ima več vidikov, ki jih ne gre zanemariti. Najslabše kar lahko storimo je, da predvidevamo, kaj se bo zgodilo, na podlagi že ustaljenih praks, ki niso vedno relevantne. Mnogi posplošujejo motivacijske modele, kot je »korenček, palica«, kateri je osnovan na metodi nagrad in kazni. Poznati moramo potrebe, ki se ustvarijo na delovnem mestu, kot tudi potrebe, ki so izvor vsakdanjih situacij (Pink, 2009).

1.2 Pregled teorij motivacije

Človekove potrebe opredelimo na številne načine. Naj bo to v zasebnem življenju ali na službeni poti, motiviran človek ima večjo verjetnost, da doseže zastavljen cilj. Bodisi s finančnimi motivatorji, ki izvirajo iz teorije ekonomske motivacije, bodisi z drugimi motivatorji, ki temeljijo na pomembnosti človeških potreb, kot to opredeljuje motivacijska teorija Maslowa. V vsakem pogledu človek nenehno hrepeni po zadovoljevanju potreb in želja (Pardee, 1990). Za razumevanje človekove motivacije se vedno znova vračamo k osnovnim življenjskim potrebam, ki so usmerjene v sposobnost obstoja, suverenost in neodvisnost pri delu, kot tudi povezanost in bližino z drugimi. S tem določamo pogoje psihološke rasti, počutja in samouresničevanja (Deci & Ryan, 2000b). Osebe, ki so deležne čustev, kot so nelagodje, zaskrbljenost in strah imajo željo po spremembi, kar jih dodatno motivira. Cilji nam pomagajo pri vsakodnevnih opravilih. V kolikor ima oseba zastavljeno smer in hkrati močno hrepeni po samoizpolnitvi, ima posledično tudi močnejše motivacijske dejavnike, ki izvirajo iz notranjosti vsakega posameznika. Naj bodo negativni ali pozitivni povzročitelji motivacije, nihče si ne prizadeva ostati na enaki ravni, temveč si želi napredka in sprememb. Avtoriteta nad dogodki nas prav tako spodbudi k dejanjem, saj je želja po upravljanju prirojena. Poleg avtoritete je tudi družbena sprejemljivost komponenta, ki si jo vsak od nas želi - biti sprejet s strani skupnosti, do katere gojimo določena čustva (Krumpačnik, 2017).

Pregled prispevkov na področju motivacije in njenih spodbujevalcev je privedel do različnih avtorjev in motivacijskih teorij, ki narekujejo vzroke za naše vedenje. V nadaljevanju so na kratko predstavljene teorije, ki temeljijo na vedenjskih motivih in so povod za vsebino naslednjih poglavij. Prva teorija se nanaša na **osebne potrebe** in temelji na primarnih kot tudi sekundarnih zahtevah, ki se porajajo vsakemu posamezniku. Osnovna delitev potreb izhaja iz nujnih potrebščin, ki jih je potrebno potešiti in brez katerih ni možno živeti. Zatem sledi število drugih vrst potreb, ki so prilagojene določeni skupini ali vsakemu posamezniku posebej. Njihov namen je izpolnitev višjih ciljev, ki so pogojeni s kulturnim okoljem, dednostjo in samoiniciativo. Naslednja teorija obravnava **kognitivne procese**, ki zadevajo večšine, povezane z umom. Dojemanje posameznika, njegova stališča, spomin in stopnja učenja so dejavniki, ki se povezujejo in tvorijo nekoliko drugačno obliko motivacije. Največkrat se uporabi teorija pravičnosti, pričakovanj in ciljev, kjer je poudarek na usklajevanju posameznikovih vložkov in nagrad. Kognitivno procesna teorija je osnovana na podlagi zanimanja, objektivnosti in dobro oblikovanih ciljev, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno omejeni. **Vedenjska teorija** se sklicuje na proces učenja, preko katerega se posamezniki izurijo. Vedenje je nekaj, kar se da nadzorovati, v kolikor so prisotni pozitivni in negativni pristopi, ki so podprti s sankcijami in učinkom izkoreninjenja neučinkovitih navad, ki niso v korist vsakdanjim opravilom. Kot zadnja teorija, ki bo podrobnejše predstavljena v naslednjih poglavjih, je **teorija osnovana na delu**. V celoti gledano je njen namen uporabiti delo kot motivacijskih dejavnik, ki služi za spodbudo in je sam po sebi zadosten (Pardee, 1990).

1.2.1 Teorije potreb

Prikladnost motivacijskih teorij na podlagi posameznikovih potreb so raziskovali številni avtorji. Dve najbolj znani teoriji sta Maslowa teorija hierarhije potreb in teoriji X in Y avtorja Douglasa McGregora. Slika 1 prikazuje način večstopenjskega motiviranja, ki izvira iz **motivacijske teorije potreb po Maslowu**. Njegova teorija navaja zadovoljevanje potreb od spodaj navzgor, pri čemer nas motivira naslednji sklop potreb, ki še ni bil dosežen (Pardee, 1990). Posameznikove potrebe nastopijo z ohranjanjem njegovega obstoja. Zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb je nujno potrebno, v kolikor želimo nadaljevati uresničevanje lastnih višjih ciljev. Ko dosežemo prvo stopnjo preživetja, se v nas prebudi potreba po varnosti in stabilnosti. Naslednja skupina potreb zajema občutke pripadnosti, naklonjenosti in pozornosti, ki smo jih največkrat deležni s strani znancev, prijateljev in družine. Slednja skupina potreb se oblikuje zaradi višjih ambicij posameznika. Naj gre za notranje dosežke ali javna priznanja, skozi ves življenjski proces, si človek prizadeva ustvariti spoštovanja vreden odnos. Bistvo obstoja in težnja po doseganju, se čez čas spremenita. Kot najvišja stopnja hierarhije potreb je samouresničitev. Videti svet iz popolnoma drugačnega zornega kota in dati življenju čisto drugačen smisel, je tisto kar nas žene naprej (Iraqi & Tahir, 2018).

Slika 1: Maslowa teorija hierarhije potreb



Prerejeno po Pardee (1990).

Poleg motivacijske teorije potreb sta se leta 1993 močno uveljavili **teoriji X in Y**, profesorja Douglasa McGregora. Gre za dva ločena pristopa k motiviranju, ki imata vsak svoja stališča. Na eni strani imamo teorijo X, zagovornico negativnega pristopa, ki temelji na značilnostih neproduktivnih ljudi. In na drugi strani teorijo Y, ki zastopa samoiniciativnosti in marljivost na delovnem mestu (Pardee, 1990).

Teorija X opredeljuje človekovo naravo in njegovo motivacijo do dela z nekoliko negativnega stališča. Po mnenju profesorja Douglasa McGregorja, smo ljudje nagnjeni k izogibanju opravil. Iz tega razloga smo primorani k nenehnemu nadzoru, usmerjanju in posledično sankcioniranju (Pardee, 1990). Iraqi in Tahir (2018) menita, da je potrebno izbrati v praksi ustrezen čas in skupino ljudi, na katerih se poskuša uveljaviti teorija X. Zaradi njene specifičnosti, je uporaba nekoliko omejena, saj ni možno imeti enakega profila vseh oseb. Kot odgovor na številne kritike se je oblikovala teorija Y, ki vključuje pozitivna stališča. Temelji na načelu produktivnosti in v nasprotju s teorijo X, zagovarja samoiniciativnost posameznikov. Medtem ko je teorija X osnovana na motiviranju po načelu sankcioniranja, je teorija Y usmerjena k spodbudam. Gre za popolno nasprotje, saj predpostavlja, da si posamezniki prizadevajo biti marljivi in vestni delavci. Njihove kompetence so produktivnost, odgovornost in ambicioznost. Vodstvo ob enem spremlja posameznikovo samodisciplino, organiziranost in samostojnost, jih ob tem zmerno vodi in spodbuja k izvirnosti (Pardee, 1990). Ne glede na prednosti in slabosti teorije X in Y, je pri obeh potrebna določena stopnja kritičnosti, saj ima vsaka od njiju poseben vpliv na posameznika (Iraqi & Tahir, 2018).

1.2.2 Kognitivno procesne teorije

Bistvo kognitivno procesne teorije je v iskanju povezav med različnimi dražljaji in odzivi nanje. Atributi, ravnotežje in zaželenost, so trije dejavniki, ki jim pripisujemo pomembno težnjo. Leta 1963 se je oblikovala **Adamsova teorija pravičnosti**, s katero pojasnujemo posameznikov vidik na obravnavo v primerjavi z drugimi udeleženci. Gre za splošno presojo med lastnimi in tujimi vložki kot tudi presojo glede na končen doprinos, ki ga je vsak deležen. V primeru odstopanja se pojavi občutek nepravilnosti in želja po spremembi. Če posameznik presodi, da je njegovo delo neenakovredno v primerjavi z drugim, bo temu ustrezno prilagodil svoje vedenje in končni rezultat. Dojemanje pravičnosti je osebno naravnano in delno subjektivno ocenjevanje delovnega okolja kot tudi širše okolice. Končna dognanja imajo vpliv na posameznikov odziv, kar odraža številne pozitivne kot tudi negativne posledice. Teorija pravičnosti nam omogoča zgolj en vidik motivacijskega pristopa. Njen način motiviranja se nanaša na pošteno in objektivno razmerje med vloženim trudom in končno nagrado, ki je bodisi materialne bodisi nematerialne narave (Ryan, 2016). Poleg teorije pravičnosti se je leta 1964 izoblikovala **teorija pričakovanj**, avtorja Victorja Vrooma. Tako kot teorija pravičnosti tudi teorija pričakovanj temelji na posameznikovi zaznavi okolice, kateri prilagodi svoj odziv. Vroomova teorija pričakovanj zatrjuje, da se bo posameznik vselej odločal glede na to, kakšno vrednost bo zanj imel končni rezultat. Z drugimi besedami se Vroomova teorija imenuje tudi model VIE, ki predstavlja kratico za vrednost (angl. valence), instrumentalnost (angl. instrumentality) in pričakovanje (angl. expectancy). Trije pomembni dejavniki, na podlagi katerih se oblikuje posameznikova motivacija, ki je po mnenju avtorja nekoliko nasprotujoča s cilji organizacije (Thierry & Van Eerde, 1996).

1.2.3 Vedenjska teorija

Seznanjanje z vedenjem posameznika je leta 1948 obravnaval Burrhus Frederic Skinner. Njegov pristop temelji na preučevanju psihologije človeka. Natančneje je poudarek na načinu izobraževanja kot tudi pristopu vzgojitelja, katerega naloga je opazovati in ugotoviti vedenjske pomanjkljivosti. S tem se izpostavi prednosti in slabosti, kar spodbudi k pravilnemu vedenju (Gordan & Krishanan, 2014). Na podlagi njegovega stališča je vsako vedenje posledica dražljajev. Če se vedenje rezultira z ugodnimi rezultati, so zaželeno ponovitve. Toda če posledica vedenja vodi v drugo skrajnost, poskušamo spremeniti dosedanje vzorce obnašanja (Anulika & Olusadum, 2018). **Okrepitvena teorija motivacije**, kot jo je oklical njen avtor, temelji na procesu izboljšav, kar se odraža na vsakem posamezniku nekoliko drugače. Tovrstna vedenjska teorija motivacije se osredotoča na spremembe, ki so posledica pozitivno naravnane zunanjega okolja, ki služi kot osebna motivacija (Gordan & Krishanan, 2014).

1.2.4 Na delu osnovana teorija

Delovne navade in vrednote, ki se oblikujejo, nas zaznamujejo za celo življenje. Na delu osnovana teorija motivacije narekuje pomembnost razmerja med aktivnostmi in končnim izidom, ki odraža zavzetost vsakega posameznika. Za vsak delovni proces je ključno preučiti vse elemente, ki motivirajo, vodijo in ohranjajo posameznikovo pripravljenost do dela (Pinder, 2008). Avtor **dvofaktorske motivacijske teorije**, Fredrick Herzberg, je opredelil delovno motivacijo na podlagi dveh samostojnih, celo nekoliko neodvisnih skupin. Njegovo delo temelji na tako imenovanih higieniki in motivatorjih, oba skupaj vplivata na zadovoljstvo in nezadovoljstvo (Pardee, 1990). Slika 2 prikazuje način motiviranja, kot ga opredeljuje Fredrick Herzberg. Gre za ločen model, ki temelji na doseganju osnovnih elementov delovnega področja in hkrati zadovoljevanju višje prioritete posameznika. Izhodišče dvofaktorske motivacijske teorije so higieniki. Gre za nepogrešljive sestavine, brez katerih ne dosegamo osnovnih delovnih pogojev. Vsi udeleženci si prizadevajo pošteno plačilo, varno delovno mesto, urejene medosebne odnose, sprejemljivo politiko organizacije, neodvisnost na delovnem mestu, osnovni napredek ipd. Doseganje omenjenih dejavnikov dela, ne razvije zadovoljstva niti ne sproži motivacije. Posledično se v primeru odsotnosti higienikov, pojavi določena stopnja nezadovoljstva, ki izvira iz delovnega okolja (Pardee, 1990). Tako imamo na eni strani higienike, ki jih je treba zadovoljiti, da ne občutimo nezadovoljstva in na drugi strani tako imenovane motivatorje, ki poskrbijo za dejansko motivacijo. Fredrick Herzberg je opredelil motivatorje kot skupino dejavnikov, ki prispeva k osebni rasti. Za razliko od higienikov, kateri povzročajo zunanjo srečo, so motivatorji tisti dejavniki, s katerimi dosežemo notranje zadovoljstvo in so gradniki dolgoročne sreče (Amoako & Baah, 2011). Največkrat uporabljeni motivatorji so osebni dosežki, priznanja, opolnomočenje, samostojnost, delovni pogoji, napredovanje, razvoj, medosebni odnosi in izražanje zanimanja s strani drugih udeležencev (Thompson, 1996).

Slika 2: Dvofaktorska motivacijska teorija



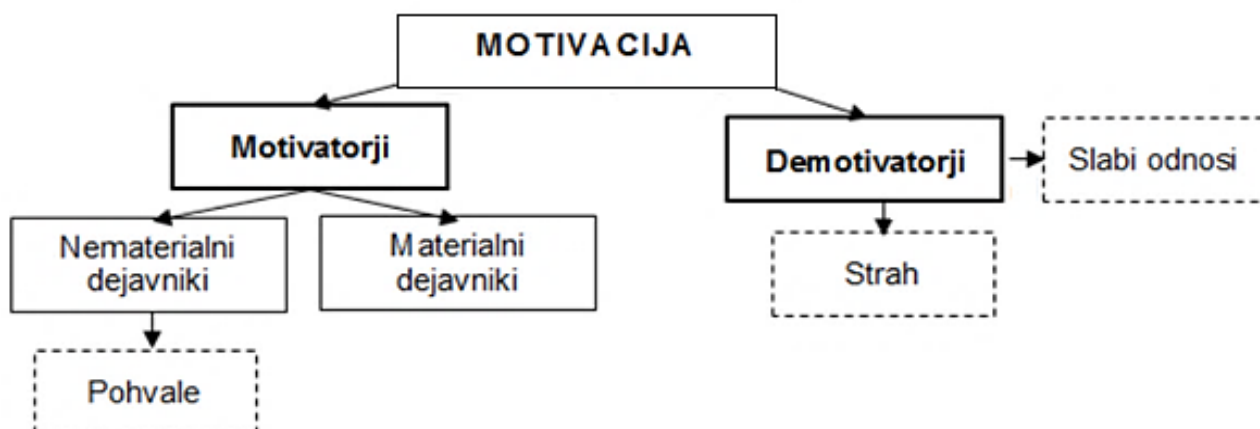
Vir: Thompson (1996).

Primerjava med seboj podobnih, a vendar popolnoma različnih elementov delovnega procesa vodi do ugotovitev, da so higieniki dosti lažje obvladljivi, saj jih je možno določiti, medtem ko so motivatorji pristranski in podrejeni osebnim načelom vsakega posameznika (Amoako & Baah, 2011).

1.3 Motivacijski dejavniki

Motivacija začrta našo uspešnost pri doseganju ciljev, ki niso edini pomemben vidik. Namesto da poudarimo vplivnost ciljev, se raje osredotočimo na notranje in zunanje potrebe posameznika in poiščemo ustrezne motivacijske dejavnike (Latham & Locke, 2002). Motivacija in zadovoljstvo gresta z roko v roki. Vsak dražljaj, ki izvira bodisi iz okolice bodisi nas samih, sovpiva na razplet dogodkov. Vodilo za uspešno kot tudi zadovoljno življenje je v interpretiranju zadanih ciljev in načinu doseganja le teh. Z ustrezno izbiro motivacijskih dejavnikov smo še korak bližje. Slika 3 prikazuje osnovni model delitve motivacije. Ob neustrezni izbiri motivacijskih dejavnikov nam le ti otežujejo pot do zadanih ciljev. Govora je o tako imenovanih demotivatorjih, s katerimi upočasnimo razplet dogajanja. Poudarit gre, da kljub temu, da za nekoga predstavlja določen demotivator slab vpliv, je za nekoga drugega dobra spodbuda. Potemtakem je upravičljivo trditi, da motivacijski dejavniki potrebujejo individualen pristop. V splošnem velja, da se motivatorji delijo na materialne in nematerialne dejavnike, med katere se največkrat uvrščajo denar, varnost, dosežki in priznanja v obliki nagrad (Kušar, 2014).

Slika 3: Model motivacijskih dejavnikov



Vir: Kušar (2014).

Z izborom motivacijskih dejavnikov se srečujemo vsi, naj bo to v zasebnem ali poslovnem življenju. Določen vpliv nad izborom imamo sami, a vendar je določen del podrejen in prepuščen drugim udeležencem, ki največkrat izhajajo iz družbenega vidika. Kakršnokoli motiviranje vodi k usmerjanju pozornosti in navora k želenim opravilom, na katerih je usmerjeno največ pozornosti (Cavaliere, Cipollini, Giustiniano & Lombardi, 2019). Če pri tem upoštevamo finančni vidik, je smiselna uporaba alternativnih motivatorjev, ki povečujejo uspešnost zgolj na podlagi poznavanja notranjih potreb in želja. Uporaba podzavestnih motivacijskih dejavnikov se po raziskavah avtorjev Latham, Peterson, Sergent in Stajkovic (2019) rezultira s povečano učinkovitostjo ob izjemno nizkih stroških.

1.3.1 Materialni dejavniki

Zunanji in notranji vplivi iz okolja so vzrok za posameznikove individualne želje. Kar poseduje naš prijatelj, znanec ali mimoidoči, ki nam v danem trenutku predstavlja zgled, se podzavestno preoblikuje v naš cilj, ki ga želimo doseči. Največkrat je povod za naša dejanja izrazita želja po imetju, ki se odraža kot materialni dejavnik, uporabljen za motiviranje. Materialne nagrade, kot so denar, izdelki za prosti čas, raznovrstne storitve in potovanja, so motivatorji, ki so koristni le pri določenih posameznikih in situacijah. Njihova uporaba je kratkoročne narave, saj je zadovoljstvo ob prejemu materialnih nagrad omejeno. Pomemben vidik materialnih nagrad je v njihovi učinkovitosti. V kolikor je posameznikova pozornost usmerjena zgolj na končni cilj, postaneta kakovost in proces, zanemarljiva dejavnika (Tovornik, brez datuma). Pomen materialnih dejavnikov je odvisen od vsakega posameznika posebej. Največkrat je v ozadju negativen odnos, ki se dolgoročno ne obnese najbolje. V današnjem času smo privrženi nagradam, ugodnostim in številnim drugim oblikam materialnih stvari, ki odražajo naš osebni interes. Bodisi denarno plačilo bodisi izlet ali druga oblika potovanja, vse to in še več je materialni motivator, ki spodbudi posameznika k neki dejavnosti. Odziv na materialne dejavnike je podrejen osebni zaznavi (Nader, 1988).

Sodobni načini zunanje motivacije prisegajo na popolnoma drugačne metode nagrajevanja. Če se za trenutek osredotočimo na delovno okolje, sklepamo, zlasti na podlagi dosedanjih praks številnih podjetij, da je njihova želja ustrezno motivirati zaposlene in je popolnoma drugačna kot pred dvajsetimi leti nazaj. Dandanes je poudarek na kakovosti dela in zasebnem življenju. Številni posamezniki dajejo prednost medosebnemu odnosu, zasebnosti, spoštovanju in samouresničitvi. V kolikor upoštevamo sodobne smernice, potemtakem razberemo, da so potrebne spremembe tudi na področju materialnih dejavnikov motivacije (Nemaei, 2012). Novi načini zadovoljevanja notranjih želja posameznikov so pomemben element sodobnega življenja. Dober primer so organizacije, ki iščejo načine, kako optimalno ponuditi materialno nagrado in ob enem ohraniti motivacijo zaposlenega (Ferraro, Moreira, Pais & Santos, 2020). Ponudba službenih vozil, možnost najema nepremičnine, zbiranje točk produktivnosti in ne nazadnje ugodnosti pri nakupu izdelkov ali storitev lastne organizacije, vse to so načini, ki ne doprinesejo veliko dodane vrednosti (Kohn, 1993). Prav tako ne omogočajo razvoja medosebnih odnosov, kot tudi ne spremenijo načina zaznavanja dela (Ferraro, Moreira, Pais & Santos, 2020). Boštjančič in Drašler (2015) poudarjata, da imajo ljudje, katerih fokus je osredotočen na materialne nagrade, večjo stopnjo nezadovoljstva. Glavni razlog je v interpretaciji ciljev. Oseba, katere motivacija izvira iz zunanjega okolja, je bolj naklonjena materialnim nagradam in si ne prizadeva doseči večje produktivnosti. Njen primarni cilj je nagrada, ki ima statusni simbol. Kot ključna pomanjkljivost materialnih nagrad je minljivost in vedno večje pričakovanje. Po prejemu nagrade ima posameznik občutek, da si za enako delo zasluži še večjo nagrado, kar dokaj hitro vodi v nezadovoljstvo na obeh straneh (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004). Skozi leta so se izoblikovali novi načini materialnega motiviranja ljudi. Sprememba vrednot in pogleda na svet je privedla do korenitega razvoja. Dandanes predstavlja čas denarno valuto, s katero trgujemo. Poleg finančne nagrade je pomoč v obliki prenosa znanja, močan motivator pri sprejemanju vsakdanjih odločitev. Ne nazadnje ima velik pomen razvoj spretnosti, napredek, kot tudi udeležba na dogodkih, kjer delujemo v dobrobit drugih ljudi ali okolja (Myers, 2019).

1.3.2 Nematerialni dejavniki

Motivacija se razlikuje od posameznika do posameznika. Naj gre za materialne dejavnike ali nematerialne, vsaka oseba ima svoja stališča in potrebe. Za uspešno implementacijo nematerialnih dejavnikov motivacije je potreben proces spoznavanja. V kolikor se poglobimo v posameznika, imamo možnost bolje spoznati njegova stališča in mu prilagoditi način motiviranja, ki se potemtakem rezultira v večji uspešnosti (Heyns & Kerr, 2018). Številne študije, med drugim tudi študija avtorjev Ferraro, Moreira, Pais in Santos (2020) potrjuje pozitivno povezavo med nematerialno motivacijo in raznovrstnimi dejavniki, med katere prištevamo posameznikov interes, predanost, višjo stopnjo zadovoljstva, produktivnost in dobro počutje. Zaradi dolgotrajnega procesa seznanjanja, povezovanja podatkov v informacije in prilagajanja motivacijske metode, imajo posamezniki in organizacije vnaprej oblikovane nematerialne dejavnike, ki jih je možno uporabiti v praksi (Ferraro, Moreira, Pais & Santos, 2020).

Najpogosteje uporabljeni nematerialni dejavniki temeljijo na potrditvi posameznika. Že kot otroci smo bili vajeni spodbudnih besed, ki v nas prebudijo še večjo željo po napredku in spremembi. Potemtakem pridemo do zaključka, da je najpreprostejši način nematerialne motivacije, prilagojen način komunikacije. Z besedami, ki jih namenimo sogovorniku, vplivamo na razplet medosebnih odnosov, posameznikovo počutje in voljo do dela. Izkazovanje spoštovanja preko besedne komunikacije bodisi v obliki pohvale bodisi preko priznavanja zaslug za dobro opravljeno delo, vodi do večje motivacije. Tovrstna oblika motivacije nam je vrojena in je močna alternativa materialnim dejavnikom. Pohvala je izrečena na osebni ravni med dvema človekoma oziroma je izražena pred večjim številom ljudi, kar ima popolnoma drugačen učinek. Mlajše generacije imajo drugačen pogled na nagrajevanje, saj pripisujejo vedno večji pomen spoštovanju, ki se kaže v obliki spodbude, priznanja ali pohvale. S tem ko izpostavimo pozitivne lastnosti, gradimo osebno blagovno znamko posameznika, kar je za marsikoga izjemno pomembno (Vakselj, 2017). Takoj za komunikacijo je na drugem mestu prenos znanja. Naj gre za poslovne ali zasebne zadeve, življenje je zasnovano kot nenehen proces učenja. Priložnost za razvoj osebnih kompetenc, nadgrajevanje obstoječega znanja, pridobivanje novih izkušenj, vse to in še več spodbudi k napredku v razmišljanju in vedenju. Vrednost vsakega posameznika raste z njegovim razvojem. Če mu ponudimo prenos znanja, ki nastopa v različnih oblikah, dobimo nadvse motivirano osebo (Klindžić, Omazić & Vlahov, 2011). Vakselj (2017) meni, da je področje nematerialnih dejavnikov motivacije neizkoriščeno, mnogokrat celo zanemarljivo. Poudariti je potrebno zmožnost združevanja materialnih in nematerialnih dejavnikov motivacije, ki delujeta v odvisnosti druga od druge.

Ferraro, Moreira, Pais in Santos (2020) menijo, da je motivacija v močni povezavi z avtonomijo. Prepustiti določen del nalog in odgovornosti izkazuje stopnjo zaupanja med dvema osebama. S tem ko omogočimo, da se posameznik sam odloča o pomembnih nalogah, si prerazporedi obveznosti po lastni presoji ipd. se uveljavi zavedanje o pomembnosti. Vzpostavitev sproščenega okolja, ki zagotavlja varnost, stabilnost in pozitivno miselno povezavo, je dostikrat ključnega pomena. V kolikor smo obdani z navdihujočimi dejavniki, smo posledično dosti bolj motivirani. Če samo zamenjamo okolje, svetlobo ali spremenimo ljudi, s katerimi smo obdani, prispevamo k večji produktivnosti (AbuAlRub, Al-Rub, El-Jardali & Jamal, 2016). Nematerialni dejavniki motivacije, največkrat predstavljajo majhne vloške. Vsak posameznik hrepeni po napredku. Večja odgovornost, nova vloga, napredovanje ali prehod na novo stopnjo težavnosti. Vse to predstavlja nekakšen izziv, ki ga vsak doživlja na svoj način. Morda nekomu predstavlja tovrstna sprememba stres, medtem ko nekomu predstavlja veselje. Nedvomno je vsem skupna želja po osebni rasti, katero dosežemo s tem, ko se izpostavljam neprijetnim, nam neznanim okoliščinam, kjer preizkušamo svoje meje (Meyers & Van Woerkom, 2019). Šele ko dosežemo točko brezskrbnosti in nezadržanosti, takrat začnemo izražati svoje mnenje, saj verjamemo, da bomo uslišani, kar nas le še dodatno motivira (Manolopoulos, 2008).

1.4 Motivacija v javnem sektorju

Najbolj učinkovita motivacija zaposlenih oseb v javnem sektorju je plača, delovni pogoji, politika organizacije, status, odnosi med zaposlenimi, nadzor in delovna varnost. Z nastopom dela so vsi zaposleni obveščeni o delovnih nalogah, pravicah in dolžnostih, ki so določene v Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/01). Glede na vrsto delovnega mesta je temu primerno oblikovana plačilna lestvica, ki je enotna za vse javne uslužbence in je javno dostopna za vse državljane. Osnovana je na podlagi stopnje izobrazbe in naziva delovnega mesta. Poleg osnovne plače so javni uslužbenci deležni dodatkov za izredne dosežke, povečan obseg dela, kamor sodijo nadure in nočne izmene; in dodatka na podlagi delovne uspešnosti, ki ga določa ustvarjen prihodek na določenih delovnih mestih. Hkrati narašča delež plače glede na delovno dobo in v primeru obvladovanja posebnih veščin (Uradni list RS, št. 108/2009). Z izjemo denarnih motivatorjev kot je plača, so tu prisotni delovni pogoji, ki narekujejo stopnjo motiviranosti javnih uslužbencev na nekoliko drugačen način. Čeprav na trenutke deluje, da ima javni sektor enoličen sistem motiviranja, temu ni vedno tako. Pozabiti ne gre vseh ugodnosti, ki so jih deležni nekateri uslužbenci, kot je uporaba službenih vozil, telefonov in celo službenih prostorov za namene začasnega bivanja ali dopustovanja, kot tudi mnogih drugih ugodnosti, ki jim morda ne pripisujemo večje pomembnosti, vendar se prav tako uvrščajo med motivatorje (Plaznik, 2002).

Pomemben vidik motiviranja v javnem sektorju so zagotovo nagrade, ki so bodisi denarne bodisi nedenarne. Posamezniki smo si med seboj tako različni, da ni možno predpostaviti enotnega sistema motiviranja. Nekomu predstavlja prednost umirjena narava dela in možnost izobraževanja, spet drugemu nadzorovana politika delovanja, saj se na tak način določeni posamezniki lažje poenotijo z organizacijo in njenimi cilji. V kolikor so vizija, poslanstvo in politika organizacije v skladu s posameznikovimi pričakovanji, predstavljajo le ti osnovo za večjo pripadnost in željo po delu. Temu pravimo, da stopnja motiviranosti narašča, kar je posledica ujemanja med zaposlenimi in organizacijo (Biloslavo, 2001). Nedenarni motivator je za mnoge status, ki ga pridobijo z nastopom na določeno delovno mesto. Ta ponuja številne priložnosti v poslovnem svetu, zato velja, da ima vsako delovno mesto statusni simbol. Poleg zunanjih motivatorjev imajo javni uslužbenci potrebo po notranji motivaciji, ki pokriva željo po samostojnosti, učenju, samoizpolnitvi in doseganju postavljenih vrednot. Nekateri posamezniki celo dojemajo delo v javnem sektorju kot priložnost za soustvarjanje boljše prihodnosti, kar jih le še dodatno spodbudi k delu (Houston, 2005). Odnosi med zaposlenimi so prav tako del nedenarnih motivatorjev, ki sodelujejo pri soustvarjanju blagodejnega delovnega okolja. Vsaka organizacija potrebuje temelje za izgradnjo pripadnosti, in razvoj medosebnih odnosov, je en izmed njih. Uspeh organizacije je naklonjen sodelovanju med zaposlenimi, dopuščanju svobode in prilagodljivosti. Vodstvo organizacije je zadolženo za ustvarjanje delovnih pogojev, ki so sami po sebi motivacijski (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Kot zadnji, poglobilni motivator izpostavljam varnost. Zaposleni imajo zagotovljena delovna mesta, kar podpre osnovne potrebe in s tem poveča motiviranost (Lah & Svetin, brez datuma).

1.5 Sodobni pristopi motiviranja znotraj organizacije

Dandanes so različni pogledi na motivacijske dejavnike. Nekateri posamezniki so družinsko usmerjeni, zato bolj cenijo prosti čas, spet drugi pripisujejo večji pomen karieri, kamor sodijo denarne nagrade in spodbude v obliki pohval in odobritev (Achi, Ihuoma, Ikechukwu, Sopirinye & Sotonye, 2019). Namen motivacije je dati smisel življenju, biti pri tem vedno boljši in ob enem nikoli izgubiti želje po doseganju zadanih ciljev. Motivacijo utemeljimo s tesno povezavo med tremi dejavniki, in sicer neodvisnostjo, dovršenostjo in namembnostjo (Pink, 2009). Zavzeti delavci se aktivno učijo, preizkušajo svoje spretnosti v praksi in ne nazadnje delijo znanje med sodelavci. S pomočjo sodobnih pristopov motiviranja doprinesemo k učinkovitim odnosom med zaposlenim, strankami in družbeniki, z namenom doseganja najvišje kakovosti dela (Lowe, 2010). Teorija managementa je mnogokrat popolnoma drugačna od prakse. Kar je zapisano v strokovni literaturi še ne pomeni, da bo obveljalo v stvarnem življenju. Teoretične osnove služijo kot izhodišče, toda če želimo soglasje med zaposlenimi in njihovo predanost, so potrebni drugačni pristopi (Pink, 2009).

Prvi pogoj je urejeno delovno okolje in pravično plačilo. Znano je, da mehanične spretnosti zahtevajo višje plačilo, medtem ko je umsko delo slabše, ob višjih denarnih spodbudah. V ta namen je potrebno dodati neodvisnost. Poklicni analitik Pink (2009) je na konferenci TED, navedel podjetje Google kot primer uspešne implementacije avtonomije na delovnem mestu. Z drugimi besedami, uslužbenci podjetja Google niso prepuščeni klasičnemu delavniku, temveč so upravičeni, da 20 % delovnega časa namenijo lastnim interesom. Takšen pristop spodbudi zaposlene k višji produktivnosti, njihova zavzetost do dela se spremeni, zadovoljstvo se poveča in celotna uspešnost organizacije naraste. Sledeč primer se nanaša na Microsoft, ko so leta 1990 razvili enciklopedijo Encarta. Najeli so najboljše razvijalce in zapravili velike vsote denarja, samo zato, da bi dostavili kakovosten izdelek ob pravem času. Nekoliko let kasneje se uveljavi nov model enciklopedije, ki služi kot platforma, katero poganjajo osebe, ki to delajo za zabavo kot hobi in niso prav nič plačane za to. Njihova strast do dela je gonilo za končni rezultat imenovan Wikipedija (Pink, 2009).

Dvajset let nazaj ne bi nihče stavil na uspeh Wikipedije, vendar če na kratko strnemo dosedanje ugotovitve, opazimo, da obstaja poglobljena razlika med tem, kar je zapisano v teoriji in med vsakodnevno prakso. Denarne nagrade so učinkovite zgolj v izjemnih, predvsem nadzorovanih okoliščinah, saj so le te največkrat glavni razlog za upad ustvarjalnosti. Metoda »korenček, palica« ni povod za doseganje večje produktivnosti. Vsak posameznik se mora najprej poistovetiti z vrednotami in cilji organizacije, da bi dosegel višjo stopnjo zavedanja. Šele ko preidemo k nevidnemu delu in se poglobimo vase, začnemo videti drugačen smisel, ki izvira iz lastnega interesa (Pink, 2009). V preteklem desetletju so se razvili novi pristopi motiviranja zaposlenih, ki ne temeljijo na tradicionalnih metodah. Njihov pristop se osredotoča zlasti na odnose med različnimi deležniki. S pomočjo usmerjanja pozornosti na sestavo organizacije, sistem delovanja in kulturo med zaposlenimi, dosežemo razgibano delovno okolje, ki je pripravljeno na spremembe (Lowe, 2010).

Kot že omenjeno so sodobni pristopi motiviranja usmerjeni na odnose, ki se ustvarijo med ljudmi in skupnostmi. Bolj, kot so različni deležniki povezani med seboj, boljši razplet pričakujemo v prihodnosti. Spoznavanje vseh deležnikov je le eden od načinov, da se približamo, izpopolnimo odnose in utrdimo motivacijo (Lowe, 2010). Vsak posameznik se v življenju srečuje z dvomi o njegovi sposobnosti, zadanih ciljih in vrednosti, ki mu jo končni izid doprinese. Celoten razplet dogodkov je v večji meri odvisen od motivacije, ki jo premore vsak posameznik. Naloga vodstva organizacije je usmerjanje zaposlenih, da dosežejo stopnjo zavedanja, ko lahko rečejo, da so sposobni delavci, kjer vsak posameznik predstavlja dodano vrednost in je pomemben člen organizacije. Šele ko dosežemo takšen odnos, z zagotovostjo trdimo, da smo ustvarili korist na obeh straneh, ki se rezultira na uspešnosti organizacije (Geller, 2013). Robbins (2005) meni, da se motivacija zaposlenih gradi na več stopnjah. Sprva je potrebno do potankosti raziskati trenutni položaj in ugotoviti, v kolikšni meri se razlikujejo osebe, ki sodelujejo na skupnih projektih. Tako prepoznamo njihove spretnosti, učinkovitost pri opravljanju nalog, notranjo potrebo po opolnomočenju in načinu uravnavanja zasebnega in poslovnega življenja. Govora je o osnovi, ki določa posameznikov odziv na določene okoliščine. Nov pristop motiviranja temelji na procesu spoznavanja osebnostnih lastnosti in čustev, ki se porajajo znotraj vsakega posameznika. Potrebna je selekcija delovne skupine, ki se bo uspešno implementirala s cilji organizacije.

Bistvo motivacije je v načinu vključevanja zaposlenih. Gre za proces sodelovanja, ki zajema celotno zmožnost posameznika in je oblikovan tako, da spodbudi k vključevanju v delovni proces, bodisi pri sprejemanju odločitev bodisi pri sodelovanju med sodelavci. S tem dosežemo izboljšanje organizacijskih odnosov, kar še dodatno spodbudi zaposlene (Robbins, 2005). Vedenjske spremembe so posledica novega način motiviranja, ki doprinesejo k zadovoljstvu na delovnem mestu, večji odločnosti, produktivnosti, samostojnosti in želji po opolnomočenju - kar je prav tako eden od načinov motiviranja (Achi, Ihuoma, Ikechukwu, Sopirinye & Sotonye, 2019). Nespremenljiv vsakdanjik mnogokrat nakazuje na morebitno nezadovoljstvo v prihodnosti, zato želimo motivacijo, ki vključuje konstantne spremembe in vseživljenjsko učenje (Lauer & Wilkesmann, 2018). V kolikor se vzpostavi drugačen pogled na sistem motiviranja in se prepustimo viharjenju možganov, dobimo popolnoma nove koncepte. Dopustiti in prepustiti se moramo naključju in ravnati proaktivno (Achi, Ihuoma, Ikechukwu, Sopirinye & Sotonye, 2019). Igrifikacija je sodobni pristop motiviranja, kjer z uporabo različnih iger, spodbudimo zaposlene k določenim vzorcem vedenja. Že od otroštva nas šolski sistem navaja na spodbude v obliki pridobivanja točk, doseganja različnih meril in ne nazadnje preizkušanja na različnih področjih. Vse to odraža naš odziv na tovrstno motivacijo, ki je nadvse sprejemajoč (Westera, 2019). V prihajajočih letih bo vedno večji poudarek na novih generacijah, za katere je značilno, da je njihova pozornost usmerjena na lastno počutje in medosebne odnose, bolj kot na materialne dejavnike. Ustvarjanje občutka pripadnosti, vizualno dovršeno delovno okolje, za nagrado ponujene delnice, kroženje znotraj delovnih mest in ne nazadnje tekmovalnost, ki nas prebudi iz vsakodnevne rutine; vse to so sodobni pristopi motiviranja (Cavaliere, Cipollini, Giustiniano & Lombardi, 2019).

2 POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Delovna mesta kot jih poznamo danes bodo v nekaj desetletjih pridobila povsem nov pomen. Že danes vidimo, da so nepredvidljivost, globalizacija, prilagodljivost in rast majhnih podjetij smernice naše prihodnosti. Kar je bilo nekoč povsem normalno, danes praktično ne obstaja več. Kot primer so ustaljene službe, ki so jim bile priča starejše generacije. Zaradi hitrega načina življenja, ki je odraz trenutnih razmer na trgu, so konstantno prisotne nove priložnosti za razvoj podjetij ali celo povsem novih, nam neznanih panog, ki zadovoljujejo nove potrebe. Dejstvo je, da se svet spreminja, kar enako velja za javno upravo in njene uslužbenke. Z razvojem novih panog se tudi njihovo področje širi. Še dobrih nekaj desetletij nazaj, si verjetno ne bi predstavljali, kakšen pomen bo za nas predstavljal razvoj tehnologije, vendar danes vidimo, da se vse obrača na stran digitalizacije. Gre zgolj za primer, ki odraža moč prilagodljivosti, kar je le en dejavnik, katerega delodajalci iščejo pri svojih zaposlenih. Njihov cilj je dobiti največ za svoj denar, zato je tudi kriterij obsežen. Kot prvi in tudi en izmed pomembnejših kriterijev je zagotovo komunikacijska spretnost, kateri sledi zmožnost komuniciranja s sodelavci, sprejemanje drugačnosti, zbiranje podatkov in interpretiranje le teh, računalniške spretnosti, organiziranost, prilagodljivosti in ne nazadnje profesionalnost (Bovee & Thill, 2012). Želje vsakega delodajalca so imeti usposobljene delavce, ki so predani delu in zanj tudi ustrezno motivirani.

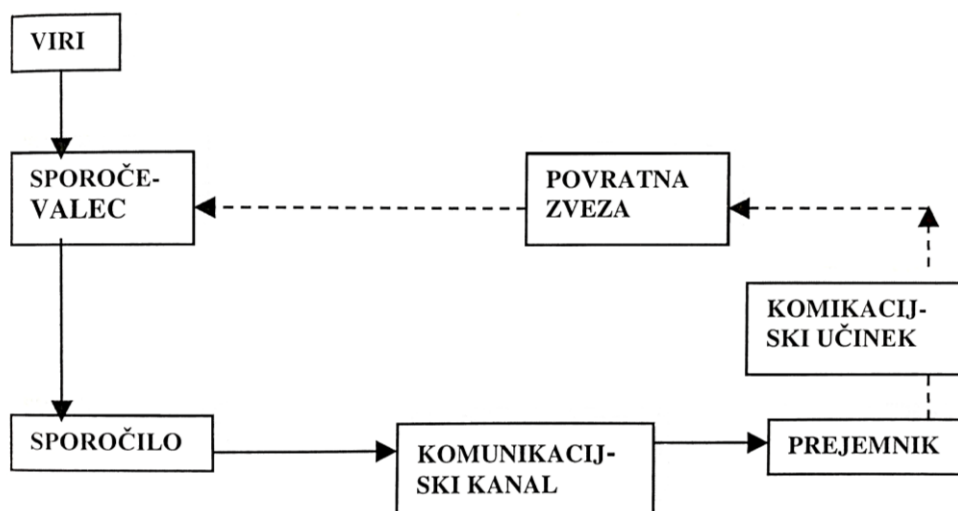
Način, s katerim dosežemo kar si zadamo, je z uporabo ustrezne komunikacije. Bovee in Thill (2012) sta mnenja, da naj bo to topel nasmeh ali udarno sporočilo, komunikacija je ključ uspešnega sodelovanja, pri čemer gre za različne načine informiranja. Ne gre samo za delovna mesta, kjer je poudarek na prodaji ali podpori strankam. Poklici, kot so prevajalec, programer ali računovodja, kjer je do nedavnega veljalo, da temeljijo na samostojnem delu, so postali poklici, kjer je čedalje bolj pomembno, da svoja mnenja, idej in strokovno znanje delijo s sodelavci, investitorji, strankami ali poslovnimi partnerji, katerih področje delovanja ni enako njihovemu. Tu je še kako pomembna poslovna komunikacija, s katero premostimo razlike med sogovorniki. Avtorja Bovee in Thill (2012) sta v prvem poglavju zapisala pomen poslovne komunikacije. Njuna razlaga temelji na zavedanju, da bolj pomemben položaj znotraj organizacije, zahteva manj tehničnega napora in več komunikacijskih spretnosti. Osebe, ki imajo večšino pisne in ustne komunikacije, večšino poslušanja sogovornika in ob enem občutek za izražanje imajo prednost pred drugimi. Naj gre za tradicionalno obliko ali bolj inovativno obliko organizacije, pri obeh se srečujemo z raznovrstnimi oblikami dela, med katero sodijo tudi skupinski projekti. V ta namen naj ne bo cilj delodajalca ali delojemalca, kako učinkovito porabiti čas, temveč kako ga učinkovito investirati. Gre za nekoliko drugačen pogled, ki ima pozitiven doprinos na delovnem mestu. Z dobro organizacijo in poslovno komunikacijo smo še en korak bližje uspešnejšemu odnosu med deležniki znotraj organizacije, katerih cilj komunikacijskega procesa je preudarno razpolaganje s časom.

2.1 Opredelitev in pomen poslovne komunikacije

Ljudje smo skozi svojo življensko pot konstantni udeleženci komunikacijskega procesa. Vse od rojstva in do smrti komuniciramo na različne načine, kjer se prepletajo besedni in nebesedni dejavniki. Kavčič (2002) opredeljuje komunikacijo kot primarno dejavnost, s katero se kot posamezniki razvijamo, učimo in izoblikujemo odnose znotraj družbe. Gre za večsmerno komunikacijo, kjer oseba komunicira sama s seboj ali se poveže z drugimi udeleženci in komunikacijskimi sredstvi. Bistvo komunikacije je spreminjanje podatkov v informacije, kjer vsak udeleženec doprinese k tvorjenju celote. Velikokrat nastane komunikacijski šum, ko prejemnik sporočila napačno interpretira sporočevalčev namen. Zlasti v poslovnem svetu je potrebna velika mera previdnosti, kako določeno sporočilo prenesemo prejemniku. Motivacija je ključni dejavnik za sprejemanje sporočil, zaradi katere so določene osebe bolj odprte in hitreje dojemljive. V kolikor ima prejemnik interes in je pripravljen sodelovati pri procesu, je posledično tudi stopnja sprejemanja večja.

Kavčič (2002) je mnenja, da je sprejem novih informacij odvisen od načina zaznavanja. Kar oseba prebere je manj učinkovito kot če bi enako zadevo sama ponovila, v smislu izrekla ali naredila. Eden izmed učinkovitejših načinov za uspešen prenos informacij je grajenje medosebnih odnosov med sporočevalcem in prejemnikom sporočila. S tem se vzpostavi vez, ki temelji bodisi na skupnih interesih bodisi na doseganju skupnih ciljev. Osnova poslovnega komuniciranja so temeljne vrednote, kot sta zaupanje in sodelovanje. V kolikor je naš cilj dolgoročno sodelovanje, ne smemo zanemariti poslovnega bontona, ki je gradnik uspešne komunikacije. Z uporabo poslovne komunikacije soustvarjamo prijetno delovno okolje, ki ima številne pozitivne vplive, kot je boljša produktivnost, zadovoljstvo in zaupanje, kar nazadnje vpliva na pozitiven odnos do dela (Grintal, 2013). Slika 4 prikazuje komunikacijski model avtorja Kavčič.

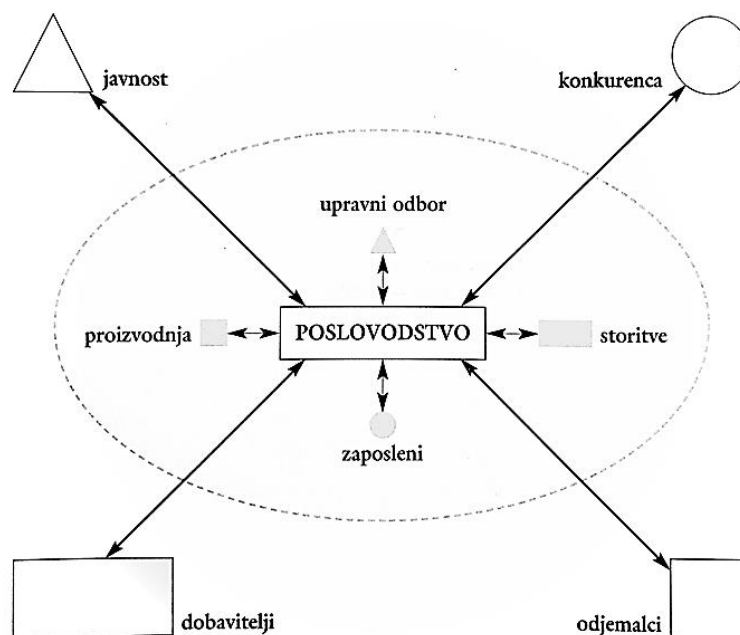
Slika 4: Komunikacijski model



Vir: Kavčič (2002).

Poslovno komuniciranje je uspešno, kadar je vseh sedem sestavnih delov komunikacijskega modela v sožitju, kar predstavlja uspešen pretok informacij. Osnova komunikacijskega modela je predstavljena na sliki 4 in prikazuje procesni tok, kjer se vse začne z **virom informacij**. **Sporočevalce** je naslednji člen v verigi, ki pretvori zbrane informacije v smiselno **sporočilo**, katero je namenjeno končnemu prejemniku. Način prenašanja sporočila poteka po različnih **komunikacijskih kanalih**. Zaradi močnega porasta digitalizacije se je bistveno spremenil način sporočanja. Poleg kanalov za prenos glasu, kot sta radio in telefon; in kanalov za prenos slike in besedila, kamor spadajo mediji, kot sta časopis in televizija; je čedalje večji poudarek na elektronskih sredstvih komuniciranja (družbena omrežja, spletni dnevnik, forumi, elektronska pošta ipd.). S pomočjo različnih kanalov dosežemo specifično osebo ali večjo skupino ljudi, ki predstavljajo končnega **prejemnika** sporočila. Način prenosa informacij in vsebina sporočila sta le dva dejavnika, ki vplivata na **komunikacijski učinek**, ki ga ima prejemnik sporočila. Učinek je bodisi informativnega značaja, kjer pošiljatelja obveščamo o določenem stališču bodisi izraža čustva sporočevalca ali naključne informacije. Zaradi različne zaznave sporočila obstaja verjetnost napake v interpretaciji. **Povratna zveza** ima močno vlogo pri komunikaciji, preko katere sporočamo učinek, ki ga je na nas pustilo sporočilo sporočevalca (Kavčič, 2002). Čeprav imajo različni avtorji različne komunikacijske modele, gre v zgoraj navedenem primeru zgolj za prikaz sedmih sestavnih delov, ki naredijo poslovno komunikacijo funkcionalno. Poslovno komuniciranje se v grobem deli na komunikacijo, ki poteka znotraj organizacije in na komunikacijo zunaj organizacije, kot prikazuje slika 5. Številne organizacije se v večini primerov posvečajo predvsem zunanjim dejavnikom, kot so kupci, dobavitelji, mediji in poslovni partnerji; zato nekoliko manj pozornosti namenijo svojim zaposlenim (Chong, 2007).

Slika 5: Razsežnosti komuniciranja



Vir: Kneževič, Možina, Tavčar & Zupan (2004).

Z željo po vzpostavitvi močne blagovne znamke, kot je bodisi multinacionalno podjetje bodisi Ministrstvo za javno upravo, je potrebno živeti organizacijske vrednote. Notranja komunikacija je pogojena z vrednotami managementa, ki podajajo smernice poslovnega komuniciranja. Vodstvo je primorano k odločitvam, kot so pogostost informiranja, stopnja formalnosti, izbor komunikacijskega kanala, kjer je poudarek na ustni in pisni komunikaciji; in ne nazadnje določanje pomembnosti, ki jo imajo zaposleni za vodstvo organizacije (Kavčič, 2002). Kneževič, Možina, Tavčar in Zupan (2004) so zapisali, da je poslovna komunikacija ključna za vse dejavnosti znotraj organizacije. Vodstvo s poslovno komunikacijo gradi na medosebnih odnosih, preko katerih posredno vpliva na zaposlene. Njihov namen je doseganje organizacijskih ciljev, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno omejeni. Brez učinkovitega poslovnega komuniciranja so cilji brez predmetni, zato je velik poudarek na zavedanju zaposlenih. Poznati moramo zmožnosti organizacije in način, kako vsakemu udeležencu postaviti izziv, ki bo vreden njegove pozornosti. Učinkovitost poslovne komunikacije se nato meri s porabljenimi sredstvi, kar ni enako njeni uspešnosti. Dejavniki, ki pripomorejo k večji uspešnosti znotraj organizacije so zadovoljstvo udeležencev, pridobljeni kontakti, usklajenost s preostalimi oddelki, fleksibilnost ipd. Da bi dosegli kar se da uspešno poslovno komunikacijo, moramo poskrbeti, da bo način sporazumevanja čim bolj razumevajoč. Moteči dejavniki so konstanto prisotni, vendar kljub temu poskusimo zmanjšati verjetnost njihovega nastanka. Splošno načelo komuniciranja temelji na preprostosti sporočila, kjer smo pozorni, da pomembne zadeve večkrat ponovimo in jih predstavimo na razumljiv način. Površnost sporočevalca je največkrat vzrok za nastalo težavo. Drugi dejavniki, ki ravno tako vplivajo so motnje iz okolja, prekinitve, nezanimanje s strani prejemnika ipd. (Kneževič, Možina, Tavčar & Zupan, 2004).

Definicija poslovne komunikacije in komuniciranja na splošno je zelo obsežna. Na kratko je težko opredeliti njen pomen, saj gre za aktivnost, ki je konstantno prisotna v naših življenjih. Karkoli izrečemo, napišemo, pokažemo ali izražamo bodisi z mimiko obraza bodisi z govorico telesa; gre za izražanje naših občutkov, zamisli in veščin. Mnogokrat se ne zavedamo pomembnosti komunikacije in njenega vpliva na razplet dogodkov. Kot posamezniki je naš vpliv omejen. Prav tako je omejen vpliv skupine ljudi, ki se med seboj ne povezuje in zavzema za enak interes. Na kratko povedano, komunikacija je ključna za doseganje organizacijskih ciljev (Kneževič, Možina, Tavčar & Zupan, 2004). Potemtakem je poenostavljena definicija poslovnega komuniciranja dejavnost, ki jo vodstvo izvaja v sodelovanju z udeleženci znotraj in zunaj organizacije. Gre za dvosmerno komunikacijo, kjer si udeleženci izmenjujejo mnenja, zamisli in občutke na poslovni ravni. Prevelik obseg enosmerne komunikacije ni najbolj učinkovit pristop. Komunikacija znotraj različnih ravni managementa pomeni dopolnjevanje in usklajevanje med udeleženci, ki si delijo skupen interes. Potrebna je velika mera strpnosti in obvladovanja raznovrstnih situacij. Sodobna poslovna komunikacija se zavzema za enakovredno obravnavo, kjer se sprejema različnost in izenačuje pojem nadrejenosti in podrejenosti (Goris, Pettit & Vaught, 2000).

2.2 Prednosti in slabosti poslovne komunikacije

Vsaka aktivnost ima dobro in slabo plat implementacije. Prizadevamo si vzpostaviti kar se da učinkovit odnos znotraj deležnikov poslovne komunikacije, vendar smo hkrati pripravljeni na morebitne nezaželene situacije. Poslovno komuniciranje, kot ga navajata Bovee in Thill (2012) ima številne prednosti, ne le z osebnega vidika, temveč tudi poslovnega vidika. Poleg osebnega razvoja in osvojitve številnih komunikacijskih spretnosti je možno zaznati naslednje pridobitve.

Prednost uvedbe poslovne komunikacije znotraj organizacije se nanaša zlasti na odnose, ki se ustvarijo med procesom izvajanja. Tako izoblikujemo in vzdržujemo **tesne vezi** s poslovnimi partnerji, zaposlenimi in drugimi deležniki, brez katerih organizacija ne bi obstajala. Komunikacija nam pomaga pri **grajenju skupnih odnosov**, ki so kasneje koristni za organizacijo. V kolikor odnos eskalira, se ustvarijo **priložnosti za nova sodelovanja in poslovne priložnosti**. Od načina komunikacije je odvisna tudi stopnja vpletenosti pri odločitvah na različnih ravneh managementa. Pomemben dejavnik pri poslovni komunikaciji je aktivno poslušanje, s katerim gradimo na sproščenem vzdušju, kjer prevladuje **odprta komunikacija**, katere učinek se čuti pri izmenjavi mnenj in predlogov. Znotraj organizacije se s časoma izoblikujejo odnosi med zaposlenimi, kar ima pozitiven vpliv na njihovo **zadovoljstvo in produktivnost**. Naloga vodstva je spoznati zaposlene in se jim približati do te mere, da se vzpostavi sproščen, a vendar spoštovanja vreden odnos. Na račun zadovoljstva se poveča **stopnja zadržanosti kadra**. S tem se zmanjša stroške novega zaposlovanja in ohranja, ali celo povečuje kolegialen odnos. Z odprto komunikacijo pridejo nove zamisli in s tem tudi bolj **premišljene rešitve**, ki temeljijo na izkoristku vseh virov. Kaj kmalu se poslovno komuniciranje razvije v »**viharjenje možganov**«, kjer udeleženci odprto izmenjujejo svoje misli, ideje in občutke. Kot že omenjeno je produktivnost delna posledica uspešnih odnosov na delovnem mestu. Skupaj s produktivnostjo raste tudi **krivulja učenja in odzivnost reševanja nastalih težav**. Trend digitalizacije ponuja enostavno uporabo sodobne tehnologije, zaradi katere je postala komunikacija dosti bolj preprosta (Bovee in Thill, 2012).

Poslovna komunikacija na različnih ravneh managementa je dober primer usklajenosti. Poudarek je na izmenjavi informacij in mnenj z namenom ohranjanja poslovnih stikov in odgovornega reševanja problemov (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004). Način kako prenesemo zadolžitve, ima vpliv na **organizacijsko vzdušje**. Zaposleni se boljše počutijo in so pripravljeni na delo, v kolikor razumejo vzrok in se poistovetijo s ciljem. S komuniciranjem spoznavamo osebe okoli sebe, saj jim s tem, lažje prilagodimo pristop. Vodstvo pridobi **notranji vpogled zaposlenih** na njihove zadolžitve in prikaz njihove uspešnosti, kar je uporabno zlasti, ko oblikujemo delovno skupino. Z izmenjavo informacij se razvije **učinkovita komunikacija**, kjer sta pošiljatelj in prejemnik sporočila vsebinsko usklajena. V nasprotnem primeru pride do nesporazumov, raznovrstnih napak v procesu in neprijetnih situacij (LaMarco, 2018).

Da bi preprečili tovrstne dogodke, vodstvo uporablja poslovno komunikacijo kot sredstvo za učinkovito doseganje ciljev. Zaznavanje dejavnikov iz okolja zaposlenih, pomaga pri **zavedanju poslovnih prednosti** znotraj organizacije. Na drugi strani imamo konstantno prisotne slabosti, ki jih je možno hitreje prepoznati, če različne ravni managementa sodelujejo med seboj. Gre za izmenjavo mnenj, katera ponudijo **takojšno povratno informacijo**. V kolikor smo pri tem specifični in pozitivno naravnani, nudimo podporo zaposlenim in vplivamo na njihovo uspešnost, kot tudi **osebno rast in razvoj**. Zatorej se nivo produktivnosti in uspešnosti zaposlenih in organizacije na splošno zviša (Trinka, brez datuma). Povratne informacije so koristne tako za zaposlene kot tudi vodstvo organizacije. Sodelovanje vseh ravni managementa vodi do ugotovitev, katerim **ključnim dejavnostim organizacije**, se je treba bolj posvetiti. Kadar se zaposleni počutijo neodvisno in prosto, se pojavi **učinek inovacije**, trenutek ko se ustvarijo nove ideje, ki so posledica učinkovitega sporazumevanja znotraj. Poslovno komuniciranje na dnevni bazi je **nalozba v napredek organizacije** in razvoj zaposlenih. Kot že rečeno je poslovno komuniciranje v veliko pomoč pri zavedanju vodstva o kompetencah njihovih zaposlenih. Če dosežemo stopnjo zavedanja organizacijskih ciljev, postanejo le ti lažje dosegljivi, saj je s tem celoten proces doseganja začrtanega plana, s strani zaposlenih, smiseln in bolj verjetno izvedljiv. Komuniciranje z vidika zaposlenih **krepi notranje odnose**, kar vpliva na stopnjo zavedanja, saj se zaposleni počutijo kot pomemben člen, katerih mnenje vpliva na sprejemanje odločitev (Trinka, brez datuma).

Komunikacija je edina vez med ljudmi, zato je toliko bolj pomembno, da v današnjem času razumemo sebe in ljudi okoli nas. Komunikacijska veščina je čedalje bolj **uveljavljena lastnost, ki jo delodajalci iščejo** pri novih kandidatih za zaposlitev. Tu je še en dokaz, kako pomembna je izgradnja sposobnosti sporazumevanja (Dwyer, 2000). Ne nazadnje je še tu **zadovoljstvo strank**, ki je rezultat uspešnega sodelovanja znotraj organizacije. Cilj vodstva je zadovoljiti zaznano željo potrošnika bodisi v storitvenem ali proizvodnem podjetju bodisi na Ministrstvu za javno upravo, kot je tudi primer magistrskega dela. Z željo po uspešnem poslovanju je nujno potrebna spretnost poslušanja, prepoznavanja, povezovanja in predstavitve; vse to kar obsega poslovna komunikacija in še nekoliko več. Zadovoljstvo in zaupanje se gradita na **strokovnem pristopu**. Usposobljen delavec bo znal bolje pritegniti stranko, jo ogovoriti, zadovoljiti njeno željo in jo pripeljati do te točke, da se bo počutila cenjeno in spoštovano. S takšnim odnosom utegnemo **zadržati stranke** in celo **povečati bazo sodelujočih**, ki se po učinku »snežne kepe« povečuje na podlagi odobravanja znancev, ki so bili deležni naše obravnave. Zaničevanje poslovne komunikacije ima zagotovo negativen učinek na naš vsakdanjik, naj bo to v službenem ali zasebnem življenju. Z uporabo komunikacijskih orodij smo še korak bližje poslovni uspešnosti, ki je velikokrat podvržena neustrezni obravnavi in številnim nesporazumom, kot posledica komunikacijskega šuma, ki omejuje proces komunikacije (Guli, 2019).

Do zdaj smo opredelili kar nekaj prednosti poslovnega komuniciranja, zato se bomo v nadaljevanju še nekoliko bolj poglobili v kritike, ki jih prinese povezovanje na organizacijski ravni. Z uporabo sodobne tehnologije je postalo vsakodnevno prenašanje sporočil hitreje in bolj dostopno. Nove oblike komuniciranja so sprožile vire motenj, ki jih dvajset let nazaj še nismo poznali. Napake nastanejo tako na strani sporočevalca, kot tudi na strani prejemnika, pri čemer sta oba odvisna od kanala za prenos informacij in morebitnih težav, ki bi utegnile nastati med samim procesom (Dwyer, 2000). Slabost poslovne komunikacije je njena **odvisnost od različnih dejavnikov**. Pošiljateljeva nezmožnost razumevanja prejemnika, njegova površnost in nejasno zastavljeno sporočilo so delni povzročitelji neskladja med dvema ali več posamezniki. Motnje iz okolja, kot so hrup, nenadzorovano okolje, slaba ali prekinjena povezava med pošiljateljem in prejemnikom, preveliko število vmesnih členov ipd., prav tako vplivajo na kakovost poslovne komunikacije. Virtualen komunikacijski kanal je na drugi strani toliko bolj podvržen tveganju prekinitve, ki je posledica blokad ali filtrov, ki si jih uporabniki nastavijo na svojem računalniku. Sporočilo se takoj kaj hitro znajde v neželjeni pošti ali celo v smeteh. Prejemnikova sposobnost sprejemanja informacij (njegova pozornost, interes, relevantnost ipd.) je tudi vprašljiv dejavnik, ki utegne zмести celoten proces komunikacije (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004).

Naslednja slabost je **nezmožnost uporabe sodobne tehnologije**. Današnji komunikacijski kanali so usmerjeni predvsem v virtualen prenos sporočila, kar ustvari določene težave pri uporabnikih. Organizacija praktično ne obstaja, če ga ni možno izslediti na spletu in z njim vzpostaviti kakršnokoli komunikacijo preko spletne platforme, kot je uradna spletna stran, Facebook, Instagram, LinkedIn ipd. (Vitez, brez datuma). Pri poslovni komunikaciji pride do spora zlasti, kadar imata pošiljatelj in prejemnik sporočila **drugačna stališča**, ki so bodisi posledica kulturnih razlik bodisi odraz dosedanjih življenjskih izkušenj. **Predsodki, stereotipi, predvidevanja in pričakovanja** utegnejo biti izjemno tvegana. Vsaka kultura ima svoje norme poslovnega komuniciranja, ki so sprejemljive in zaželene znotraj določene skupine ljudi. Kar zadevo otežuje, je **etično odločanje in komuniciranje**, zaradi katerih vsebina sporočila ni popolnoma razumljiva vsem udeležencem. Vsak udeleženec komunikacijskega modela pripomore k zmanjšanju motečih dejavnikov, ki onemogočajo uspešnost poslovnega komuniciranja. Ena izmed najpogostejših zmot je podzavestno prepričanje, da je poslovna komunikacija **enosmerna dejavnost**. Del komunikacije je aktivno poslušanje, kateremu sledi ustrezna replika. Sporno je mišljenje o **idealni komunikaciji**, kjer je prejemnik sporočila nenehno pripravljen sprejemati nove informacije, ki so bile v procesu prenašanja ohranjene in prenesene, kot si je pošiljatelj tudi zamislil (Kavčič, 2002). **Čakanje na prejemnikov odziv** utegne biti dolgotrajno, zlasti, če nismo pripravljeni na že omenjene motnje v komunikaciji. **Verodostojni dokazi in kredibilnost** sta še dve vrlini, ki sta mnogokrat zapostavljeni, vendar sta za prejemnika sporočila še kako pomembni, predvsem takrat, ko se znajdemo v položaju občutljivih informacijah. Zadnja slabosti, ki bi jo poudarila je uporaba strokovnih izrazov, ki jih je potrebno nadomestiti z razumljivimi besedami, za doseganje učinkovite poslovne komunikacije (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004).

2.3 Vrste poslovne komunikacije

Različni avtorji opredeljujejo načine komunikacije po različnih merilih. Najbolj osnovna delitev je na **posredno** in **neposredno** komunikacijo. Način prenašanja sporočila pri posredni komunikaciji je odvisen od komunikacijskih kanalov, kot so različni tehnični pripomočki. Pri neposredni komunikaciji druga sredstva niso potrebna, saj si sogovorniki izmenjujejo sporočila na osebni ravni, iz oči v oči. Naslednja delitev je **glede na število udeležencev**. Oseba vsakodnevno komunicira sama s seboj. Gre za neizogiben proces, ki poteka v naših mislih. Razširitev tovrstne komunikacije je izmenjava misli z drugo osebo ali večjo množico ljudi. Delitev komunikacije **glede na smer**, je izrazito podobna prejšnji delitvi, in sicer ločimo enosmerno, dvosmerno ali večsmerno komunikacijo. Največkrat uporabljena delitev je **glede na obliko sporočila** (Kavčič, 2002), kjer se osredotočamo na besedno in nebesedno komunikacijo. Poslovna komunikacija je v večji meri odvisna od pisnega in ustnega sporazumevanja, kateremu pripišemo elemente nebesedne govornice telesa, zato je v naslednjem poglavju bolj poglobljeno predstavljen vidik delitve glede na obliko sporočila.

Osnovna delitev komunikacije je dobra podlaga za razširitev na poslovne oblike komuniciranja. Tu zadeve preidejo v formalen pristop, kjer se izmenjujejo informacije med različnimi ravni managementa znotraj organizacije in z drugimi udeleženci v procesu, kot so dobavitelji, odjemalci, konkurenca in javnost. Zlasti je pomembno za zaposlene, vodstvo, konkurenco, dobavitelje in kupce. Gre za kompleksno skupino, ki opredeljuje gospodarstvo (Kneževič, Možina, Tavčar & Zupan, 2004). Pri poslovnih odnosih z različnimi udeleženci nas kaj hitro doletijo posledice neučinkovite komunikacije. Cilj poslovnega komuniciranja je realizacija zastavljenih poslovnih rezultatov (Kavčič, 2002). Največkrat želi vodstvo doseči vzajemno sodelovanje z namenom dolgoročnega sožitja, s čimer hkrati poskrbijo za kredibilnost in ugled organizacije. Pri poslovni komunikaciji je krizno komuniciranje eno od poglobitvenjših izmenjav sporočil, ki so ključna za preživetje organizacije. Kot že omenjeno je delitev glede na obliko sporočila najpogosteje uporabljena delitev, poleg delitve, ki je **usmerjena na javnost**, kateri posredujemo informacije. Osnovna delitev je na interno komunikacijo, kjer je poudarek na izmenjavi sporočil med zaposlenimi znotraj organizacije in eksterno komunikacijo, ki temelji na odnosu z okolico. Gre za posameznike ali večje skupine katerim prilagodimo vsebino sporočila. Deležniki so prav vsi uslužbenci, poslovni partnerji, širša javnost in mediji. Vključitev sporočila na različne **komunikacijske kanale** določa naslednjo delitev in sicer glede na izbran medij za prenos informacij (Kavčič, 2002). Nov življenjski slog, narekuje drugačne potrebe tudi glede komunikacije. Zlasti na področju pretočnosti informacij, se dogajajo velike spremembe. Uvedba novih komunikacijskih kanalov ponuja alternativne načine izražanja, zato je potrebno nekoliko premišljenosti, saj nikoli ne vemo kateri elementi bodo determinirali razvoj. Neizogibno je upoštevanje trenutnih razmer, katerim prilagodimo vsebino sporočila in sicer glede na značaj prejemnika, komunikacijski kanal, obdobje, ipd. (Kneževič, Možina, Tavčar & Zupan, 2004).

2.3.1 Besedno poslovno komuniciranje

Že kot otroci se učimo izražanja svojih misli s pomočjo izgovorjenih besed. Uporaba **govorne komunikacije** sprva predstavlja nekoliko težav, vendar je večšina, ki se jo da obvladovati. Poglavitna prednost ustne komunikacije je v kratkem odzivnem času. Hitro spreminjajoče se okolje zahteva hitre odzive na spremembe. Kavčič (2002) meni, da je ustna komunikacija učinkovitejša v primerjavi z drugimi. Slaba stran kakršnekoli izmenjave sporočil je nedokumentiranost, ki največkrat vodi do napačne interpretacije. Tudi kadar si s sogovornikom izmenjujemo mnenja iz oči v oči, smo deležni napak in zmotnih prepričanj, saj je nemogoče prenesti sporočilo v polnem pomenu, kot si ga je pošiljatelj zastavil v mislih. Ravno zato je ustna komunikacija priročna, saj pospeši odzivni proces in hkrati omogoča nadzor nad razpletom dogodkov. V vsakem trenutku imamo možnost posega v pogovor, pazimo le, da to storimo na vljuden in nevsiljiv način. Naj bo poudarek na preprostosti, odkritosti in pristnosti sporočila, ki ga komuniciramo navzven.

Če se nekoliko navežemo na poslovno komuniciranje vidimo, da kadrovska služba navaja komunikacijsko večšino kot nujen pogoj. Govora je o vsakodnevni dejavnosti, z željo po doseganju delovnih ciljev, kot so boljši odnosi znotraj organizacije, ustvarjanje stikov z zunanjimi deležniki, spremljanje poslovnih procesov ipd. Opazovanje okolice in zmožnost govornega komuniciranja gresta z roko v roki (Caputo in drugi, 2013). Primer poslovne komunikacije je sestanek, telefonski pogovor, razgovor, javna nastopanja ipd. Naj gre za govorno izmenjavo sporočil med dvema oseba ali znotraj večje skupine ljudi, oba načina zahtevata pozorno poslušanje, kateremu sledi replika, saj ne moremo komunicirati, če ne poznamo stališč sogovornika. Tabela 1 prikazuje razlike med učinkovitim in neučinkovitim pristopom govorne komunikacije, in sicer se nanaša na elemente poslovnega poslušanja. Pogovor vselej zaključimo takrat, ko preverimo, da so vsebino sporočila vsi enako razumeli (Bovee & Thill, 2012).

Tabela 1: Učinkovito poslovno poslušanje

Učinkovito poslovno poslušanje	Neučinkovito poslovno poslušanje
aktivno poslušanje	pasivno poslušanje
pogost očesni stik z govornikom (odvisno od kulture)	malo očesnega stika ali celo neprimerno dolg očesni stik
neverbalna komunikacija (kimanje - razumevanje; povzdig obrvi - presenečenje)	govorcu ne posreduje neverbalnih povratnih informacij ali drugačnih oblik odziva
postavi vprašanja ob primernem času	prekinitvev govorca, ob prvi točki nestrinjanja
priložnost, da se nekaj novega naučimo	predvideva, da vse razume in zna

Vir: Bovee & Thill (2012).

Veščina vsakega človeka, ki želi na posreden način informirati, pridobiti pozornost ali se povezati z drugimi udeleženci v procesu, je večšina **pisne komunikacije**. Osnova takšnega prenosa informacij je zgrajena iz znakov, katerih pomen je dobro poznan vsem udeležencem. Poglavitna prednost pisne komunikacije je dokumentiranost, ki predstavlja dodano vrednost v daljšem časovnem obdobju. Čez čas se namreč izgubi rdeča nit, udeleženci niso več prisotni ali se jim misli porazdelijo na popolnoma drugačna področja. Dokument, ki ga oblikujemo temelji kot dokaz, kjer je razviden namen sporočila. Zaradi trajnostne vsebine je pošiljatelj toliko bolj premišljen in razsoden, pri oblikovanju pisnega sporočila. Največkrat je posledica pisne komunikacije dolgotrajno čakanje na odgovor, kar je v mnogih primerih zamudno in otežujoče (Kavčič, 2002). Vrste pisnega komuniciranja se v praksi delijo glede na njihov namen. Pogostokrat gre za rutinska sporočila, ki si jih izmenjamo med sodelavci, sledijo zahtevki v obliki naročil in sporočila, katerih namen je sporočanje slabih, morda celo nekoliko neugodnih zadev. Za konec ne gre zanemariti sporočil s trženjsko vsebino, katerih namen je doseči kar se da veliko ciljno skupino potrošnikov (Knežević, Možina, Tavčar & Zupan, 2004).

Pisno komuniciranje je smiselno kadar želimo posredovati večjo količino pomembnih informacij, a vendar ne pričakujemo takojšnjega odziva. S tem zagotovimo dokazno gradivo, s katerim je možno doseči širšo populacijo ljudi. Zaradi njegove širine moramo razumeti, da je pisno komuniciranje sestavljeno iz treh korakov. Prvi korak je temeljita predpriprava načrtovanja. Poleg namena sporočila moramo vedeti kdo je njegov prejemnik in kateri komunikacijski kanal mu je blizu. S prvim korakom si zagotovimo učinkovitost pri doseganju načrtanih ciljev, ki so največkrat usmerjeni k informiranju, sodelovanju ali prepričevanju. Z nazorno analizo prejemnika ugotovimo, ali nagovarjamo enega ali več oseb, se seznanimo z osnovnimi demografskimi podatki in določimo njihovo stopnjo naklonjenosti. Temu posledično prilagodimo komunikacijski kanal, ki je v tiskani ali elektronski obliki. Drugi korak je namenjen strukturi sporočila. V poslovnem svetu veljajo pravila formalnega pisanja, ki navajajo točno določeno zaporedje, po katerem si sledijo točke. Zadnji korak predstavlja pregled celotnega sporočila, tako vizualno kot vsebinsko. Poudarek je na spoštovanju, razumljivosti in ustreznosti vsebine (Kavčič, 2002).

Pisanje poslovnih sporočil ima vselej neki višji namen, ki dosega pričakovanja organizacije. Vedeti moramo, kaj so pošiljateljevi cilji in na drugi strani poznati prejemnika in njegove motive. Sporočilo obogatimo s kredibilnimi dejstvi in vizualno obliko, ki pritegne prejemnikovo pozornost, a hkrati ohrani bistvo (Husain, 2013). Naj gre za pisno ali ustno komunikacijo, nekoliko pozornosti je potrebno nameniti tudi medkulturnim razlikam, ki pridejo do izraza zlasti, kadar smo v stiku s posamezniki, ki so del nam neznanе skupine. V kolikor obstaja interes med sogovornikoma, bo prišlo tudi do spoštovanja in upoštevanja drugačnosti. Sporočilo naj bo zastavljeno tako da pridobi pozornost prejemnika, ga motivira in na spoštljiv način prepriča v svojo koristnost (Kavčič, 2002).

2.3.2 Nebesedno poslovno komuniciranje

Tudi kadar ne komuniciramo z besedami, komuniciramo z našim telesom, predvsem mimiko obraza in kretnjami. Zmožnost govora in zapisovanja je v evoluciji človeštva prišlo nekoliko kasneje, kar se kaže v našem načinu izražanja misli in občutkov. Naj bo to poslovno srečanje ali druženje v zasebnem življenju, naš prvi stik z drugo osebo je vedno del nebesedne komunikacije. Bodisi s pogledom bodisi s kretnjo roke, naš besedni odziv je zmeraj nekoliko v zaostanku. Nebesedno komuniciranje predstavlja prenos sporočila na način, ki ne vključuje uporabe besed, temveč zahteva druge način izražanja, kot je mimika obraza, drža telesa, rokovanje, kimanje, kretnje z roko ali nogo, bližina, vonj, obleka ipd. (Kavčič, 2002). Raziskava profesorja Mehrabiana (1972) je potrdila, da je večji delež pozornosti, kadar komuniciramo, usmerjen na vizualne elemente. Njegova teorija 7-38-55 opredeljuje, da je pristop sprejemanja sporočila odvisen od besed (7 %), intonacije in barve glasu (38 %) in govornice telesa (55 %).

Pristop, ki si ga izberemo, je pogojen s kulturo sogovornika in našo splošno podučenostjo. Govornica telesa ima velik pomen pri komunikaciji. Obstajajo nenapisana pravila vedenja in obilo drugih virov, kjer je točno opredeljena definicija sprejemljivega vedenja. Poslovno komuniciranje je pogojeno s prvim vtisom, ki ga dobimo pred začetkom pogovora. Kar naše oči najprej opazijo, je izgled sogovornika. Gre za podobo, ki nam jo želi sogovornik predstaviti preko oblike telesa, obleke, pričeske, nakita in ličil (Vinciarelli, 2017). Podoba je skupna celota, ki jo hitro premerimo in si ustvarimo mnenje. Ljudje imamo v naravi, da s pogledom čim hitreje poiščemo **očesni stik** z drugo osebo. Iz tega sklepamo, da je najpomembnejši dejavnik podobe, pogled, ki nam ga nameni sogovornik. **Obrazni izrazi** so težko nadzorovani, saj so odraz naših misli. Tu ne govorimo zgolj o mimiki, temveč o vsesplošnih premikih, kot sta kimanje in tresenje glave. Vzdrževanje očesnega stika in primerne mimike obraza okrepi medsebojni odnos, saj sporočamo zanimanje in spoštovanje. **Drži telesa** pripisujemo velik pomen, ravno zaradi njenega učinka, ki ga sporoča. S telesnimi nagibi, kretnjami rok in nog, izražamo svojo odprtost, sproščenost, sprejemanje ali celo šibkost, ki jo doživljamo v nekem danem trenutku. Poslovna drža telesa je vzravnana in nekoliko naprej nagnjena, saj s tem nakazujemo zanimanje, odprtost in sprejemanje. Nekoliko manj zaželeno je križanje rok ali nog, saj takšne kretnje sogovornik interpretira kot zaprtost, umik ali celo napadalnost. **Bližina** med govornikom in sogovornikom sporoča medosebne odnose. Kako blizu smo si z nekom, je velik pokazatelj formalne in neformalne naravnosti. Naslednji element nebesedne poslovne komunikacije je **rokovanje**. Gre za prvi stik s sogovornikom, ki ni nujno v fizični obliki. Poznavanje kultur in sprejemanje drugačnosti je ključno za vzpostavitev začetnega odnosa. Stisk roke je najpogostejša oblika izkazovanja enakovrednosti. Kljub temu je potrebna pazljivost, saj so pri nekaterih kulturah popolnoma drugačne navade, zaradi katerih smo postavljeni v neprijeten položaj, če jih ne upoštevamo. S pomočjo nebesedne komunikacije pospešimo ali upočasnimo naš odnos bodisi z zaposlenimi bodisi strateškimi partnerji, zato je smiselno nameniti pozornosti govornici telesa, ki je nekoliko težje obvladljiva (Vinciarelli, 2017).

Do zdaj smo omenili osnovne elemente govornice telesa, kot je očesni stik, obrazni izrazi, drža telesa, bližina in ne nazadnje rokovanje, ki predstavlja prvi stik s sogovornikom. Osebnostni razvoj človeka je v močni povezavi z veščinami zaznavanja govornice telesa oseb okoli nas. Prepoznavanje vedenjskih vzorcev omogoča vzajemen odnos, kjer spoznavamo sogovornika preko njegovih kretenj, zunanjega videza, vonja, osebnih predmetov ali celo na podlagi njegovega glasu. Pomembnost vseh zgoraj naštetih elementov se kaže tudi v uporabi družbenih omrežij. Ustvarjalci platform, kot so Facebook, Instagram, Viber ipd. vedno bolj vključujejo tovrstne dejavnike, s katerimi se še bolj približamo sogovorniku. Korenita sprememba je bila uvedba »smeškotov«, ki dokazujejo, kako pomembna je uporaba nebesedne komunikacije. Poleg čustvenih simbolov je močno vplival tudi prihod všečkov in funkcija objavljanje slik in video posnetkov (Vinciarelli, 2017).

Kovačev (1997) meni, da je težko opredeliti temeljne elemente nebesedne komunikacije. Gre za kompleksno celoto, med seboj različnih si elementov, ki so nekomu bolj pomembni drugemu manj. Poleg osnovne opredelitve nebesedne komunikacije smo pri poslovnih srečanjih pozorni tudi na druge elemente, ki predstavljajo temelj uspešnega odnosa. Zunanji videz pove veliko o človeku, njegovem načinu dojemanja okolice, sposobnosti sprejemanja, osnovne karakteristike ipd. **Čistoča** in **osebna higiena** sta le dva primera, ki veljata kot higienika – dejavnik, ki je nujno potreben, vendar če je prisoten, nam ne prinaša dodatnega zadovoljstva (Alshmemri, Maude & Shahwan-Akl, 2017). Nekoliko neposredno povezan z osebno higieno je **vonj**, ki ga posameznik razvije med nekim obdobjem oziroma je posledica dišav, kot sta parfumi ali olje. Vsekakor je potrebno vzeti v obzir dejstvo, da smo si ljudje različni, kar naredi nekoga bolj občutljivega kot drugega, zlasti kadar je govora o močnih in dolgotrajnih dišavah. Pri komuniciranju smo na splošno previdni pri tonu in barvi **glasu**, saj pove veliko o našem počutju, kar pusti na sogovorniku pozitiven ali negativen učinek (Gamble & Gamble, 2016).

Občutki, ki prevladujejo ob prvem srečanju, začrtajo tok poslovnega sodelovanja. Omenili smo že, da je videz nadvse pomemben za ustvarjanje učinkovite podobe, ki se odraža skozi **obleko** in **osebne predmete**, kot je na primer nakit. Kar nosimo, determinira naš stil, postavbo in sliko, ki jo želimo posredovati širši okolici (Gamble & Gamble, 2016). Študija avtorjev Adams, Blaylock, Hargraves, Pate in Southward (2017) opredeljuje vizualno podobo do te mere, da predstavlja kritičen dejavnik pri odločitvi ali nekoga vzeti v službo, vendar hkrati služi kot kriterij za presojo ali skleniti posel s sogovornikom ali ne. Nebesedna komunikacija se izraža skozi vrsto kretenj. Poleg premika rok, nog in pravzaprav celega telesa, je **otip** naslednji element, preko katerega pokažemo odnos do sogovornika. Poslovna komunikacija obravnava in sprejema v prvi vrsti spodobno dotikanje sogovornika. Kakršnakoli druga oblika dotika je nedopustna in zaničljiva (Gamble & Gamble, 2016). Sprejemanje drugačnosti je zaželeno, a vendar v poslovnem svetu nekoliko omejeno. Poznavanje napisanih in nenapisanih pravil je temeljno načelo poslovne komunikacije, ki se nenehno spreminja, a obenem ostaja brezčasna.

2.4 Poslovna komunikacija v javni upravi

Poslovno komuniciranje ima v javnem sektorju različen pomen kot v zasebnem sektorju, kjer je večji poudarek na prodaji. Javna uprava ima drugačne cilje, in sicer ti stremijo k implementaciji predlaganih idej s strani politikov. Njen namen je učinkovito zadovoljiti potrebe prebivalstva in ob tem zadržati ustrezno stopnjo kakovosti. Govora je o dejanjih, ki imajo dolgoročen vpliv na življenja celotne populacije, zato je način prenašanja informacij s strani javne uprave do končnih porabnikov izjemno pomemben, a vendar občutljiv proces. Na podlagi okolja, ki je na trenutke nestabilno, kompleksno in zaostreno s formalnimi procesi, je potrebno celotno poslovno komuniciranje prilagoditi aktualnim razmeram (Bouckaert, Gelders & Ruler, 2007). Osnovno pravilo poslovne komunikacije v javni upravi temelji na organiziranosti, kjer je pogoj, da se vsak del procesa, v kolikor je to le izvedljivo, tudi dokumentira. Vsak korak se v nadaljevanju ureja in v končni fazi tudi analizira, kar je velika prednost organizacije. Tovrstna metoda dela omogoča sistematičen pregled nad izmenjavo sporočil in nudi možnost izpopolnjevanja. V praksi je redno dokumentiranje poslovne komunikacije, označeno za birokracijo, ki je prepletena s pravili, zakoni, obrazci in raznovrstnimi postopki, ki otežujejo vsakodnevno rutino. Naj gre za javne nastope ali interne sestanke, javni uslužbenci delujejo po protokolu, ki navaja načrtovan način informiranja in uporabo vnaprej pripravljenega komunikacijskega modela, s poudarkom na časovnem in proračunskem usklajevanju (Bouckaert, Gelders & Ruler, 2007).

Vladne organizacije so usmerjene k iskanju optimalnih povezav med javnimi uslužbenci, državljani in podjetji (Liu & Yuan, 2015). Zaposleni v javni upravi so ob pričetku dela seznanjeni s Kodeksom ravnanja v javni upravi. S tem se zagotovi vesten in odgovoren odnos na delovnem mestu, kjer se zaposleni zavedajo svojih pravic in dolžnosti (Uradni list RS, št. 108/2009). Zagotavljanje idealnih pogojev poslovnega komuniciranja, postaja čedalje večji interes vodstva. V ta namen je Ministrstvo za javno upravo pripravilo strategijo javne uprave za obdobje petih let, kjer so zapisali kako pomembna je enotna komunikacija, preko katere se razvija učinkovit sistem za potrebe državljanov. Poudarek je na izboru strukture zaposlenih, kjer se osredotočajo predvsem na sposobnosti komuniciranja in zmožnost samoiniciativne presoje (Ministrstvo za javno upravo, 2015). Izziv za prihajajoča leta je povečati odgovornost in nepristranost javnih uslužbencev in ob tem doseči ustrezno stopnjo motiviranosti, ki vodi k realizaciji odličnosti družbe. V ta namen se je oblikovala spletna platforma Upravna akademija, ki ponuja izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev. Le ti imajo možnost prijave na razpisane delavnice, izpite ali predavanja, kjer pridobivajo funkcionalne spretnosti, kot je znanje tujega jezika, javno nastopanje, priprava poročil in predpisov, sposobnost obvladovanja časa, stresa, težavnih situacij ipd. (Upravna akademija, 2020). Cilj javne uprave je nenehno izboljševanje, za kar je potreben celovit sistem ocenjevanja kakovosti na delovnem mestu, z možnostjo pridobivanja povratnih informacij. Trenutno omenjen sistem še ni vpeljan, vendar je izpostavljen kot en izmed ciljnih projektov v prihajajočih letih (Ministrstvo za javno upravo, 2015).

Avtorji Bouckaert, Gelders in Ruler (2007) so mnenja, da ima poslovno komuniciranje številne omejitve, ki vplivajo na razplet dogajanja. Vse večja problematika postaja nestabilnost gospodarstva. Dogajajo se spremembe na vodilnih položajih, ki postajajo prepogoste in nenadzorovane. Posamezniki se novostim težje prilagodijo, med tem ko nekaterim predstavlja težavo že samo sledenje spremembam. Vodstvo se ne zaveda pomembnosti opolnomočenja preostalih nivojev managementa, kjer gre za prenos pooblastil in zadolžitev. S prenosom znanja in dolžnosti se sistem javne uprave razvija in omogoča hitrejši prenos informacij, kar je en od mnogih ciljev poslovnega komuniciranja. Javni sistem je največkrat podprt s številnimi omejitvami kot so finančna sredstva, zakonodaja, neskladje znotraj različnih ravni managementa ipd. (Kovač, 2000). Čeprav so omejitve omenjene kot nekaj negativnega imajo tudi pozitiven aspekt. Javni uslužbenci so namreč nekoliko težje podvrženi izrabljanju delovnega položaja, kar ovira možnost nastanka koruptivnega dejanja, a je po mnenju mnogih še vedno prisotno. Transparency International Slovenia (2016) zatrjuje, da je stopnja korupcije v Sloveniji previsoka, kar so tudi zapisali v enem od svojih člankov: »Posledice korupcije in nepravilnosti pri porabi javnega denarja v vsakodnevem življenju čutimo vsi državljani. Ko recimo čakamo v dolgih vrstah pri zdravniku, ko moramo dodatno plačevati za zdravila ali preglede, ko se vozimo po luknjastih državnih in občinskih cestah ali ko zraven našega doma nepričakovano zraste industrijska cona, čeprav ne bi smela.«

Tabela 2 prikazuje model upravljanja javnega sektorja, ki je pogojen z zakonodajo in skrbi za učinkovitost družbe. Celoten način dela javnih uslužbencev je določen z vnaprej začrtanimi smernicami, ki so del dolgoročnih strategij. Doseganje visoke zmogljivosti javnih uslužbencev je v večji meri odvisno od aktivnega poslovnega komuniciranja med vsemi člani in ne le na višjih ravneh managementa (Bogataj, brez datuma).

Tabela 2: Klasični model javnega upravljanja in NUJS

Klasični model javnega upravljanja	Novo upravljanje javnega sektorja (NUJS)
pravila	cilji
zakoniti postopki	učinkovitost dela
predvidljivost okolja	prilagoditev okolju
odgovornost	usmeritev k rezultatom
formalizem	inovativnost
odprtost	tajnost
zakonitost	uspešnost
profesionalnost, lojalnost	zadovoljevanje osebnih interesov

Vir: Babič in drugi (2007).

Rešitev za nabor nastalih težav ali bolje rečeno vprašanj, na katera ni bilo nikoli odgovorjeno, je v novem načinu upravljanja. Tabela 2 prikazuje poglobitve razlike med klasičnim in novim modelom upravljanja. Poudarek je na napredku implementacije novih pristopov vodenja z vidika uporabnikov in vodstva. Uvajanje novih poslovnih praks, razumske odločitve in učinkovit sistem, je le nekaj smernic h katerim se nagiba nov model upravljanja javnega sektorja. Iz tabele 2 je razvidno, da je večji del osredotočen na vpeljavo meril, s katerimi se določi stopnjo uspešnosti, kar služi namenu preverjanja. Za uspešno vodenje je potrebno sprejeti odločitve, ki temeljijo na decentraliziranem upravljanju in premišljeno relokacijo sredstev. Kljub temu se pojavi velik pomislek ob zagovarjanju načel novega modela javnega upravljanja, ki podpira uspešnost in zadovoljevanje osebnih interesov pred načeli zakonitosti in profesionalnosti (Babič in drugi, 2007).

Stališča javne uprave in njenega načina komuniciranja so deljena. Medtem ko so nekateri zadovoljni, so drugi polni predsodkov in slabih izkušenj, ki preprečujejo pozitivno izkušnjo. Bistvena lastnost po kateri se javna uprava loči od zasebnega sektorja je v birokratski urejenosti, ki po drugi strani otežuje odzivnost in postavi pod vprašaj celoten interes. Posledično se prenese nesoglasje na način nagrajevanja in zadovoljevanja potreb. Vse to omogoča zmožnost vlade, da prisilno upravlja in določa politiko države. S tem se vzdržuje visoko stopnjo izoliranosti in omejevanja na področju organiziranosti, financ in delovne sile (Babič in drugi, 2007). Poslovna komunikacija v javni upravi je po pričakovanjih predvidljiva, dosledna in za večino državljanov razumljiva (Fredriksson & Pallas, 2017). Čedalje večja usmerjenost je k ustvarjanju boljših pogojev za delovanje javne uprave, ki stremi k sprejemanju čim večjega števila predlogov, pripomb kot tudi podpore, z željo po izboljšanju. Problematika javnega sektorja se ne nanaša zgolj na državo temveč tudi na vse državljane, ki so nezadovoljni s trenutnimi razmerami (Kovač, 2000).

2.5 Povezava poslovne komunikacije in motivacije

Kadar komuniciramo je pomembno, da smo pri tem učinkoviti in znamo izkoristiti sogovornikovo pozornost, čas in informacije, s katerimi razpolagamo v tistem trenutku. Kot že rečeno je poudarek na izražanju bistva sporočila. Sogovorniku se ponudi v največji meri uporabne informacije, ki mu bodo koristile v praksi ali pri razumevanju določenih konceptov. Zadržati je treba njegovo pozornost in ob tem ponuditi širok nabor kakovostnih informacij, ki vsebujejo podrobnosti, ki so hkrati jedrnat in relevantne. S tem pokažemo spoštovanje do sogovornika, zlasti njegovega časa (Bovee & Thill, 2012). V današnjem hitrem tempu življenja smo obdani s številnimi informacijami, ki nam jih posreduje javnost. Kaj kmalu postanemo zasičeni z vsem, zato je težko razbrati koristne informacije od tistih, ki nam morda celo škodujejo. S tem ko nekomu namenimo svojo pozornost, smo mu podarili svoj čas, ki ga ne moremo dobiti nazaj. Pozorni moramo biti, h komu usmerimo svojo pozornost in kaj dobimo v zameno. Čas je kot denarna valuta, ki je odvisna od vsakega posameznika in njegovega doživetja (Bovee & Thill, 2012).

Z uporabo poslovne komunikacije se razvije odnos znotraj organizacije (Grintal, 2013). Naloga vodstva je povezati zaposlene z moralnimi načeli in organizacijskimi cilji. Način motiviranosti je pokazatelj uspešne preslikave notranjih smernic, s katerimi se zaposleni poenotijo ali jih ovržejo (Rajhans, 2012). Avtor Rajhans (2012) meni, da se kaže učinek uspešnosti poslovne komunikacije na dolgi rok. Njen rezultat se odraža predvsem na zaposlenih, njihovem dojemanju organizacije in zadovoljstvu na delovnem mestu. Preko različnih kanalov komuniciranja, motiviramo zaposlene k večji produktivnosti. Že zelo majhna pozornost, kot je pohvala, zahvala ali potrditev, da je bilo delo dobro opravljeno, determinira stopnjo motiviranosti pri delu. Zavzetost na delovnem mestu je s tem pogojena, saj je od nje odvisen obstanek organizacije. Kot posamezniki smo hitri, vendar če želimo pridi dlje in biti pri tem uspešnejši smo zavezani k povezovanju. Skupek različnih posameznikov deluje bolj premišljeno, kar obrodi spodbudne rezultate. Odprtost in zmožnost sprejemanja novih predlogov vpliva na razvoj medosebnih odnosov, kar odraža razplet končnih dogodkov. Če povzamemo ugotovitve avtorja Rajhansa (2012) potem strnemo ključne točke, na katere ima poslovno komuniciranje močan vpliv. Ustrezen nabor besed, poveča stopnjo motiviranosti, kar sproži elemente osebnostne rasti. Poslovno komuniciranje dojemamo kot osnovo za dobro počutje, povod za spor ali priložnost za nova izhodišča. Vodstvo preko različnih kanalov komuniciranja, posredno spodbuja k doseganju notranjih ambicij zaposlenih, ki so v prepletu z ambicijami organizacije. Sistematično sestankovanje, spremljanje napredka zaposlenih in usmerjanje, je le nekaj dejavnikov za ohranjanje povezav med različnimi stopnjami managementa. Nedvomno je poslovno komuniciranje v močni povezavi z motivacijo, ki je v današnjem hitrem in prenapolnjenem tempu življenja še kako pomembna.

Poslovna komunikacija ima dve ključni vlogi. Predstavlja virtualen in fizičen kanal za prenos znanja in ob enem predstavlja način, kako nadzorovati notranje dejavnike organizacije, med katere uvrščamo tudi zaposlene. Vodstvo narekuje pomen komunikacije v prepletu z motivacijo, saj s svojim izborom besed in načinom odziva, spodbudi ali odvrne motiviranost zaposlenih. V kolikor so napotki za nadaljnje delo in konstruktivna kritika, podana na ustrezen način, se kažejo pozitivni učinki. Poslovna komunikacija hkrati ponuja čustveno podporo, katere uporaba je v večji meri odvisna od sposobnosti vodstva, njihove naklonjenosti in stopnje zavzemanja za svoje zaposlene. Mnogokrat je poznavanje vedenja zaposlenih odločilno pri določanju ciljev, ki predstavljajo izziv tako zaposlenim kot tudi organizaciji. V vsakem primeru moramo zadovoljiti pričakovanja obeh strani in ob tem ohraniti pravično obravnavo. Naloga vodstva je učinkovito uporabiti elemente poslovne komunikacije za doseganje želene stopnje motiviranosti svojih zaposlenih (Eisenberg, Goodall & Trethewey, 2010). V izogib finančnim motivatorjem, se vodstvo odloča ali bolje rečeno pripisuje večjo raven pomembnosti, poslovni komunikaciji. Ne gre zgolj za odločitev, kako motivirati zaposlene, temveč kakšne vrednote želijo ukoreniniti v notranjosti organizacije. Potemtakem se spremeni pogled zaposlenih kot tudi širše okolice, katero pritegnejo načela, ki se kažejo na zunaj (Fredriksson & Pallas, 2017).

3 RAZISKAVA O POVEZANOSTI KONCEPTA MOTIVACIJE IN POSLOVNE KOMUNIKACIJE V JAVNI UPRAVI NA PRIMERU MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO

3.1 Predstavitev izbrane organizacije

Ministrstvo za javno upravo je eno od štirinajstih ministrstev, ki delujejo v Sloveniji. Njegova naloga je usmerjena v organizacijo celotnega javnega sektorja, ki ga tvorijo državni organi (predsedniki, državni zbor, državni svet, vlada, ministrstva, vladne službe, upravne enote, sodišča in ostali državni organi), samoupravne lokalne skupnosti (občine), javne agencije, javni skladi, javni zavodi ipd. Skratka gre za obsežno pristojnost Ministrstva za javno upravo, ki opredeljuje delovanje enajstih področij (Gov.si, 2019a). Celotna struktura redno zaposlenih oseb je 501, sledi 57 oseb, ki so zaposleni za določen čas in 20 študentov. Podatki so bili pridobljeni 22.4.2020 in so del internih kadrovskih virov.

Najobsežnejša tematika je zagotovo **zakonodaja delovnih razmerij** javnih uslužbencev, kjer se določajo delovni pogoji, ocenjevanja, napredovanja, delovni časi, dopusti, odsotnosti in mnoge druge posebnosti, ki so v povezavi z urejanjem zakona o sistemu javnih razmerij. Pomemben del zadolžitev predstavlja prerazporejanje državnega proračuna za oblikovanje nepristranskega **plačilnega sistema**. Zanimariti ne gre razmerij v povezavi s **povračilom stroškov** prehrane, prevoza, regresa, službene odsotnosti, kot tudi vseh drugih prejemkov iz naslova nagrad. Ministrstvo za javno upravo namenja posebno pozornost pridobivanju, ohranjanju in **upravljanju kadrov**, zaradi česar del sredstev kasneje namenijo tudi **usposabljanju javnih uslužbencev**. (Gov.si, 2019b). Zaradi novega načina delovanja družbe se je v ta namen oblikoval portal Upravna akademija, ki je namenjen pridobivanju novih znanj in veščin (Upravna akademija, 2020). **Upravljanje pravic javnih uslužbencev** je naslednje področje, ki ga Ministrstvo za javno upravo obravnava in sicer zajema pritožbe in sodne postopke za vse javne uslužbence. V skladu s tem se je vzpostavila tudi funkcija **inšpekcijskega nadzora**, ki preverja ustreznost izvrševanja sprejetih zakonov, uredb in predpisov. Pristojnosti in odgovornosti vseh **funkcionarjev** so v enaki meri nadzorovane s strani Ministrstva za javno upravo, ki prav tako vodi evidenco **javnih agencij in zavodov**. Njihov obseg dela se ne zaključuje tu, temveč je nekoliko obsežnejši in vključuje sistematično **preverjanje kakovosti in inovativnosti v javnem sektorju**. Ob enem nadgrajujejo celotno delovanje in uporabniško izkušnjo z javnim sektorjem preko posodabljanja **informacij javnega značaja** (Gov.si, 2019b). Ministrstvo za javno upravo si skozi leta prizadeva povečati produktivnost javnih uslužbencev in ob enem zmanjšati nepotrebne stroške v povezavi s širitvijo javne uprave. Številne države vključno s Slovenijo zaznavajo takšne smernice kot stalno problematiko (Kovač, 2002).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni segment magistrskega dela izhaja iz dobro zastavljenih teoretičnih osnov, ki so bile do podrobnosti opredeljene v prvih dveh poglavjih. Obsežnejši opis motivacije med zaposlenimi, nam poda izhodišče za nadaljnje raziskovanje teorije na praktičnem primeru Ministrstva za javno upravo. Magistrsko delo je zasnovano na podlagi devetih korakov, ki si sledijo v naslednjem vrstnem redu:

1. opredelitev raziskovalnega področja,
2. pregled literature,
3. priprava načrta raziskave,
4. vprašanja dostopa in etike,
5. iskanje sekundarnih podatkov,
6. zbiranje primarnih podatkov,
7. analiza podatkov,
8. priprava raziskovalnega poročila in
9. predstavitev rezultatov raziskave.

Opisan proces je opredeljen pri predmetu Metode in tehnike raziskovalnega dela, ki navaja sistematično sledenje zlasti znotraj raziskovalnega procesa. Trenutno smo v fazi magistrskega dela, kjer se do potankosti opredeli potek raziskave, kateremu sledi zbiranje primarnih podatkov, z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Dobro načrtan potek dela omogoča temeljito raziskavo načrtane tematike magistrskega dela, na podlagi katere so podane končne ugotovitve in priporočila vodstvu organizacije.

3.2.1 Cilji raziskave

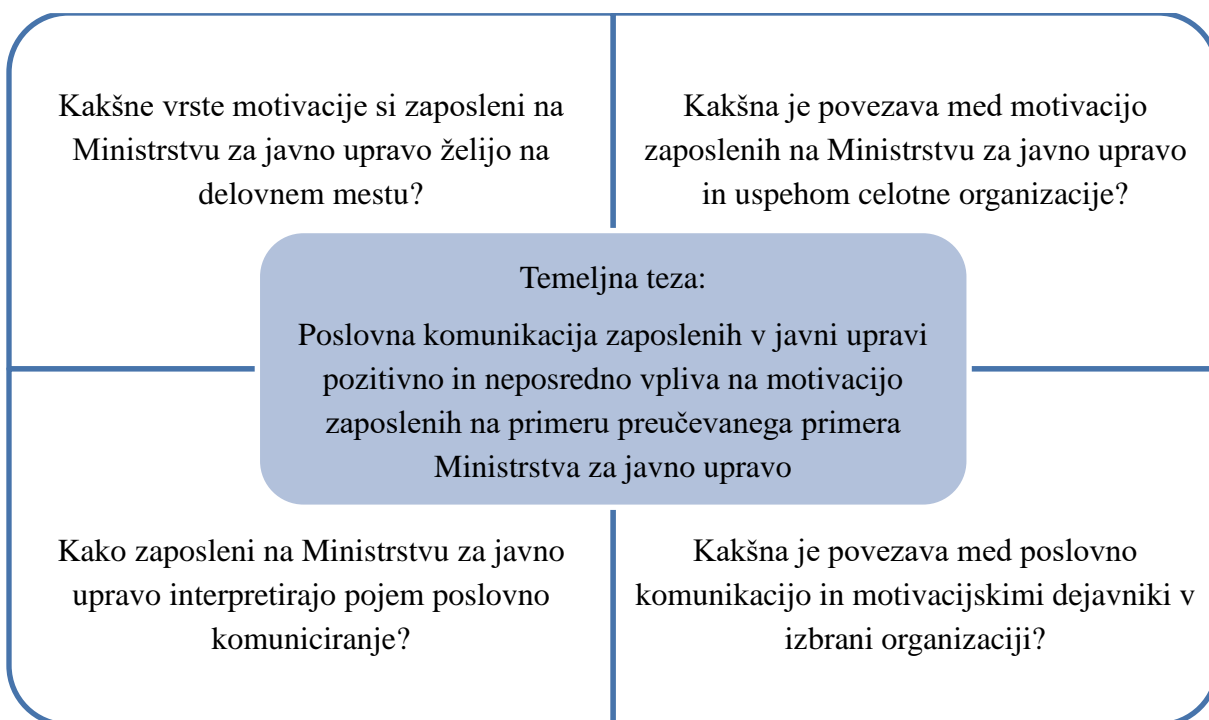
Zasnova raziskovalnih ciljev je bila podana v uvodnem delu in se osredotoča zlasti na preučevanje ključnih dejavnikov motivacije in poslovne komunikacije v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo. Cilj raziskave je smotrna uporaba kvantitativne metodologije za potrebe analiziranja in primerjanja dejavnikov motivacije in poslovne komunikacije na primeru Ministrstva za javno upravo. Bistvo raziskave je preučiti štiri raziskovalna vprašanja, zastavljena na začetku magistrskega dela. Ob enem se izpostavijo pomožni cilji, ki se osredotočajo na pridobivanje relevantnih informacij, s katerimi odgovorimo na raziskovalna vprašanja. Predvsem je cilj izvedeti, kakšna vrsta motivacije prevladuje v javnem sektorju bolj natančno na Ministrstvo za javno upravo, kako zaposleni občutijo moč motivacije in njenega vpliva na uspeh celotne organizacije, kaj zanje pomeni pojem poslovna komunikacija in ne nazadnje potrditi ali zavreči povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo. Nedvoumno je, da z različnimi cilji realiziramo zadan namen magistrskega dela in tako hkrati dosežemo samoaktualizacijo, ki predstavlja višji cilj magistrskega dela.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Magistrsko delo je osnovano na preučevanju dveh konceptov, motivacije in poslovne komunikacije. Temu primerno so oblikovana raziskovalna vprašanja, ki izhajajo iz lastnih zanimanj na področju javnega sektorja kot tudi iz pridobljene teoretične osnove. Med pregledovanjem sekundarnih virov so se porajala številna vprašanja, ki se nanašajo na povezovanje teorije s prakso. Slika 6 prikazuje **štiri raziskovalna vprašanja**, ki so osnova za naslednja poglavja magistrskega dela. V prvem delu raziskovalnih vprašanj je poudarek na pridobivanju podatkov, iz katerih je možno razbrati informacije o ustreznem načinu motiviranja v javnem sektorju, bolj natančno na Ministrstvu za javno upravo. Hkrati želimo pridobiti podrobnejši vpogled v stališča zaposlenih in njihovo mnenje o končnem učinku motivacije na uspeh celotne organizacije. Drugi del raziskovalnih vprašanj se nanaša na poslovno komunikacijo in njeno interpretacijo znotraj celotnega Ministrstva za javno upravo, kar nas pripelje do končnega vprašanja, ki se nanaša na potrjevanje ali zavračanje povezave med poslovno komunikacijo in motivacijo na primeru Ministrstva za javno upravo.

Poleg podrobno opisanih raziskovalnih vprašanj želim z magistrskim delom odgovoriti na **temeljno tezo**, ki se glasi: »Poslovna komunikacija zaposlenih v javni upravi pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih na primeru preučevanega primera Ministrstva za javno upravo.«

Slika 6: Temeljna teza in raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

3.2.3 Metodologija raziskave

Namen magistrskega dela je predstaviti teorijo motivacije in poslovne komunikacije na konkretnem primeru Ministrstva za javno upravo in s tem prispevati k pridobivanju iskrenih in aktualnih stališč zaposlenih. Magistrsko delo ima tako **dva koncepta**, ki sama po sebi nista merljiva in sicer gre za motivacijo in poslovno komunikacijo. Govora je o tako imenovanih konceptih, za katere ne obstaja soglasje o načinu operacionalizacije, kar pomeni, da se izbranemu konceptu dodelijo spremenljivke, s katerimi lažje izmerimo vrednosti. Število delovnih ur, število nadur, prejete pohvale, število odsotnosti, pogostost komuniciranja, način govorice ipd. predstavlja le nekaj uporabljenih spremenljivk, za preučevanje konceptov. Raziskovalni del definirajo naslednje metode dela. **Kvantitativna metodologija zbiranja podatkov**, ki temelji na pridobivanju informacij, katere je možno opisati in interpretirati s pomočjo besed. Temu primerno je oblikovan **anketni vprašalnik**, ki je v danem primeru najboljša metoda za izbrane korespondente. Ravno zato je namizno raziskovanje najbolj optimalna metoda, ki doprinese največjo vrednost magistrskemu delu. Populacijo predstavljajo **vsi zaposleni na Ministrstvu za javno upravo**, kar zajema 578 možnih respondentov. Namen je pridobiti tristo udeležencev in tako zagotoviti nizko stopnjo tveganja. Anketni vprašalnik zagotavlja zasebnost, zaupnost in hkrati obvešča respondente o namenu raziskovalnega dela. Respondenti so izbrani naključno, kar pomeni, da je bil anketni vprašalnik razposlan vsem zaposlenim osebam na Ministrstvu za javno upravo in s tem omogočil prosto izbiro sodelovanja. **Deduktiven pristop** raziskovanja temelji na potrjevanju in ne odkriva novih spoznanj. Anketni vprašalnik je oblikovan s spletnim orodjem **1KA** in je **zaprtega tipa**, saj menim, da se s tem zagotovi bolj strukturiran zaključek magistrskega dela.

Za namen prispevanja kakovostnega raziskovalnega dela je potrebno zagotoviti dobre pogoje merjenja opredeljenih konceptov. Eden od načinov je izbira ustrezne občutljivosti merske lestvice, kar je dober argument za izbiro **pet stopenjske Likertove lestvice**, ki je ključni del anketnega vprašalnika. Poleg Likertove lestvice je za potrebe pridobivanja resničnih stališč zaposlenih potrebna uporaba **posebne lestvice za merjenje vedenjske komponente stališč**. Zaradi trenutnih razmer, ki so močno vplivale na delovne pogoje in sicer nastanka pandemije COVID19, sem z namenom zagotavljanja večje zanesljivost rezultatov še dodatno opozorila anketirance, da se anketni vprašalnik ne nanaša na trenutno situacijo, saj gre za pridobivanje splošnega stališča, pred pandemijo. Meritev motivacije in poslovne komunikacije v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo je potekala od junija do avgusta. Z anketnim vprašalnikom želim predstaviti resnična stališča zaposlenih in ne le dokaze, s katerimi bi podprla želen zaključek. Omejitev posredovanja iskrenih odgovorov na zastavljena vprašanja je pereč problem vsakega raziskovalnega dela, zlasti v primerih, kjer so respondenti osebno vpleteni. Kot zadnja uporabljena metoda je **metoda sinteze**, s katero pridobljena spoznanja strnemo v zaključne ugotovitve in povežemo teoretični in raziskovalni del.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik zajema štiri sklope, ki se delijo na: motivacija na delovnem mestu, motivacijski dejavniki na delovnem mestu, poslovno komuniciranje na delovnem mestu in ne nazadnje trenutno zadovoljstvo z dejavniki poslovnega komuniciranja. Anketni vprašalnik temelji na relevantnih trditvah, pridobljenih iz strokovne literature, ki zajemajo določeno raziskovalno področje in so temu tudi nekoliko prilagojene. Prvi, tretji in četrti sklop vsebuje deset trditvev, kot je tudi prikazano v tabeli 3, medtem ko je drugi sklop nekoliko bolj razširjen in zajema petnajst motivacijskih dejavnikov, po katerih anketiranci določajo vrednost. Z anketnim vprašalnikom sem želela preučiti povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo. Trditve, ki se nanašajo na opredeljen sklop, so zaprtega tipa. Namen je ovrednotiti posamezne trditve in jim pripisati vrednost na podlagi pet stopenjske Likertove lestvice. Pri anketirancih sem želela preveriti njihovo stopnjo motivacije in določiti najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo. Vseh pet sklopov anketnega vprašalnika zajema med pet in petnajst trditvev, ki so prilagojene po literaturi avtorjev Dimovski, Penger in Žnidaršič (2010).

Tabela 3: Motivacija na delovnem mestu v zadnjem letu

Prvi sklop	
Zap. št.	Trditvev
1.	Sproščeno vzdušje na delovnem mestu pozitivno vpliva na mojo motivacijo.
2.	Materialni dejavniki (kot so na primer unovčljivi boni, možnost letovanja v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo ipd.) me motivirajo pri delu.
3.	Nematerialni dejavniki (kot so na primer pohvale, napredovanje, pozitiven odziv ipd.) me motivirajo pri delu.
4.	Način vodenja nadrejenih pozitivno vpliva na mojo motivacijo.
5.	Če bi mi nekdo ponudil enakovredno delovno mesto, bi zapustil trenutno delovno mesto.
6.	Po sestankih se počutim motiviranega za delo.
7.	Trenutno delovno mesto mi omogoča osebno rast.
8.	Pogovor z vodjo pozitivno vpliva na mojo motivacijo.
9.	Pogovor s sodelavci pozitivno vpliva na mojo motivacijo.
10.	V kolikor ne dobim odgovorov na moja vprašanja, se moja motivacija zniža.

Prerejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2010).

Iz tabele 3 in 4 je razvidno, da se prvi in drugi sklop anketnega vprašalnika nanašata na motivacijo med zaposlenimi. Poudarek je na načinu zaznavanja motivacije vsakega posameznika in vrednotenju motivacijskih dejavnikov.

Tabela 4: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu

Drugi sklop	
Zap. št.	Trditev
1.	Pohvala pred sodelavci.
2.	Prosti dnevi.
3.	Izplačilo nadur.
4.	Napredovanje
5.	Fleksibilen delovni čas.
6.	Izobraževanje in strokovno usposabljanje.
7.	Dobri odnosi na delovnem mestu.
8.	Soodločanje pri pomembnih zadevah.
9.	Zanimivo, ustvarjalno delo.
10.	Unovčljivi boni ali letovanje v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo.
11.	Občutek, da s svojim delom soustvarjam dodatno vrednost za družbo.
12.	Službeno vozilo za osebne namene.
13.	Pisna zahvala.
14.	Redni sestanki o prihajajočih aktivnostih/delu.
15.	Delo od doma.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2010).

Tabela 5 prikazuje drugi del anketnega vprašalnika, ki se nanaša na področje poslovne komunikacije in zajema deset trditev, ki so prav tako prilagojene po strokovni literaturi.

Tabela 5: Poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu

Tretji sklop	
Zap. št.	Trditev
1.	Pravočasno sem obveščen o vseh novostih, ki zadevajo moje delo.
2.	Z vodjo se pogovarjamo o rezultatih dela.
3.	Neposredni vodja sprejema moje predloge, pohvale in pritožbe.
4.	Sestanki se mi zdijo potrebni.
5.	Jasna navodila pozitivno vplivajo na mojo motivacijo pri delu.
6.	Komuniciranje na prijateljski ravni med sodelavci mi odgovarja.
7.	V zadnjem letu se je nekdo v službi pogovarjal z mano o mojem napredku.
8.	Komunikacija z vodjo me motivira pri delu.
9.	Izmenjava mnenj omogoča, da se še bolj povežemo med sodelavci ali vodstvom.
10.	V kriznih situacijah se lahko obrnem na vodjo, ki mi nudi pomoč in podporo.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2010).

Za raziskovalne potrebe sem četrty sklop anketnega vprašalnika namenila povezavi med zadovoljstvom in posameznimi dejavniki poslovne komunikacije, ki so podrobneje predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja

Četrty sklop	
Zap. št.	Trditev
1.	Komunikacija med sodelavci.
2.	Komunikacija z vodjo.
3.	Način obveščanja o novostih, ki zadevajo moje delo.
4.	Upoštevanje mojih predlogov ali pripomb.
5.	Način poslovne komunikacije (osebno, pisno ali v elektronski obliki).
6.	Neposredni vodja oddelka.
7.	Izmenjava znanja na delovnem mestu.
8.	Pridobivanje novih kompetenc in znanj na podlagi izobraževanj.
9.	Pomoč v primeru situacij, ko ne poznam rešitve.
10.	Jasna navodila.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2010).

V navezavi s petim sklopom sem oblikovala dodatno vprašanje, ki se nanaša na pohvale znotraj organizacije in so sestavni del vsake uspešne poslovne komunikacije. Tabela 7 prikazuje možen razpon, ki nakazuje na pogostost prejema pohvale, s strani drugih udeležencev.

Tabela 7: Pohvala

Pety sklop	
Zap. št.	Vprašanje: Kako pogosto ste bili v zadnjem letu deležni pohvale za dobro delo?
1.	Še nikoli.
2.	Nekajkrat letno.
3.	Nekajkrat mesečno.
4.	Nekjakrat tedensko.
5.	Dnevno.

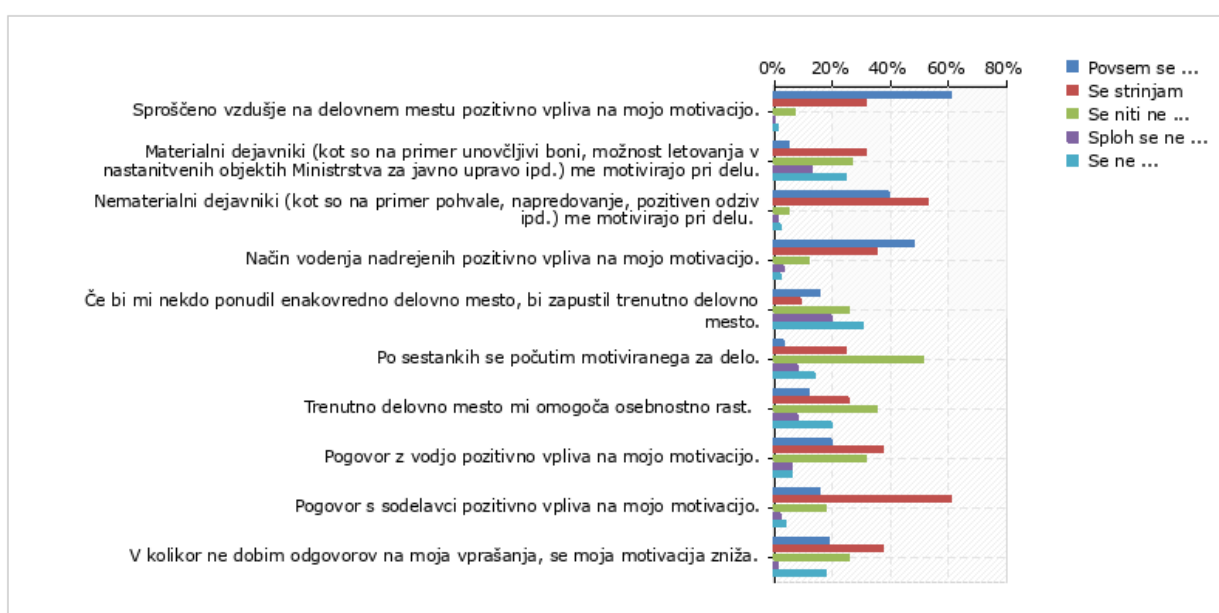
Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2010).

Sklopi so prilagojeni na podlagi obravnavane tematike in si sledijo v smiselnem vrstnem redu. Na koncu anketnega vprašalnika sem dodala demografski sklop, ki vključuje spol, starost, zaključeno izobrazbo in zaposlitveni status. V prilogi 1 so zajeti pridobljeni rezultati anketnega vprašalnika, ki so podrobneje predstavljeni v priloženih tabelah.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju so prikazani rezultati anketnega vprašalnika, dostopnega na portalu 1KA od 22. aprila do 20. avgusta, na katerega so odgovarjali zaposleni na Ministrstvu na javno upravo. Grafi ponazarjajo pridobljene rezultate 102 anketirancev in so podrobneje opisani z deskriptivno statistiko. Prvi sklop anketnega vprašalnika je namenjen pridobivanju podatkov o motivaciji v javni upravi, na primeru Ministrstva za javno upravo in zajema dve vprašanji. Prvo vprašanje se osredotoča na podane trditve o motivaciji na delovnem mestu. Slika 7 prikazuje rezultate anketirancev, ki so se opredelili s stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami. Največji odstotek **popolnega strinjanja**, in sicer 61 % je mnenja, da sproščeno vzdušje na delovnem mestu pozitivno vpliva na lastno motivacijo. Prav tako je visok odstotek **popolnega strinjanja** s trditvijo, da način vodenja nadrejenih pozitivno vpliva na motivacijo, in sicer kar 48 %. Nizke vrednosti motivacije so se pojavile pri vprašanju o zamenjavi delovnega mesta, v kolikor bi jim bilo ponujeno enakovredno delovno mesto, kjer je bilo 30 % anketirancev mnenja, da **se ne strinjajo** s trditvijo in 20 % takšnih, ki **se sploh ne strinjajo**. Pri trditvi o pomembnosti materialnih dejavnikov, se jih 25 % **ne strinja** in 13 % **sploh ne strinja**, da naštetih dejavniki pripomorejo k motivaciji. V primerjavi z materialnimi dejavniki imajo nematerialni dejavniki večji vpliv na motivacijo, in sicer kar 22 % več anketirancev, **se strinja** s trditvijo, da pohvale, napredovanja, pozitiven odziv ipd. motivirajo pri delu. Pri naslednjih dveh trditvah so vrednosti dosegle vsaj 50 % vseh anketiranih, ki **se strinjajo**, da pogovor s sodelavci in način vodenja nadrejenih, vpliva na njihovo motivacijo. Anketiranci so bili nekoliko manj opredeljeni ob trditvi o motiviranosti po sestankih, saj jih je 51 % odgovorilo, da **se niti ne strinjajo niti se strinjajo** s trditvijo. 35 % jih je bilo neopredeljenih, da jim trenutno delovno mesto omogoča osebno rast.

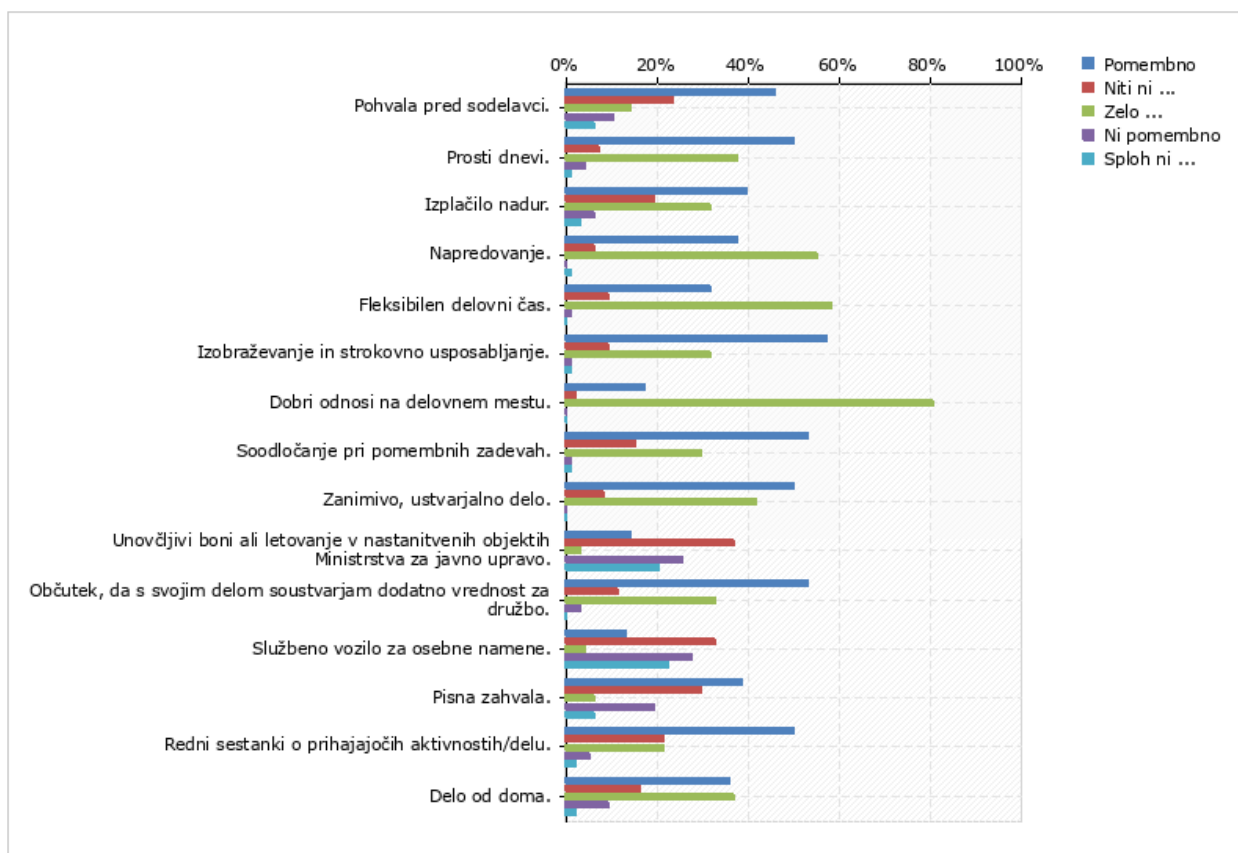
Slika 7: Motivacija na delovnem mestu v zadnjem letu



Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje, v sklopu motivacije vključuje najpogostejše motivacijske dejavnike, ki so razvidni iz slike 8. Namen vprašanja je ugotoviti kolikšno pomembnost, pripisujejo danim motivacijskim dejavnikom. 81 % anketirancev meni, da je **zelo pomembno** imeti dobre odnose na delovnem mestu, takoj za tem sledi fleksibilen delovni čas s kar 58 % in napredovanje 55 %. Izmed vseh motivacijskih dejavnikov je največ anketirancev izbralo, da se jim zdi **pomembno** izobraževanje in strokovno usposabljanje, in sicer 57 %. Naslednji motivacijski dejavnik, ki je po presoji anketirancev **pomemben**, je soodločanje pri pomembnih zadevah s kar 53 % kot tudi občutek, da s svojim delom soustvarjam dodano vrednost za družbo, ki prav tako dosega 53 %. S 50 % strinjanjem o **pomembnosti** sledijo redni sestanki o prihajajočih aktivnostih in delu, zanimivo in ustvarjalno delo in ne nazadnje prosti dnevi. 46 % anketirancev meni, da je pohvala pred sodelavci **pomemben** dejavnik, sledi izplačilo nadur s kar 40 %, pisna zahvala 39 % in delo od doma, kjer jih je 36 % opredelilo, da je zanje **pomemben** dejavnik in 37 %, da je zanje **zelo pomemben** dejavnik. Motivacijski dejavniki, za katere je bilo največ anketirancev opredeljenih, da jim le ti **niso pomembni**, so službeno vozilo z 28 % in 22 %, da **sploh ni pomembno**. Unovčljivi boni ali letovanje v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo za 26 % anketirancev **ni pomembno** in za 20 % **sploh ni pomembno**. Omenjena dejavnika prav tako dosegata visoke vrednosti anketirancev, ki jim **niti ni pomembno niti je pomembno** in sicer nad 30 %.

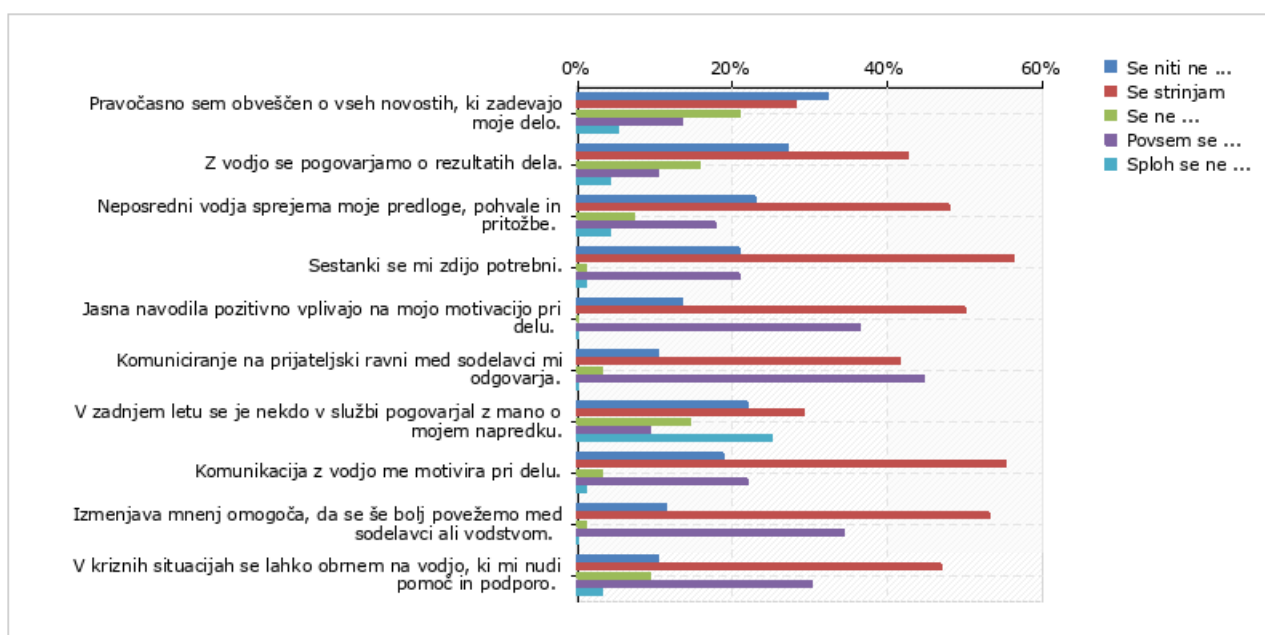
Slika 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Drugi sklop anketnega vprašalnika je namenjen poslovni komunikaciji na delovnem mestu na primeru Ministrstva za javno upravo. Iz slike 9 je razvidno, da je kar nekaj trditev o poslovnem komuniciranju, s katerimi se anketiranci popolnoma strinjajo. Največ se jih **popolnoma strinja** s trditvijo, da jim komuniciranje na prijateljski ravni med sodelavci odgovarja, in sicer kar 45 %, medtem ko se jih 42 % **strinja** s trditvijo. Graf na sliki 9 prav tako prikazuje kar nekaj rezultatov, ki presegajo vrednost 40 % strinjanja z navedeno trditvijo. Najvišje na lestvici s 56 % **strinjanjem** je trditev, da se jim sestanki zdijo pomembni, sledi komunikacija z vodjo, ki jih motivira pri delu s 55 % in izmenjava mnenj, ki omogoča, da se še bolj povežejo med sodelavci in vodstvom s 53 %. Polovica vseh anketirancev se **strinja**, da jasna navodila pozitivno vplivajo na motivacijo pri delu. S trditvijo, da neposredni vodja sprejema predloge, pohvale in pritožbe se **strinja** 48 % anketirancev, kateri tesno sledi trditev, da se lahko v kriznih situacijah obrnejo na vodjo, ki jim nudi pomoč in podporo in sicer s kar 47 % **strinjanjem**. Pri trditvi, da se je v zadnjem letu nekdo v službi pogovarjal z anketirancem o napredku, je prišlo do deljenega mnenja. 25 % vseh anketirancev se **sploh ne strinja**, 15 % se jih **ne strinja**, 22 % jih je **neopredeljenih**, 29 % se **strinja** in 9 % se **popolnoma strinja**. Prav tako so bili anketiranci porazdeljenega mnenja pri trditvi, da so pravočasno obveščeni o vseh novostih, ki zadevajo njihovo delo, in sicer 14 % se **povsem strinja** s trditvijo, 28 % se **strinja**, 32 % jih je **neopredeljenih**, 21 % se jih **ne strinja** in 5 % se jih **sploh ne strinja**. Sklop poslovnega komuniciranja zajema še eno trditev, in sicer da se z vodjo pogovarjajo o rezultatih dela, kjer se jih 10 % **povsem strinja**, 43 % se **strinja**, 27 % jih je **neopredeljeni**, 16 % se **ne strinja** in 4 % se **popolnoma ne strinjajo**.

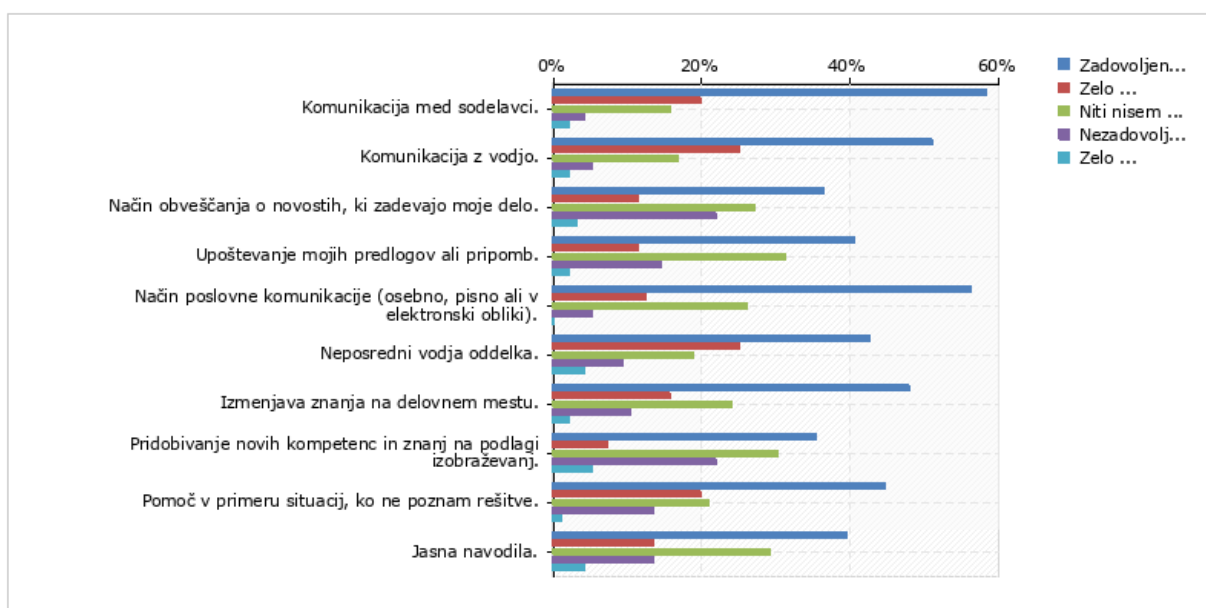
Slika 9: Poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu



Vir: lastno delo.

Splošno gledano, trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja dosega v povprečju visoke vrednosti, kar je razvidno iz slike 10. 25 % jih je **zelo zadovoljnih** z vodjo oddelka kot tudi s samo komunikacijo z nadrejenimi. Anketiranci so **zadovoljni** z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja v naslednjem vrstnem redu: komunikacija med sodelavci 58 %, način poslovne komunikacije (osebno, pisno ali v elektronski obliki) 56 %, komunikacija z vodjo 51 %, izmenjava znanja na delovnem mestu 48 %, pomoč v primeru situacij, ko ne poznam rešitve 45 %, neposredni vodja oddelka 43 %, upoštevanje mojih predlogov ali pripomb 41 %, jasna navodila 40 %, način obveščanja o novostih, ki zadevajo moje delo 36 % in ne nazadnje pridobivanje novih kompetenc in znanj na podlagi izobraževanj 35 %. Največji odstotek **nezadovoljstva** predstavlja pridobivanje novih kompetenc in znanj na podlagi izobraževanj, kot tudi sam način obveščanja o novostih, ki zadevajo delo, in sicer 22 %. Pri vseh naštetih dejavnikih poslovnega komuniciranja je določen odstotek anketirancev, ki se niso mogli opredeliti. Te vrednosti se gibljejo med 16 % in 31 %.

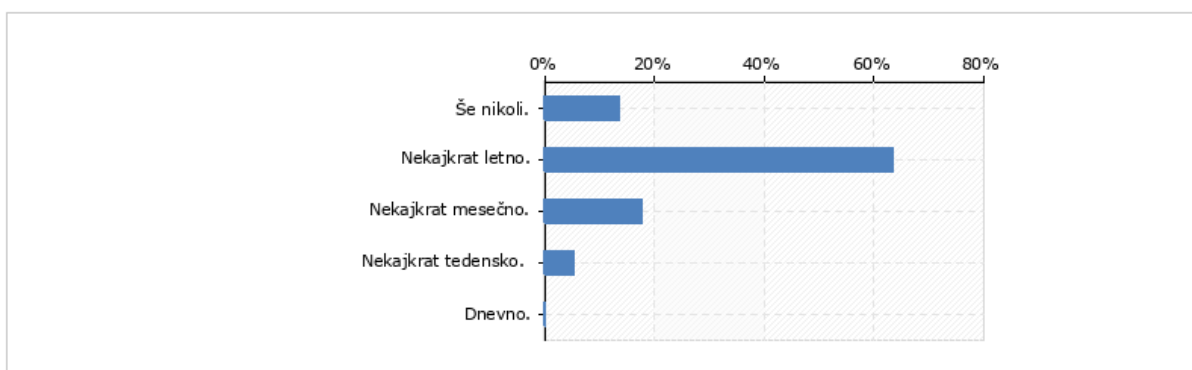
Slika 10: Trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja



Vir: lastno delo.

Poleg zastavljenih trditev in naštetih dejavnikov, s katerimi sem pridobila notranje rezultate trenutne motivacije in poslovne komunikacije v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, me je prav tako zanimalo, kako pogosto so zaposleni na Ministrstvu za javno upravo, deležni pohvale. Slika 11 prikazuje rezultate anketirancev, kjer je 61 % mnenja, da so deležni pohvale nekajkrat letno, 17 % jih meni, da dobijo pohvalo nekajkrat mesečno, medtem ko je 13 % takšnih, ki po njihovem mnenju pohvale niso deležni nikoli. Tedenske pohvale dobiva 5 % zaposlenih in dnevne pohvale ne prejema nihče.

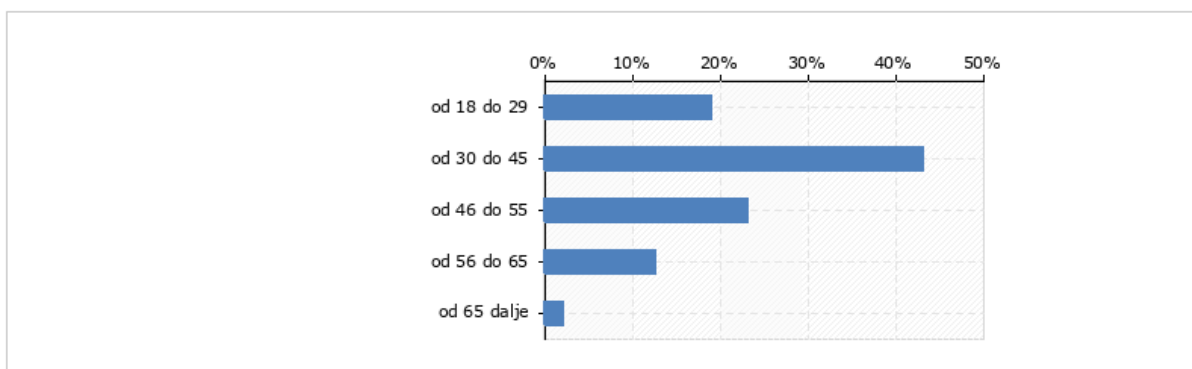
Slika 11: Deležnost pohvale za dobro delo



Vir: lastno delo.

Ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov je bilo 102, od tega 31 moških in 71 žensk, kar predstavlja 17,65 % vseh možnih respondentov. Namreč anketni vprašalnik je bil objavljen na internem portalu Ministrstva za javno upravo in s tem dostopen vsem 578 uslužbencem. Slika 12 prikazuje starostno skupino vseh anketirancev. Pri moški populaciji je najpogostejša starostna skupina z 31 % od 30 do 45 let. 48 % anketiranih žensk je na anketnem vprašalniku prav tako odgovorilo, da pripada starostni skupini od 30 do 45 let. Naslednja najpogostejša starostna skupina je od 46 do 55 let, tako pri moški (28 %) kot tudi ženski populaciji (21 %).

Slika 12: Starostna skupina

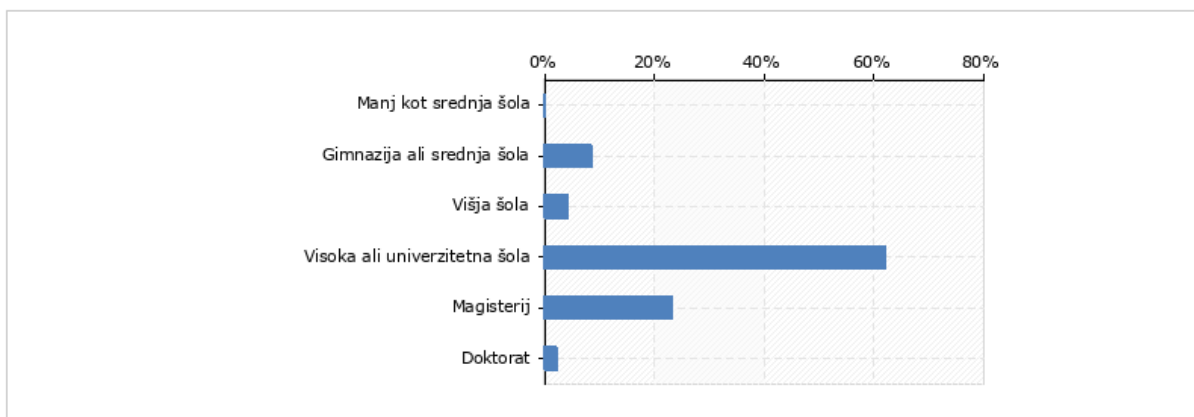


Vir: lastno delo.

V celoti gledano je starostna skupina med moškimi in ženskimi uslužbenci na Ministrstvu za javno upravo enakomerno razporejena. Kljub temu bi želela poudariti dejstvo, da gre pri zgoraj omenjeni razlagi rezultatov, zgolj za podatke, ki so informativne narave in ničesar ne posplošujejo. Namreč znano je, da se celotna ženska populacija pogosteje odloča za sodelovanje pri anketnih vprašalnikih kot populacija madih moških, zato obstaja verjetnost, da je moška populacija nekoliko slabše zastopana. Posledično to pomeni, da obstaja verjetnost, da je resnična situacija nekoliko drugačna in da je zagotavljanje poštenih odgovorov oteženo.

Slika 13 prikazuje najpogostejše vrednosti zaključene izobrazbe. 55 % moških anketirancev ima zaključeno visoko ali univerzitetno šolo, sledi magisterij z 28 % in 10 % z zaključeno gimnazijo ali srednjo šolo. 3 % anketiranih moških ima dokončano višjo šolo in prav tako imajo 3 % zaključen doktorat. Največji odstotek ženskih anketirank ima zaključeno visoko ali univerzitetno šolo in sicer 65 %. Sledi magisterij z 21 %, gimnazija ali srednja šola 8 %, višja šola 5 % in 2 % anketirank, ki je dokončalo doktorat. Če strnemo dosedanje rezultate, ima največ anketirancev visoko ali univerzitetno šolo, in sicer 58 %.

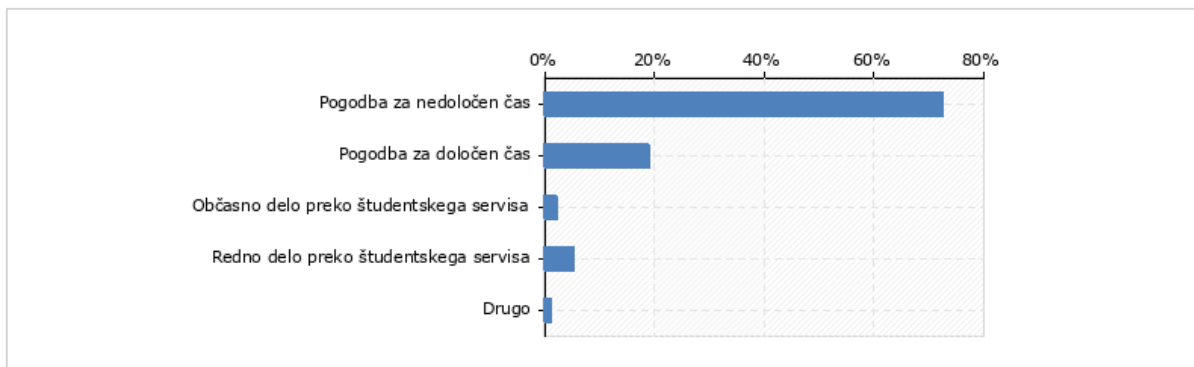
Slika 13: Zaključena izobrazba.



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so interpretirani rezultati zaposlitvenega statusa, ki so podrobneje prikazani na sliki 14. 79 % vseh anketiranih moških ima pogodbo za nedoločen čas, 10 % jih ima pogodbo za določen čas in preostalih 10 % predstavlja delež študentov, ki opravljajo občasno ali redno delo preko študentskega servisa. Ženska populacija je na anketnem vprašalniku s 70 % enako potrdila, da ima pogodbo za nedoločen čas, 23 % jih ima pogodbo za določen čas, nekoliko manjši delež, in sicer 6 % je študentskega dela in preostala 2 % anketirank se ni opredelilo o zaposlitvenem statusu na podlagi podanih odgovorov.

Slika 14: Zaposlitveni status

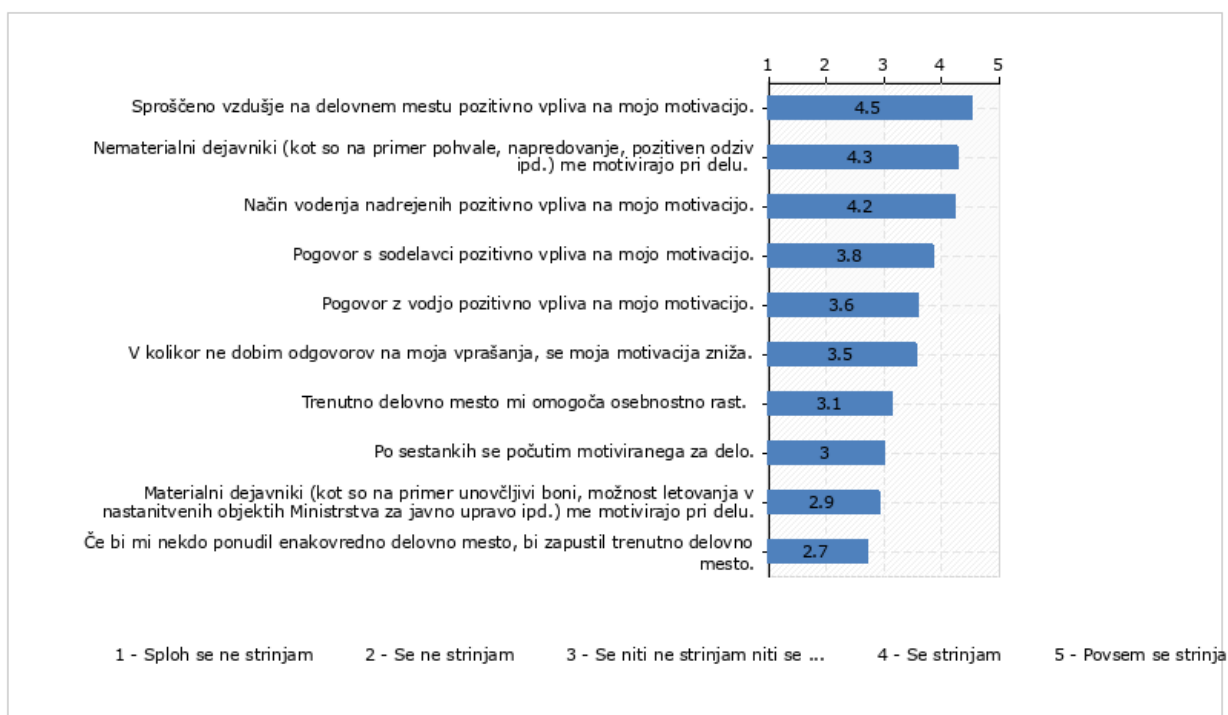


Vir: lastno delo.

3.3.1 Motivacija v izbrani organizaciji

Zaposleni na Ministrstvu za javno upravo menijo, da je sproščeno vzdušje tisto, ki prevlada in ima pozitiven vpliv na lastno motivacijo. V prepletu z vodstvom in njegovim načinom odločanja, zlasti preko ustreznega usmerjanja, se motivacija zaposlenih posledično zviša. Sproščeno vzdušje se odraža preko pogovora s sodelavci, medtem ko zgolj pogovor z neposrednim vodjo, za večino anketirancev predstavlja nekoliko manj pomemben dejavnik motivacije, v primerjavi z dobrimi odnosi s sodelavci. Motivacija temelji na motivatorjih in demotivatorjih. V kolikor na delovnem mestu prevlada slab odnos, negotovost in nelagodje, posledično motivacija nazaduje. Spodbujati je potrebno motivatorje, ki jim zaposleni pripisujejo največji pomen. Velik poudarek je na nematerialnih dejavnikih, katerih izvor je dobra volja sodelavcev v procesu. Govora je o neobvezni, a vendar zavestni odločitvi posameznika, ki je na višjem položaju, da s svojim odzivom spodbudi sodelavce, z vidika pohval, spodbud, pozitivnega odziva in ne nazadnje s ponujeno možnostjo napredovanja. Graditi je potrebno na komunikaciji, ki v večji meri predstavlja odzivnosti vodstva, pomoč pri delu in osebno rast zaposlenih. Anketiranci so bili nekoliko neodločni pri vprašanju, ki zadeva motiviranost po sestankih, medtem ko so v večji meri manj naklonjeni materialnim dejavnikom in možnosti zamenjave delovnega mesta, z drugim delovnim mestom, ki bi mu bilo enakovredno. Slika 15 tako prikazuje povprečja, razbrana na podlagi strinjanja s spodnjimi trditvami o motivaciji na Ministrstvu za javno upravo v zadnjem letu.

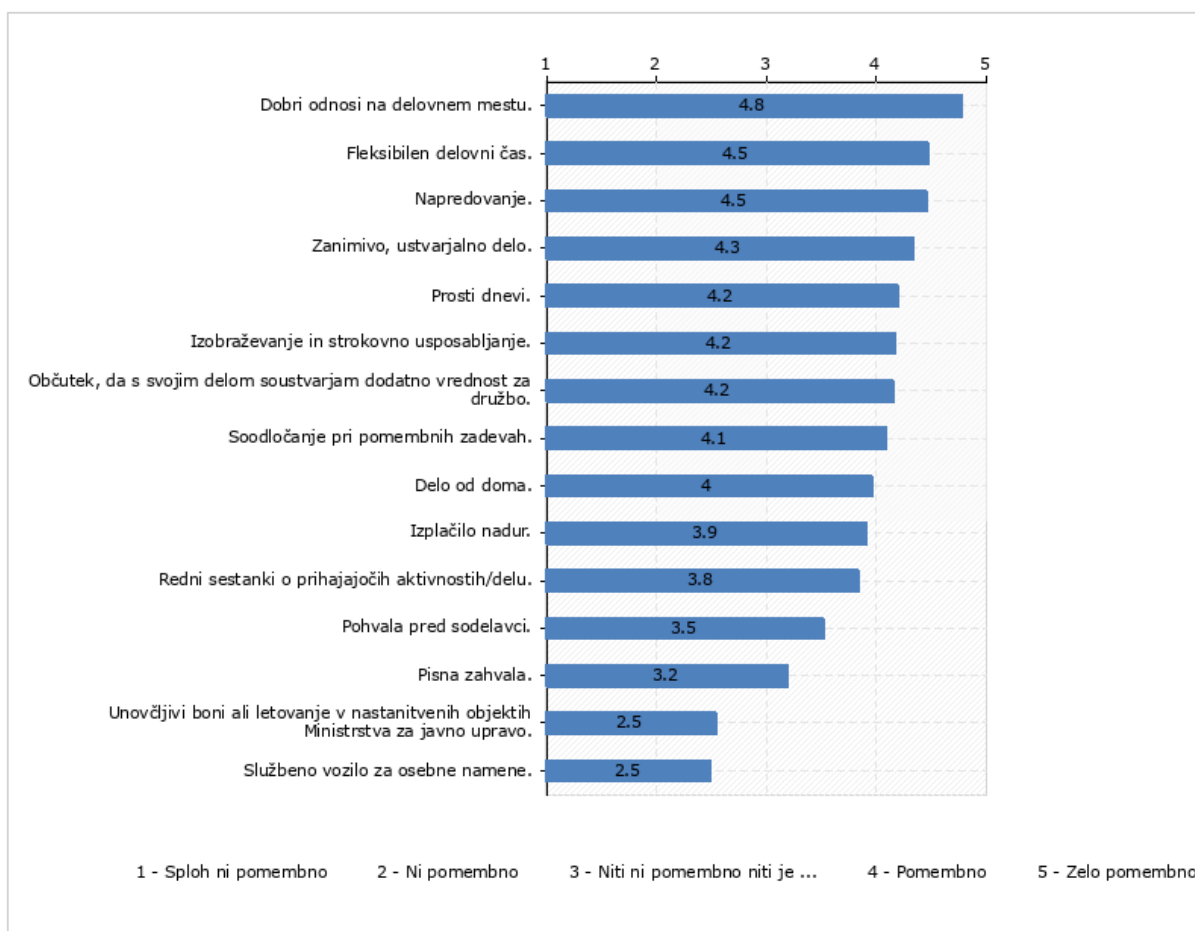
Slika 15: Povprečje strinjanja s trditvami o motivaciji na delovnem mestu v zadnjem letu



Vir: lastno delo.

Slika 16 predstavlja rezultate anketirancev o pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ki so prikazani na podlagi povprečja in so razvrščeni po padajočem zaporedju. Najpomembnejši dejavnik motivacije predstavlja zaposlenim na Ministrstvu za javno upravo, dober odnos na delovnem mestu. Naravnani so k prilagodljivosti in napredku, a si hkrati želijo razgibano delovno mesto, ki ponuja določeno mero kreativnosti. Cenijo svoj prosti čas, zato se nagibajo k fleksibilnemu delavniku. Na delovnem mestu cenijo strokovnost, zato si prizadevajo pridobiti temu primerno strokovno usposabljanje. Hkrati si želijo, da na koncu dneva, njihovo delo ustvarja širšo javno korist, ki je skladna z družbenimi vrednotami. Zaradi trenutnih svetovnih razmer, v povezavi s COVID19, lahko sklepam, da je določeno stopnjo pomembnosti, prevzel dejavnik, ki zaposlenim omogoča fleksibilno delo od doma. Do določene mere je odločilen motivacijski dejavnik, tudi izplačilo nadur. Nekoliko manj vpliva na motivacijo anketirancev imajo redni sestanki o prihajajočih aktivnostih, pohvala pred sodelavci in pisna zahvala. Zavzetosti na delovnem mestu po ocenah zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo, ne povečujejo unovčljivi boni ali možnost letovanja v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo. Tudi lastno službeno vozilo, v tem primeru ne pripomore k njihovi motiviranosti pri delu.

Slika 16: Povprečje pomembnosti naštetih motivacijskih dejavnikov

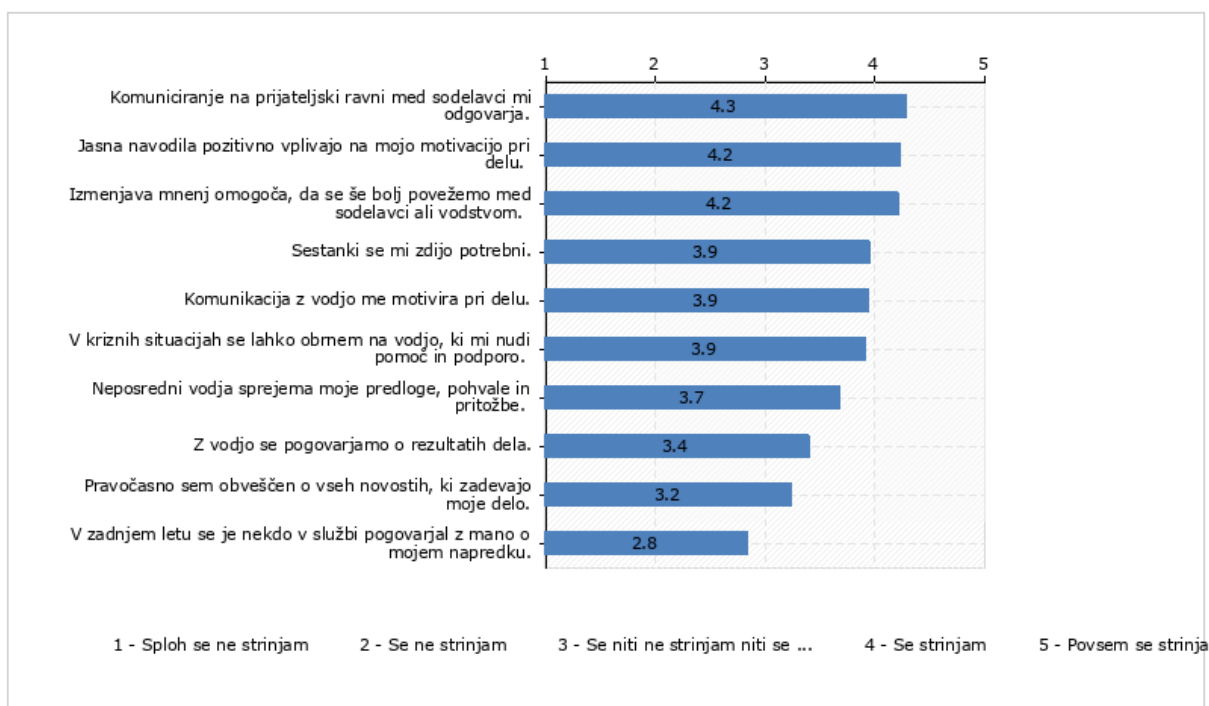


Vir: lastno delo.

3.3.2 Poslovna komunikacija v izbrani organizaciji

Iz slike 17 je razvidno, da si anketiranci prizadevajo opravljati delo v sproščenem okolju, z jasnimi navodili, katerih vpliv se kaže na njihovi motiviranosti pri delu. Medosebna komunikacija s sodelavci omogoča več povezanosti, zato obstaja določena potreba po rednih sestankih, kjer se obrazložijo aktualne nejasnosti, ki nastopijo z delom, in tako omogoči izmenjavo mnenj. Posledično se kar velikemu deležu zaposlenih zdi, da se v kriznih situacijah lahko obrnejo na vodjo, ki zagotovi nemoten potek dela. Vodstvo je na Ministrstvu za javno upravo do določene mere, naklonjeno sprejemanju predlogov, pohval in pritožb. Po eni strani so zaposleni mnenja, da se z vodjo lahko pogovorijo o delovni uspešnosti in so pravočasno obveščeni o vseh aktualnih zadevah. Na drugi strani imajo zaposleni nekoliko drugačno stališče, saj menijo, da se vodstvo ne zavzema dovolj za svoje zaposlene z vidika sporočanja vseh novosti kot tudi z vidika iskanja novih priložnosti, v smislu napredovanja.

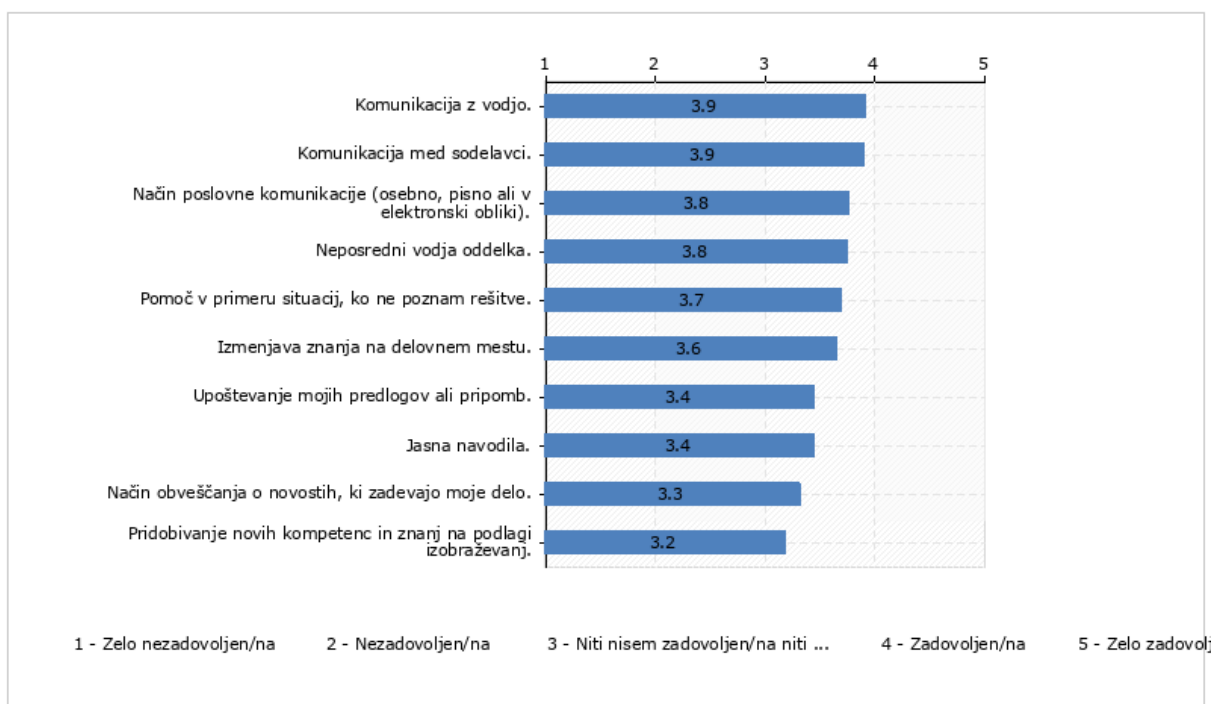
Slika 17: Povprečje strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu



Vir: lastno delo.

Zaposleni so na Ministrstvu za javno upravo v večji meri zadovoljni z načinom komuniciranja, tako s strani vodstva kot tudi s strani sodelavcev, kar je razvidno iz slike 18. Poslovna komunikacija je prilagojena delovnemu mestu in tako ne ovira delovnega procesa. Velika večina zaposlenih je zadovoljnih z neposrednim vodstvom oddelka. Skupaj stremijo k iskanju najprimernejših rešitev, pri čemer prenos znanja in izmenjava mnenj, bistveno, pripomoreta k temu. Največje pomanjkanje se kaže na področju izobraževanja, načinu obveščanja o aktualnih novostih in neposrednih navodilih.

Slika 18: Povprečje zadovoljstva z naštetimi dejavniki poslovnega komuniciranja



Vir: lastno delo.

3.3.3 Povezava motivacije in poslovne komunikacije v izbrani organizaciji

S pomočjo vrednosti, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, ocenjujem povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo na Ministrstvu za javno upravo. Pogovor z vodjo in sodelavci ustvarja pozitivno delovno vzdušje, ki spodbudi motivacijo na delovnem mestu. Zaposleni so ocenili, da je velika večina navedenih trditev v povezavi s poslovnim komuniciranjem močno povezanih z njihovo motivacijo. Vpliv poslovne komunikacije na motivacijo se občuti zlasti pri naklonjenosti do pohval, želji po medosebni komunikaciji in potrebi po pridobivanju in izmenjavi novega znanja. Motivacija se v enaki meri povečuje ob rednih sestankih, ki omogočajo ustrezno informiranost in hkrati nudijo vpogled nad trenutnim dogajanjem. Intenzivno porast motiviranosti zaposlenih se doseže tako z besedno kot tudi nebesedno komunikacijo. Poudarek je na ustrezni in razumljivi vsebini sporočila, ki pritegne pozornost in je hkrati dostavljena sogovorniku na primeren način. Znotraj skopa vprašanj o poslovni komunikaciji, se zadnje vprašanje nanaša na pogostost prejema pohvale. V kolikor oseba prejme pohvalo za dobro opravljeno delo, se tudi njena motivacija poveča. Končni izid anketnega vprašalnika prikazuje, da je večina zaposlenih deležnih pohvale le nekajkrat letno, kar dopušča možnost izboljšave. Na podlagi rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom ocenjujem, da nobeden izmed naštetih dejavnikov poslovne komunikacije, ni bil ocenjen s skrajno slabimi vrednostmi v povezavi z motivacijo, zato trdim, da obstaja povezava med poslovnim komuniciranjem in motivacijo.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Empirični del magistrskega dela zaključujem po temeljitem pregledu in primerjavi rezultatov, pridobljenih na podlagi kvantitativne metodologije, kjer sem uporabila tehniko anketnega vprašalnika. Na podlagi ugotovitev, ki so podane v poglavju 3.3, sem v nadaljevanju odgovorila na raziskovalna vprašanja, postavljena v uvodnem delu. Zaključne ugotovitve in priporočila postavljam s pomočjo teoretičnega pregleda literature, osnovane na motivaciji in poslovni komunikaciji, ki zajema povezavo med teoretičnim in raziskovalnim delom. Raziskovalni del ima tudi nekaj pomanjkljivosti, ki se kažejo kot **omejitve** pri pridobivanju podatkov, kot tudi pri interpretaciji le teh. Zaradi časovne omejitve, ki je bila določena s strani kadrovske službe, je bil anketni vprašalnik zaposlenim na Ministrstvu za javno upravo, dostopen le določeno obdobje. Prav tako dopuščam verjetnost, da so nekateri anketiranci narobe razumeli katero od navedenih vprašanj, kot tudi verjetnost, da so na anketni vprašalnik odgovarjali nekoliko nezanesljivo in nenatančno, saj je šlo za spletni vprašalnik, kjer anketar ni navzoč. Zaradi trenutnih gospodarskih razmer v povezavi s COVID19, bi prav tako lahko prišlo do drugačnega vrednotenja kot v normalnih razmerah. Ne nazadnje predstavlja omejitev velikost vzorca, saj niso bili vključeni vsi možni anketiranci, na podlagi katerih bi bila raziskava še zanesljivejša.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšne vrste motivacije si zaposleni na Ministrstvu za javno upravo želijo na delovnem mestu?

Zaposleni na Ministrstvu za javno upravo so na vprašanje o pomembnosti motivacijskih dejavnikov pripisali največjo vrednost dobrim odnosom, kar nakazuje na pomembnost medosebne komunikacije na delovnem mestu. Želijo si prilagodljivosti, tako z vidika delovnega časa kot tudi z vidika napredovanja. Številni zaposleni so bolj naklonjeni nematerialnim motivacijskim dejavnikom kot materialnim motivacijskim dejavnikom, ki predstavljajo unovčljive bone, možnost letovanja v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo ali službeno vozilo za osebne namene. Zaposleni so zlasti motivirani s časom, ki jim predstavlja enega pomembnejših motivatorjev, saj poleg dela cenijo lastne interese, ki niso v sklopu službenih obveznosti, zato so prosti dnevi eden izmed boljših načinov motiviranja javnih uslužbencev. V večji meri so anketiranci zagovorniki nenehnega učenja in izpopolnjevanja svojih spretnosti. Občutek pripadnosti in koristnosti pomaga pri povečevanju motiviranosti na delovnem mestu. Želijo si vključenosti, saj jim to predstavlja vzpodbudo. Kljub navodilom, da naj anketiranci na vprašanja odgovarjajo neodvisno od trenutnih razmer, ki so v povezavi z virusom COVID19, jih je veliko odgovorilo, da se jim zdi delo od doma pomemben motivacijski dejavnik. Nekoliko manj pomemben, a vseeno nenadomestljiv dejavnik je izplačilo nadurnega dela, ki sodi med materialne spodbude, kateremu tesno sledijo rutinska srečanja in obveščanja o novostih.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je povezava med motivacijo zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo in uspehom celotne organizacije?

Kljub temu da v anketnem vprašalniku ni bilo zajetega vprašanja, s katerim bi potrdila vpliv motivacije na uspeh celotne organizacije, je možno na podlagi drugih odgovorov in teoretičnih osnov, pridobljenih v prvem in drugem poglavju magistrskega dela, podati okviren sklep. Uspeh vsake organizacije temelji na konkurenčnih prednostih. Tako kot druge organizacije tudi Ministrstvo za javno upravo stremi k izpopolnjevanju organizacijskih spretnosti, s katerimi povečuje svojo uspešnost poslovanja. Ključni gradniki organizacije so zaposleni in navsezadnje njihova pripravljenost za delo, ki se povečuje skupaj z njihovo motivacijo. Kot relevanten primer motivacijskih dejavnikov navajam medosebne odnose na delovnem mestu, fleksibilen delovni čas, napredovanja, prosti dnevi, izobraževanja in soodločanje, kar posledično povečuje uspešnost Ministrstva za javno upravo.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako si zaposleni na Ministrstvu za javno upravo predstavljajo poslovno komuniciranje?

Vsakodnevna komunikacija je ključ do uspeha. V idealnih razmerah bi delovno okolje zajemalo redne sestanke, z jasnimi navodili in smernicami o prihajajočih novostih. Sestanki so namenjeni predlogom, pohvalam in pritožbam, ki sovpadajo s tekočim dogajanjem. Zaposleni si ob pogovoru z vodjo želijo spodbud in konstruktivne kritike o dosedanjem delu kot predloge o možnem napredku, medtem ko si pri pogovoru s sodelavci želijo prijateljskega odnosa. Namen poslovne komunikacije je spodbuditi povezavo med sodelavci in vodstvom. Odločilen je odnos, ki se razvije med posamezniki in hkrati omogoča presojo o tem, komu zaupati in na koga se obrniti po pomoč, kadar je le ta nujno potrebna.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšna je povezava med poslovno komunikacijo in motivacijskimi dejavniki v izbrani organizaciji?

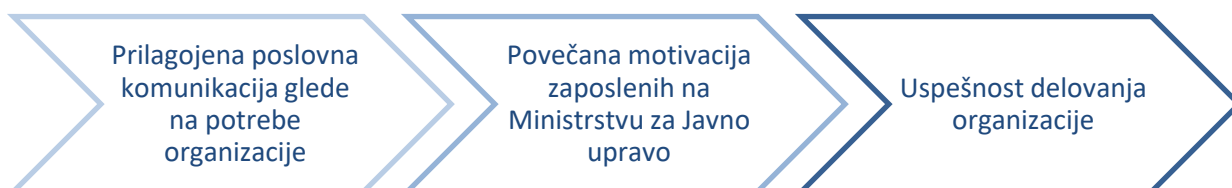
Zaposleni na Ministrstvu za javno upravo, so kot najpomembnejši motivacijski dejavnik izbrali dobre odnose na delovnem mestu. Veliko jim pomeni, da poteka komunikacija na neformalni in prijateljski ravni. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika je mogoče zaslediti močan preplet med poslovno komunikacijo in motivacijo zaposlenih. Način komuniciranja med sodelavci kot tudi med nadrejenimi in podrejenimi, vpliva na produktivnost posameznika. V kolikor prejmejo razumljiva in neposredna navodila, je njihova motiviranost za delo bistveno večja. S pomočjo poslovne komunikacije se izoblikujejo odnosi na delovnem mestu, preko katerih se vzpostavi komunikacija na prijateljski ravni. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika komunikacija na prijateljski ravni predstavlja ugodno počutje, katero privede do večje motiviranosti in zagnanosti pri delu. Prav tako prihajajoči sestanki predstavljajo za nekatere anketirance spodbudo in pričakovanje sprememb, v smislu novosti. Rezultati anketnega vprašalnika potrjujejo, da poslovna komunikacija vpliva na motiviranost zaposlenih na Ministrstvu za javno upravo.

3.4.2 Priporočila in smernice vodstvu izbrane organizacije

Poznavanje osnovnih elementov poslovne komunikacije občutno pripomore pri ustvarjanju blagodejnega delovnega okolja, v povezavi s posameznikovo motivacijo. Ne malokrat je potrebna celovita sprememba z vidika obvladovanja organizacijskih težav, ki se razvijejo med poslovanjem organizacije. Najpogostejši vzrok za nastanek težav so komunikacijske ovire. V kolikor se ob pravem času ne odzovemo, se tveganje povečuje. Naslednji korak je soočanje, kar pomeni iskanje dotičnega povzročitelja in krivca za nastale težave, z namenom omejitve ali preprečitve pričakovanih težav. Neposredni vodja mora **obvladovati konflikte**, imeti **občutek kolegialnosti** in ne nazadnje imeti spretnost **prepoznavanja karakteristik** vseh posameznikov znotraj svojega oddelka. Poznavanje osebja je lahko odločilno, zlasti kadar je govora o komunikacijskih ovirah. Moje priporočilo vodstvu je, da usmerijo svojo pozornost v zaposlene in jih tako spodbudijo k **dvosmerni komunikaciji**, ki temelji na izmenjavi predlogov, pohval in pritožb. Poudarek naj bo na **povratni informaciji** in **proaktivnosti**. Zmožnost **poslušanja sogovornika** je sposobnost, ki jo oseba, ki ima določen obseg pooblastil in predstavlja višjo avtoriteto, mora imeti in uporabljati. Pri poslovni komunikaciji je potrebno biti razumljiv širši množici, kar pomeni uporabiti **vsakdanjo govorico**, ki zajema manj strokovnih izrazov in je preprosta za sledenje. **Jasna navodila** in pravočasna **odzivnost** na vprašanja zaposlenih sprožijo notranjo spodbudo, ki kaže vpliv pri delu.

Slika 19 prikazuje učinek prilagojene poslovne komunikacije v času. Le ta z ustrezno implementacijo izzove temu primerno motivacijo, ki navsezadnje povečuje uspešnost organizacije. Nerazumevanje začrtanih ciljev organizacije vodi do slabe učinkovitosti. Vodstvo organizacije s svojim načinom vodenja narekuje potek dogajanja, zato je moj nasvet, da se zavzemajo za **ustvarjanje sproščenega delovnega okolja**, kjer prevladuje izmenjava mnenj med sodelavci, kot tudi z vodstvom. Zaposleni si želijo nezadržano, morda celo na trenutke nekoliko **neformalno komunikacijo**, kjer je bistvo, da vodstvo ustvari občutek zanesljivosti in s tem pridobi **zaupanje zaposlenih**. **Nadzor nad delom** naj bo dosleden, saj bo na tak način lažje analizirati rezultate in **podati pohvale** ali celo **konstruktivne kritike**. Moje naslednje priporočilo je, da se vodstvo nekoliko bolj **zavzema za osebno rast in napredovanje posameznikov**, ki kažejo interes, a hkrati dosegajo določeno stopnjo produktivnosti na delovnem mestu.

Slika 19: Učinek prilagojene poslovne komunikacije v času



Vir: lastno delo.

Velikokrat se zgodi, da določene informacije, ki so nujne za delo, ne pridejo pravočasno do zaposlenih, zaradi česar je potrebno **prilagoditi pretočnost informacij**. Priložnost za spremembo se kaže zlasti pri **povečanju motivacije po sestankih**. Namreč velika večina anketirancev je bila neodločnih pri trditvi, da dobijo po sestankih dodaten zagon in motivacijo. Na tej točki je neizbežna uporaba veščin poslovnega komuniciranja, s pomočjo katerih vodstvo poskrbi za odpravo nerazumevanja odločitev, sprejetih na sestankih. Nesporazumi, nejasnosti in nezadovoljstvo zmanjšujejo produktivnost in povečujejo verjetnost nedoseganja zadanih ciljev. Na sestankih naj bo poslovna komunikacija usmerjena k posameznikom, ki so prisotni. Prav tako je zaželeno, da vključuje **pohvale** in **podrobna navodila za nadaljnje delo**, ki se nanašajo na trenutne in prihajajoče spremembe. Slaba komunikacija je povod za nemotiviranost zaposlenih. Temeljno načelo organizacije bi moralo biti naravnano k zagotavljanju večje stopnje motiviranosti in zmanjševanju vzrokov za nemotiviranost. Zagotoviti je potrebno **ugodno delovno okolje**, kjer je pomembno, da vodstvo ne zaposli nekompatibilnega kadra, ki bi utegnilo spremeniti trenutne odnose na delovnem mestu. Vsaka organizacija je odvisna od zaposlenih in njihovega zadovoljstva, zato je moje zadnje priporočilo vodstvu, da ohranijo **spoštljiv odnos** in temu primerno izkažejo **hvaležnost**. Slika 20 prikazuje ključne elemente poslovne komunikacije, ki vplivajo na razvoj motivacije na delovnem mestu.

Slika 20: Povezava poslovne komunikacije in motivacije



Vir: lastno delo.

SKLEP

Poslovna komunikacija je sestavljena iz več elementov, med katere sodijo besede, znaki, način govora, govornica telesa in oblačila. Nerazumevanje sogovornika privede do številnih nesoglasij in nesporazumov. Če zajamemo celoten obseg elementov, ki so potrebni za nemoten pretok informacij, dobimo komunikacijski model, katerega uporaba je omejena. Večina ljudi ni večjih v poslovnem komuniciranju in se ne zaveda pomembnosti posameznih elementov. Razlogov za prekinitev komunikacijskega toka je več. V prvi vrsti so tu osebne lastnosti in navade, ki jih posameznik pridobi tekom odraščanja in so nekoliko težje obvladljive. Temu sledi pomanjkanje strokovnega znanja in nenaklonjenost poslušanja sogovornika. Vsak posameznik na svoji življenjski poti razvije komunikacijske navade, katere je možno preoblikovati ali se jih priučiti. V poslovnem svetu se kaže največje pomanjkanje pri razumevanju sogovornika. V ta namen sem svoje magistrsko delo posvetila motivaciji in poslovni komunikaciji ter tako utrdila osnovne dejavnike obeh tematskih področij kot tudi pridobila notranji vpogled na primeru Ministrstva za javno upravo. Osnovni cilj magistrskega dela je bil usmerjen v iskanje povezave med motivacijo in poslovno komunikacijo.

Prvo poglavje podrobneje obravnava motivacijo z vidika različnih teorij, kot je teorija potreb, kognitivno procesna teorija, vedenjska teorija in ne nazadnje na delu osnovana teorija. Po pregledu domače in tuje literature, sem temeljito opredelila in preučila motivacijske dejavnike, katerim sledi kratek pregled dosedanjih razmer v povezavi z motivacijo, v javnem sektorju. Poleg utečenih motivacijskih teorij sem poglavje sklenila s primeri sodobnih pristopov motiviranja na delovnem mestu. **Drugo poglavje** magistrskega dela opredeljuje teoretično osnovo poslovnega komuniciranja, kjer sem ugotovila njegove prednosti in slabosti kot tudi različne načine komuniciranja in zaključila z do sedaj ugotovljeno povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo. **Tretje poglavje** sem nadaljevala s predstavitev izbrane organizacije, na kateri temelj raziskava o povezanosti koncepta motivacije in koncepta poslovne komunikacije. Podroben potek raziskovalnega dela je opredeljen z metodologijo, ki je bila kasneje uporabljena pri oblikovanju anketnega vprašalnika. Poudarek je bil na izvedbi in končni interpretaciji pridobljenih rezultatov raziskave, ki so bili predstavljeni s pomočjo deskriptivne statistike.

Če strnemo dosedanje ugotovitve anketnega vprašalnika in jih povežemo s predhodno pregledano teorijo, pridemo do naslednjih zaključkov. Prvi preučevani koncept je bila motivacija, ki jo opredeljujejo številni dejavniki. Sodobni pristopi motiviranja dajejo prednost nematerialnim dejavnikom, ki so pogojeni s posameznikovo zaznavo. Enakega mnenja so anketiranci, saj so le ti dali prednost sproščenemu vzdušju na delovnem mestu, pohvalam, pozitivnemu odzivu, načinu vodenja in medosebnim odnosom. V kolikor organizacija obstane na motivacijskem modelu »korenček, palica«, ki v danem primeru predstavlja službeno vozilo, unovčljive bone ali morda pisno pohvalo za dobro opravljeno delo, se ji obeta poslabšanje z vidika motiviranosti zaposlenih in uspešnosti poslovanja.

Teorije motivacije nakazujejo na različne načine zadovoljevanja potreb, s katerimi se lahko poistovetimo tudi v danem primeru preučevane organizacije, Ministrstva za javno upravo. Teorija potreb, bolj znana kot Maslowa teorija, navaja zadovoljevanje posameznikovih potreb, ki si sledijo po smiselnem hierarhičnem zaporedju in je najbolj relevantna v obravnavanem primeru. Omenjena teorija združuje teoretičen vidik s pridobljenimi rezultati anketnega vprašalnika, kjer so anketiranci razvrščali navedene motivacijske dejavnike po pomembnosti. Slika 16 prikazuje zaporedje motivacijskih dejavnikov, kjer je razvidno, da so materialni dejavniki, kot so službeno vozilo, unovčljivi boni, pisne zahvale, izplačilo nadur ipd. manj učinkoviti pri motiviranju zaposlenih. Ti namreč stremijo k višjim ciljem, kot je soodločanje pri pomembnih zadevah, izobraževanje, napredovanje in ne nazadnje dobri odnosi na delovnem mestu. Anketiranci opredeljujejo navedene materialne dejavnike kot nižji nivo potreb, ki je bodisi že zadovoljen bodisi jim ne povečuje motivacije, zato zanje ne predstavlja večje vrednosti in se posledično ne uvršča višje na lestvici.

Naslednji obravnavan koncept je bila poslovna komunikacija, ki je čedalje bolj pomemben dejavnik tako pri zaposlovanju novega kadra kot pri ohranjanju obstoječih odnosov, v povezavi z učinkovitim poslovanjem organizacije. Teorija navaja različne načine komuniciranja, ki se po splošni delitvi ločijo glede na besedno in nebesedno komunikacijo. Znotraj Ministrstva za javno upravo je velik poudarek na besedni komunikaciji. Anketiranci so se pri vprašanju o poslovni komunikaciji, z veliko večino strinjali, da jim pogovor na delovnem mestu, jasna navodila, izmenjava mnenj, sestanki in zagotovljena pomoč in podpora, omogoča večjo povezanost, uspešnost pri delu in ne nazadnje večjo motiviranost. V kolikor bi želeli še bolj poglobljeno raziskavo med motivacijo in poslovno komunikacijo, bi bilo smiselno izvesti nekoliko drugačno metodo raziskovalnega dela. Govora je o metodi opazovanja, preko katere bi bolj natančno ugotovili povezavo med konceptoma, kot tudi raziskali druge načine poslovnega komuniciranja, kot je nebesedna govorica telesa.

Magistrsko delo je zajelo vse začrtane cilje in potrdilo povezavo med motivacijo in poslovno komunikacijo, bolj natančno potrdilo temeljno tezo, ki navaja, da poslovna komunikacija zaposlenih v javni upravi pozitivno in neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih na primeru preučevanega primera Ministrstva za javno upravo. Vzroki za nemotiviranost največkrat izvirajo iz pomanjkanja dobrih komunikacijskih veščin in slabega prenosa informacij. Vodstvo z upravljanjem postavlja zgled svojim zaposlenim in hkrati nadzira razplet dogodkov. Dober vodja pozna svojo ekipo in jo ustrezno motivira. Namreč primeren in spoštljiv medosebni odnos privede do motiviranega delavca, kar se odraža na njegovi produktivnosti in ne nazadnje na uspešnosti poslovanja organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. AbuAlRub, R. F., Al-Rub, N. A., El-Jardali, F. & Jamal, D. (2016). Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas. *Applied Nursing Research*, 31(3), 19–23.
2. Achi, K. L., Ihuoma, P. C., Ikechukwu, N. P., Sopirinye, E. E. & Sotonye, P. M. (2019, avgust). Staff Empowerment as a Tool for Increasing Organizational Performance: A Study of Non–Academic Junior Staff in Federal Polytechnic of Oil and Gas Bonny. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), 40–46.
3. Adams, M. K., Blaylock, K., Hargraves, J., Pate, S. & Southward, L. (2017). *Do Clothes Really Make the Man or Woman?*. Florida: International Textile and Apparel Association (ITAA) Annual Conference Proceedings.
4. Alshmemri, M., Maude, P. & Shahwan-Akl, L. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16.
5. Amoako, G. K. & Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8.
6. Anulika, N. J. & Olusadum, N. J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A study of Alvan Ikoku Federal College of Education. *Journal of Management and Strategi*, 9(1), 53–65.
7. Babič, A., Ferila, B., Klinar, I., Kovač, P., Kudo, H., Loxley, J., Loxley, S., Mrak, M., Pinterič, U., Rashwan, N., Šoltes, I., Worstner, P. & Zalaznik, A. M. (2007). *Ekonomski vidiki javnega sektorja* (2 izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Barlev, M., Boonyasiriwat, W., Brandstätter, E., Crispim, A., David, D., Fetvadjev, V., Fischer, R., Galdi, S., Galindo, O., Gomez-Jacinto, L., Karl, J., Ko, A., Krems, J., Kwon, J. Y., Neel, R., Pereira de Felipe, R., Peysha, M., Pick, C., Varnum, M. & Vasquez, J. (2019). *Family matters: rethinking the psychology of human social motivation*. Penglais: Awarded University.
9. Biloslavo, R. (2001). *Integralni model za snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
10. Bogataj, T. (brez datuma). *Ključno je, da zaposleni v javni upravi odkrito komunicirajo*. Pridobljeno 11. januarja 2020 iz <http://www.zelenaslovenija.si/revija-eol/aktualna-stevilka/okolje/novoletna-anketa/3975-kljucno-je-da-zaposleni-v-javni-upravi-odkritokomunicirajo>
11. Boštjančič, R. & Drašler, S. (2015). Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. *International Public Administration Review*, 13(2), 101–117.
12. Bovee, C. L. & Thill, J. V. (2012). *Business Communication Today* (11 izd.). England: Pearson.
13. Bouckaert, G., Gelders, D. & Ruler, B. (2007). Communication management in the public sector: Consequences for public communication about policy intentions. *Government Information Quarterly*, 24(2), 326–337.

14. Caputo, J., Ford, E., Fu, R., Ghosh, P., Leibowitz, S., Liu, T., Polasik, S. S., Keyton, J. & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169.
15. Cavaliere, V., Cipollini, F., Giustiniano, L. & Lombardi, S. (2019). What money cannot buy: The detrimental effect of rewards on knowledge sharing. *European Management Review*, 1–18.
16. Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201–212.
17. Deci, E. & Ryan, R. M. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
18. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
19. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dwyer, J. (2000). *The Business Communication Handbook* (11 izd.). Sydney: Prentice Hall.
21. Eisenberg, M. E., Goodall, H. L. JR. & Trethewey, A. (2010). *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint* (6 izd.). New York: Bedford / St. Martin's.
22. Ferraro, T., Moreira, J. M., Pais, L. & Santos, N. R. (2020). Decent Work, Work Motivation, Work Engagement and Burnout in Physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 5, 13–35.
23. Fredriksson, M. & Pallas, J. (2017). Public Sector Communication. *Research Gate*, 1(1), 1–10.
24. Frey, B. S. & Osterloh, M. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Sciences*, 11(1), 538–550.
25. Gamble, T. K. & Gamble, M. (2016). *Non-Verbal Messages Tell More: A Practical Guide to Non-Verbal Communication*. London: Routledge.
26. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 3(6), 221–229.
27. Geller, S. (2013). *The psychology of self-motivation*. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <http://tedxvirginiatech.com/2013/11/scott-geller-at-tedxvt-2013-the-psychology-of-self-motivation/>
28. Gilley, A., Gilley J. W. & McMillan H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
29. Gordan, M. & Krishanan, I. A. (2014). A Review of B.F. Skinner's Reinforcement Theory of Motivation. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680–688.

30. Goris, J. R., Pettit, J. D. & Vaught, B. C. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *International Journal of Business Communication*, 37(4), 348–368.
31. Gov.si (2019a). *Ministrstvo za javno upravo*. Pridobljeno 7. aprila 2020 iz <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-javno-upravo/>
32. Gov.si (2019b). *Teme in projekti Ministrstva za javno upravo*. Pridobljeno 7. aprila 2020 iz <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-javno-upravo teme-in-projekti/>
33. Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton: od A do Ž* (1 izd.). Maribor: Poslovna založba MB.
34. Guli, N. (2019). *7 Benefits of Effective Communication in Business*. Pridobljeno 18. decembra 2019 iz <https://www.explosion.com/129233/7-benefits-of-effective-communication-in-business/>
35. Heckhausen, J., Schulz, R. & Wrosch, C. (2018). Agency and Motivation in Adulthood and Old Age. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 13.1–13.27.
36. Heyns, M. M. & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–10.
37. Houston, D. J. (2005). “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67–86.
38. Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 44–50.
39. Iraqī, K. M. & Tahir, K. H. K. (2018). Employee Performance and Retention: A Comparative Analysis of Theory X, Y and Maslow’s Theory. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 100–110.
40. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje* (2 izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Klindžić, M., Omazić, M. A. & Vlahov, R. D. (2011) The Role Of Material And Non-Material Rewards In Reducing Barriers To Change Acceptance. *IPEDR*, 2(1), 10–14.
42. Knežević, N. A., Možina, S., Tavčar M. & Zupan, N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* (2 izd.). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
43. Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Inventive Plans, A’s Praise, and Other Bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
44. Kovač, P. (2000). Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa*, 37(6), 279–293.
45. Kovač, P. (2002). Trendi razvoj slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa*, 39(6), 1037–1047.
46. Kovačev, A. N. (1997). *Govorica telesa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
47. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 125–136.
48. Krumpačnik, N. (2017). *Vrsta motivacije – katera vam najbolj ustreza?*. Pridobljeno 24. februarja 2020 iz <https://motiviran.si/vrste-motivacije/>
49. Lah, L. & Svetin, I. (brez datuma). *Slabe in dobre lastnosti zaposlitve v javnem in zasebnem sektorju*. Ljubljana: Statistični urad RS.

50. LaMarco, N. (2018). *What Are the Benefits of Business Communication?*. Pridobljeno 17. decembra 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/benefits-business-communication-3194.html>
51. Latham, G. P. & Locke, E. A. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
52. Latham, G. P., Peterson, S. J., Sergent, K. & Stajkovic, A. D. (2019). Prime and Performance: Can a CEO Motivate Employees Without Their Awareness?. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 791–802.
53. Lauer, S. & Wilkesmann, U. (2018). The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching. *Studies in Higher Education*, 45(2), 434–451.
54. Liu, S. M., & Yuan, Q. (2015). The evolution of information and communication technology in public administration. *Public Administration and Development*, 35(2), 140–151.
55. Lowe, G. (2010). *Creating healthy organizations: how vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success*. Toronto: University of Toronto Press.
56. Manolopoulos, D. (2008). Work Motivation in the Hellenic Extended Public Sector: An Empirical Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738–1762.
57. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce* (1 izd.). Ljubljana: Mihalič in partner, založba poslovne literature.
58. Ministrstvo za javno upravo. (2015). *Strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Vlada Republike Slovenije.
59. Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication* (1 izd.). New York: Transaction Publishers.
60. Meyers, M. C. & Van Woerkom, M. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 98–121.
61. Myers, P. J. (2019). *Leadership, Empowerment, and Motivation: An Analysis of Modern Management*. Claremont: Claremont McKenna College.
62. Nader, R. (1988). *Leadership and motivation*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz http://155.0.32.9:8080/jspui/bitstream/123456789/200/1/ccb_leadershipguide.pdf
63. Nemaei, B. (2012). *The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation*. Dubai: The University of British.
64. Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. ERIC database.
65. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2 izd.). New Jersey: Prentice Hall.
66. Pink, D. (2009). *The Puzzle of Motivation*. Pridobljeno 16. marca 2020 iz https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/up-next

67. Plaznik, A. (2002). *Plačilni sistem v državni upravi. Ekonomski vidik javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Prentiss, S. & Walton, J. (2019). Pedagogical Tools in Our Briefcases: Teaching the Business and Professional Communication Course. *Journal of Communication Pedagogy*, 2, 43–47.
69. Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *InterScience Management Review*, 2(2), 81–85.
70. Ramadanty, S. & Martinus, H. (2016, januar). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77–86.
71. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8 izd.). New Jersey: Prentice Hall.
72. Ronen, S. & Mikulincer, M. (2014). The Foundation of Autonomous Motivation in the Workplace: An Attachment Perspective. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*.
73. Ryan, J. C. (2016). Old knowledge for new impacts: equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587–1592.
74. Thierry, H. & Van Eerde, W. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 575–586.
75. Thompson, D. P. (1996). *Motivating Others: Creating the Conditions*. Princeton: Eye On Education.
76. Tovornik, N. (brez datuma). *Denar in materialne nagrade*. Pridobljeno 11. marca 2020 iz <https://usersite.datalab.eu/Wiki/tabid/178/language/sl-SI/Default.aspx?htmlid=1004015>
77. Transparency International Slovenia. (2016). *Korupcija v javnem sektorju je posledica slabega upravljanja*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz <http://www.transparency.si/podpri/8-novice/313-korupcija-v-javnem-sektorju-je-posledica-slabega-upravljanja>
78. Trinka, J. (brez datuma). *What's a Manager to Do?*. Pridobljeno 14. decembra 2019 iz <http://www.work911.com/cgi-bin/leadership/jump.cgi?ID=9981>
79. Upravna akademija. (2020). *Usposabljanja*. Pridobljeno 15. januarja 2020 iz <https://ua.gov.si/aktivnosti/?Tag=459>
80. Vakselj, M. (2017). *Čarobni učinek motivacije: pohvala in prepoznavanje dela vredna več od denarja*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/14691/carobni-ucinek-motivacije-pohvala-in-prepoznavanje-dela-vredna-vec-od-denarja>
81. Vinciarelli, A. (2017). *Body Language without a Body: Nonverbal Communication in Technology Mediated Settings*. Glasgow: University of Glasgow - School of Computing Science.
82. Vitez, O. (brez datuma). *Disadvantages of Business Communication Technology*. Pridobljeno 17. decembra 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-business-communication-technology-1799.html>

83. Westera, W. (2019). Why and how serious games can become far more effective. *Education Technology & Society*, 22(1), 59–69.

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati anketnega vprašalnika

Pred vami je anketni vprašalnik, ki je del raziskovalnega dela magistrske naloge z naslovom Motivacija in poslovna komunikacija v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo. Namen raziskave je pridobiti resnična stališča javnih uslužbencev o motivaciji in poslovni komunikaciji.

Zaradi pojava virusa COVID19, sem izpostavila dejstvo, da se anketni vprašalnik ne nanaša na trenutno situacijo. Cilje je pridobiti resnične podatke, ki so neodvisni od trenutnih razmer, katere močno vplivajo na delo javnega sektorja.

Anketiranci so za izpolnjevanje anketnega vprašalnika v povprečju potrebovali 5 minut časa in so bili naprošeni, da dosledno in temeljito preberejo vprašanja ter podajo iskrene in resnične odgovore. Vsi odgovori so zaupni in anonimni. Pridobljeni podatki so bili uporabljeni izključno za namen magistrske naloge na Ekonomski fakulteti.

Trditve se nanašajo na motivacijo na delovnem mestu v zadnjem letu (označite ustrežno vrednost)										
Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
Sproščeno vzdušje na delovnem mestu pozitivno vpliva na mojo motivacijo.	0 (0%)	1 (2%)	2 (3%)	20 (30%)	43 (65%)	66 (100%)	66	66	4,6	0,6
Materialni dejavniki (kot so na primer unovčljivi boni, možnost letovanja v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo ipd.) me motivirajo pri delu.	9 (14%)	16 (24%)	15 (23%)	22 (33%)	4 (6%)	66 (100%)	66	66	2,9	1,2
Nematerialni dejavniki (kot so na primer pohvale, napredovanje, pozitiven odziv ipd.) me motivirajo pri delu.	0 (0%)	1 (2%)	3 (5%)	29 (44%)	33 (50%)	66 (100%)	66	66	4,4	0,7
Način vodenja nadrejenih pozitivno vpliva na mojo motivacijo.	2 (3%)	2 (3%)	5 (8%)	23 (35%)	34 (52%)	66 (100%)	66	66	4,3	1,0
Če bi mi nekdo ponudil enakovredno delovno mesto, bi zapustil trenutno delovno mesto.	13 (20%)	16 (24%)	17 (26%)	8 (12%)	12 (18%)	66 (100%)	66	66	2,8	1,4
Po sestankih se počutim motiviranega za delo.	4 (6%)	8 (12%)	34 (52%)	18 (27%)	2 (3%)	66 (100%)	66	66	3,1	0,9
Trenutno delovno mesto mi omogoča osebno rast.	6 (9%)	14 (21%)	17 (26%)	19 (29%)	10 (15%)	66 (100%)	66	66	3,2	1,2
Pogovor z vodjo pozitivno vpliva na mojo motivacijo.	5 (8%)	4 (6%)	19 (29%)	23 (35%)	15 (23%)	66 (100%)	66	66	3,6	1,1
Pogovor s sodelavci pozitivno vpliva na mojo motivacijo.	2 (3%)	2 (3%)	9 (14%)	39 (59%)	14 (21%)	66 (100%)	66	66	3,9	0,9
V kolikor ne dobim odgovorov na moja vprašanja, se moja motivacija zniža.	0 (0%)	8 (12%)	19 (29%)	26 (39%)	13 (20%)	66 (100%)	66	66	3,7	0,9

Izberite kako pomembni so za vas naštetih motivacijski dejavniki. (označite ustrezno vrednost)										
Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno niti je pomembno	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj				
Pohvala pred sodelavci.	4 (6%)	4 (6%)	17 (26%)	31 (47%)	10 (15%)	66 (100%)	66	66	3,6	1,0
Prosti dnevi.	1 (2%)	3 (5%)	4 (6%)	29 (44%)	29 (44%)	66 (100%)	66	66	4,2	0,9
Izplačilo nadur.	3 (5%)	5 (8%)	12 (18%)	26 (39%)	20 (30%)	66 (100%)	66	66	3,8	1,1
Napredovanje.	1 (2%)	0 (0%)	2 (3%)	24 (36%)	39 (59%)	66 (100%)	66	66	4,5	0,7
Fleksibilen delovni čas.	0 (0%)	0 (0%)	8 (12%)	19 (29%)	39 (59%)	66 (100%)	66	66	4,5	0,7
Izobraževanje in strokovno usposabljanje.	0 (0%)	0 (0%)	5 (8%)	40 (61%)	21 (32%)	66 (100%)	66	66	4,2	0,6
Dobri odnosi na delovnem mestu.	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	9 (14%)	56 (85%)	66 (100%)	66	66	4,8	0,4
Soodločanje pri pomembnih zadevah.	1 (2%)	0 (0%)	10 (15%)	34 (52%)	21 (32%)	66 (100%)	66	66	4,1	0,8
Zanimivo, ustvarjalno delo.	0 (0%)	0 (0%)	6 (9%)	33 (50%)	27 (41%)	66 (100%)	66	66	4,3	0,6
Unovčljivi boni ali letovanje v nastanitvenih objektih Ministrstva za javno upravo.	14 (21%)	16 (24%)	25 (38%)	8 (12%)	3 (5%)	66 (100%)	66	66	2,5	1,1
Občutek, da s svojim delom soustvarjam dodatno vrednost za družbo.	0 (0%)	2 (3%)	6 (9%)	32 (48%)	26 (39%)	66 (100%)	66	66	4,2	0,7
Službeno vozilo za osebne namene.	16 (24%)	19 (29%)	20 (30%)	9 (14%)	2 (3%)	66 (100%)	66	66	2,4	1,1
Pisna zahvala.	4 (6%)	13 (20%)	20 (30%)	24 (36%)	5 (8%)	66 (100%)	66	66	3,2	1,0
Redni sestanki o prihajajočih aktivnostih/delu.	1 (2%)	3 (5%)	13 (20%)	30 (45%)	19 (29%)	66 (100%)	66	66	4,0	0,9
Delo od doma.	1 (2%)	4 (6%)	13 (20%)	18 (27%)	30 (45%)	66 (100%)	66	66	4,1	1,0

Trditve se nanašajo na poslovno komuniciranje na delovnem mestu v zadnjem letu. (označite ustrezno vrednost)										
Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
Pravočasno sem obveščen o vseh novostih, ki zadevajo moje delo.	3 (5%)	15 (23%)	21 (32%)	16 (24%)	11 (17%)	66 (100%)	66	66	3,3	1,1
Z vodjo se pogovarjamo o rezultatih dela.	2 (3%)	13 (20%)	20 (30%)	22 (33%)	9 (14%)	66 (100%)	66	66	3,3	1,0
Neposredni vodja sprejema moje predloge, pohvale in pritožbe.	3 (5%)	5 (8%)	15 (23%)	27 (41%)	16 (24%)	66 (100%)	66	66	3,7	1,1
Sestanki se mi zdijo potrebni.	1 (2%)	0 (0%)	11 (17%)	37 (56%)	17 (26%)	66 (100%)	66	66	4,0	0,8
Jasna navodila pozitivno vplivajo na mojo motivacijo pri delu.	0 (0%)	0 (0%)	7 (11%)	30 (45%)	29 (44%)	66 (100%)	66	66	4,3	0,7
Komuniciranje na prijateljski ravni med sodelavci mi odvarja.	0 (0%)	3 (5%)	5 (8%)	28 (42%)	30 (45%)	66 (100%)	66	66	4,3	0,8
V zadnjem letu se je nekdo v službi pogovarjal z mano o mojem napredku.	17 (26%)	11 (17%)	16 (24%)	16 (24%)	6 (9%)	66 (100%)	66	66	2,7	1,3
Komunikacija z vodjo me motivira pri delu.	1 (2%)	2 (3%)	11 (17%)	33 (50%)	19 (29%)	66 (100%)	66	66	4,0	0,9
Izmenjava mnenj omogoča, da se še bolj povežemo med sodelavci ali vodstvom.	0 (0%)	1 (2%)	7 (11%)	32 (48%)	26 (39%)	66 (100%)	66	66	4,3	0,7
V kriznih situacijah se lahko obrnem na vodjo, ki mi nudi pomoč in podporo.	2 (3%)	5 (8%)	7 (11%)	27 (41%)	25 (38%)	66 (100%)	66	66	4,0	1,0

Ustrezno ocenite vaše trenutno zadovoljstvo z naštetimi dejavniki. (označite ustrezno vrednost)										
Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
	Zelo nezadovoljen/na	Nezadovoljen/na	Niti nisem zadovoljen/niti sem zadovoljen/na	Zadovoljen/na	Zelo zadovoljen/na	Skupaj				
Komunikacija med sodelavci.	2 (3%)	3 (5%)	12 (18%)	35 (53%)	14 (21%)	66 (100%)	66	66	3,8	0,9
Komunikacija z vodjo.	1 (2%)	5 (8%)	9 (14%)	31 (47%)	20 (30%)	66 (100%)	66	66	4,0	0,9
Način obveščanja o novostih, ki zadevajo moje delo.	3 (5%)	15 (23%)	18 (27%)	19 (29%)	11 (17%)	66 (100%)	66	66	3,3	1,1
Upoštevanje mojih predlogov ali pripomb.	2 (3%)	9 (14%)	19 (29%)	25 (38%)	11 (17%)	66 (100%)	66	66	3,5	1,0
Način poslovne komunikacije (osebno, pisno ali v elektronski obliki).	0 (0%)	4 (6%)	15 (23%)	37 (56%)	10 (15%)	66 (100%)	66	66	3,8	0,8
Neposredni vodja oddelka.	2 (3%)	7 (11%)	11 (17%)	27 (41%)	19 (29%)	66 (100%)	66	66	3,8	1,1
Izmenjava znanja na delovnem mestu.	1 (2%)	8 (12%)	14 (21%)	31 (47%)	12 (18%)	66 (100%)	66	66	3,7	1,0
Pridobivanje novih kompetenc in znanj na podlagi izobraževanj.	3 (5%)	17 (26%)	18 (27%)	23 (35%)	5 (8%)	66 (100%)	66	66	3,2	1,0
Pomoč v primeru situacij, ko ne poznam rešitve.	1 (2%)	10 (15%)	13 (20%)	24 (36%)	18 (27%)	66 (100%)	66	66	3,7	1,1
Jasna navodila.	3 (5%)	8 (12%)	19 (29%)	25 (38%)	11 (17%)	66 (100%)	66	66	3,5	1,1

Kako pogosto ste bili v zadnjem letu deležni pohvale za dobro delo?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Še nikoli.)	8	12%	12%	12%
	2 (Nekajkrat letno.)	39	59%	59%	71%
	3 (Nekajkrat mesečno.)	14	21%	21%	92%
	4 (Nekajkrat tedensko.)	5	8%	8%	100%
	5 (Dnevno.)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	66	100%	100%	

Povprečje	2.2	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----

Katerega spola ste?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	0	0%	0%	0%
	2 (Ženska)	66	100%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	66	100%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	0.0
-----------	-----	-------------	-----

Kateri starostni skupini pripadate?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (od 18 do 29)	15	23%	23%	23%
	2 (od 30 do 45)	32	48%	48%	71%
	3 (od 46 do 55)	14	21%	21%	92%
	4 (od 56 do 65)	5	8%	8%	100%
	5 (od 65 dalje)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	66	100%	100%	

Povprečje	2,1	Std. Odklon	0,9
-----------	-----	-------------	-----

Kakšno izobrazbo imate zaključeno?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Manj kot srednja šola)	0	0%	0%	0%
	2 (Gimnazija ali srednja šola)	5	8%	8%	8%
	3 (Višja šola)	3	5%	5%	12%
	4 (Visoka ali univerzitetna šola)	43	65%	65%	77%
	5 (Magisterij)	14	21%	21%	98%
	6 (Doktorat)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	66	100%	100%	

Povprečje	4,0	Std. Odklon	0,8
-----------	-----	-------------	-----

Kakšen je vaš zaposlitveni status?					
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Pogodba za nedoločen čas)	46	70%	70%	70%
	2 (Pogodba za določen čas)	15	23%	23%	92%
	3 (Občasno delo preko študentskega servisa)	0	0%	0%	92%
	4 (Redno delo preko študentskega servisa)	4	6%	6%	98%
	5 (Drugo)	1	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	66	100%	100%	

Povprečje	1,5	Std. Odklon	0,9
-----------	-----	-------------	-----