

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZA MOTIVACIJO PRI
DELU**

Ljubljana, maj 2016

UROŠ PODBORŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Uroš Podboršek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Vpliv internega komuniciranja na motivacijo za delo, v sodelovanju z mentorico izr. prof. dr. Nada Zupan.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 09. 05. 2016

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNO KOMUNICIRANJE	2
1.1 Opredelitev internega komuniciranja	2
1.2 Cilji internega komuniciranja	3
1.3 Vrste internega komuniciranja	5
1.3.1 Formalna in neformalna komunikacija	5
1.3.2 Medosebna in posredna komunikacija	5
1.3.3 Horizontalna in vertikalna komunikacija	5
1.3.4 Digitalna – besedna komunikacija in analogna – nebesedna komunikacija	6
1.4 Orodja internega komuniciranja	6
1.4.1 Govorna ali ustna orodja internega komuniciranja	6
1.4.2 Pisna orodja internega komuniciranja	7
2 INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA IN INTERNO KOMUNICIRANJE	8
2.1 Elektronska pošta.....	8
2.2 Telekonferenca	9
2.3 Video-konferenca	10
2.4 Intranet in ekstranet	10
2.5 Elektronska oglasna deska.....	12
2.6 Telefonski klici.....	12
2.7 Programi za tekstovna sporočila in neposredno sporočanje besedila.....	12
2.8 Spletni mediji.....	13
2.9 Spletni blog.....	14
3 MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU	15
3.1 Opredelitev pojma motivacija	15
3.2 Dejavniki motiviranja.....	16
3.2.1 Materialne oblike motivacije.....	17
3.2.2 Nematerialne oblike motivacije	20
3.3 Načini motiviranja zaposlenih.....	21
3.4 Vloga vodstva pri motiviranju zaposlenih	22
3.5 Interno komuniciranje kot dejavnik motiviranja.....	23
4 EMPIRIČNA ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V BANČNIŠTVU	24
4.1 Namen raziskave	24
4.2 Metodologija.....	25
4.3 Rezultati raziskave internega komuniciranja v bančništvu	25
4.3.1 Analiza demografskih podatkov anketirancev	25
4.3.2 Učinkovitost orodij internega komuniciranja	28
4.3.3 Možne izboljšave internega komuniciranja	30
4.3.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v bankah..	36

5 PREDLOGI ZA POVEČANJE VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH	38
SKLEP.....	40
LITERATURA IN VIRI.....	42
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Intranet in ektranet.....	11
Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih	16
Slika 3: Stopnja izobrazbe	26
Slika 4: Aritmetična sredina učinkovitosti orodij pri internem komuniciranju (n = 103).....	29
Slika 5: Prikaz aritmetične sredine za neposredno nadrejene glede uporabe posamezne oblike komuniciranja (n =103).....	30
Slika 6: Prikaz aritmetične sredine za strateški menedžment glede uporabe posamezne oblike komuniciranja (n =103).....	30
Slika 7: Katere informacije bi zaposleni radi imeli oziroma jih pogrešajo	31
Slika 8: Najpogostejši vir informacij v banki.....	32
Slika 9: Kakovost informacij.....	33
Slika 10: Kako ocenjujete svoj osebni odnos z neposredno nadrejenim, ko z njim razglablja- te o neki problematiki oz. iščete rešitve, ideje?	34
Slika 11: Kako pogosto vaš neposredno nadrejeni počne spodaj naštetih stvari?	36
Slika 12: Vpliv dejavnikov na pripadnost zaposlenih v bankah	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrsta zaposlitve	26
Tabela 2: Delovna doba v bančni panogi	27
Tabela 3: Ali vaše delovne naloge zajemajo tudi vodenje ljudi?	27
Tabela 4: V čigavi lasti je banka, v kateri ste zaposleni?.....	27
Tabela 5: Delate v banki, ki je v večinski ali delni državni lasti?	27
Tabela 6: Učinkovitost orodij pri internem komuniciranju (n = 103).....	28
Tabela 7: Načini komuniciranja neposredno nadrejenih.....	29
Tabela 8: Če bi lahko izboljšali interno komunikacijo v banki, česa bi se najprej lotili?..	31
Tabela 9: Odnosi z ožjimi sodelavci	32
Tabela 10: O tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah banke, dobim dovolj informacij	35
Tabela 11: Ali menite, da je ustrezno interno komuniciranje eden izmed ciljev vaše banke?	36
Tabela 12: Stopnja informiranosti v bankah	37
Tabela 13: Ali stopnja informiranosti vpliva na vaše delo?	38

UVOD

Z globalizacijo postaja svet vse bolj povezan med seboj, s čimer postaja komunikacija v poslovnem svetu odločilnega pomena. Za konkurenčnost podjetja na globalni ravni mora biti interna komunikacija znotraj podjetja, torej med zaposlenimi hitra in učinkovita. Dobra interna komunikacija med zaposlenimi tudi vpliva na motivacijo zaposlenih, zato je in bo vedno bolj pomembna. V dobi informatike tehnološke prednosti izginjajo, informacije so dostopne praktično vsem. Prednost podjetij za boljše in uspešnejše poslovanje je v znanju in sposobnosti ljudi ter v želji zaposlenih, da te sposobnosti pokažejo. In za to željo stoji motivirani posameznik. Univerzalne formule za motivacijo delavcev ni. Prepleta se več dejavnikov, najbolj kompleksen pa je človek sam. Vsak posameznik je edinstven in vsak se odziva drugače. Vloga vodje pa je, da te razlike sprejme in z ustreznimi spodbudami usmerja uspešno delovanje svojih podrejenih. Vsako podjetje, ki želi biti uspešno, mora vlagati v kader in se zavedati, da dobra komunikacija med zaposlenimi pripomore k zavzetosti do dela. Zaposleni so pripravljeni na spremembe in stalno izpopolnjevanje ter poistovetenje s cilji podjetja.

Namen diplomskega dela je preučiti pomembnost interne komunikacije na motivacijo zaposlenih za uspešno delo. V diplomskem delu bom ugotavljal, kako dejavniki interne komunikacije vplivajo na motiviranost zaposlenih v podjetju. Razumevanje procesa motiviranja daje boljšo osnovo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, zaradi česar se podjetje lažje in boljše odloča. To nas privede do uspešnejšega poslovanja podjetja. Zaposlene lahko motiviramo z načinom vodenja, denarjem, nagradami, priznanji in konstruktivno kritiko. Zavedati pa se moramo, da delavcem ne zadošča več samo plača, ampak želijo najti smisel dela in prek tega zadovoljstvo. V diplomskem delu se bom osredotočil na vprašanje, kakšna komunikacija najbolj motivira zaposlene.

Cilj diplomskega dela je teoretično predstaviti pojem motivacije in interne komunikacije za uspešno delo in s tem vpliv na uspešnost podjetja. Opredelil bom pomen informacij za uspešno komunikacijo. V še bolj poglobljenem pogledu bo v središču interna komunikacija. V empiričnem delu bom predstavil raziskavo in ugotovitve o komunikaciji med strateškim menedžmentom in zaposlenimi v bančnem sektorju v Sloveniji. Uporabil bom metodo anonimnega anketiranja zaposlenih v bančnem sektorju v različnih bankah. Predstavljeni bodo faktorji, ki so potrebni za visoko motivacijo, razvoj zavezanosti in pripadnosti organizaciji. Za uspešno interno komunikacijo v korporacijskem okolju si vodstvo in zaposleni pomagajo z najrazličnejšim orodji. Na podlagi ugotovitev v empiričnem delu bom predstavil predloge izboljšav oziroma alternativnih idej za uspešno interno komunikacijo. Cilj interne komunikacije je vedno isti, in sicer učinkovito in zadovoljivo komuniciranje s ciljno skupino.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavil teoretična izhodišča interne komunikacije in motivacije. Podrobno bom predstavil pomen sodobne tehnologije za uspešno interno komunikacijo, kar bo podstavljalo temeljno zasnovo nadaljnjega raziskovanja.

V drugem delu bo predstavljena empirična analiza, v kateri bom izvedel anonimno anketo med zaposlenimi v bančni panogi. Namen raziskave je ugotoviti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem ter kako interno komuniciranje vpliva na njihovo delo.

V tretjem delu diplomske naloge bom v ospredje postavil predloge za izboljšanje interne komunikacije ter ugotovitve empirične raziskave. Podal bom sklepna dognanja o interni komunikaciji v podjetjih v bančništvu in motivaciji na splošno.

1 INTERNO KOMUNICIRANJE

Komunikacijo definira več avtorjev na svoj način. Vešligaj (2001, str. 34) razlaga, da je komunikacija socialno izmenjavanje znakov, ki imajo določen pomen in določeno kodo. Gre za pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Posameznik ali skupina ljudi s komunikacijo dosega določene cilje. Komuniciranje ne predstavlja samo enostavnega sprejemanja in oddajanja informacij, ampak je socialna interakcija. S komunikacijo se prepletajo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Opredelitve pojma komuniciranje se razlikujejo med seboj, vendar so zelo podobne. Vse omenjajo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, v katerem morajo biti osebe naravnane podobno, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Običajno smatramo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, ne komuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajali določena sporočila (Vešligaj, 2001, str. 34).

1.1 Opredelitev internega komuniciranja

Berlogar (1999, str. 14–15) opredeljuje interno komuniciranje kot organizacijsko komuniciranje, poleg tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi pa poudarja še pomen integriranega komuniciranja. Razlikovanje med različnimi načini komuniciranja je možno predvsem v primerih, ko je organizacija razmeroma v stabilnih gospodarskih in socialnih razmerah. Sodobne organizacije pa slej ko prej delujejo v spreminjajočih se in pogosto konfliktnih razmerah ter odnosih z različnimi javnostmi.

Ena ključnih človekovih dejavnosti je prav komunikacija. Z njo si omogočamo obstoj in razvoj tako posameznika kot organizacij. Komunikacija je v vsakem delu našega vsakdana, doma in v službi. Ljudje so del organizacije ter vplivajo na njeno delovanje – ne samo tisti znotraj organizacije, ampak tudi tisti zunaj nje. Organizacije so posamezne zaključene enote, ki funkcionirajo v nekem družbenem sistemu, v katerem morajo spoštovati določena pravila (Gruban, Verčič, & Zavrl 1997, str. 84). Delujejo v okolju, ki se mu morajo prilagajati. Javnosti so različne, razlikujejo se glede na dejavnost, velikost, okolje. Edina javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam ne glede na velikost ali predmet poslovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo interno komuniciranje ali komuniciranje z zaposlenimi. Notranja javnost je menedžerjem zaradi

svojega položaja znotraj organizacije najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije. Pogosto pa je zapostavljena, saj vodstvo ne prepozna njenega pomena. Pozablja, da je resnica vedno na dnu: če zaposleni ne verjamejo vodstvu, zakaj bi mu verjele zunanje javnosti – delničarji, potrošniki, novinarji, mnenjski voditelji, strokovnjaki in politiki. Zato mora zadovoljstvo zaposlenih postati kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, zadovoljstvu delničarjev ali vlagateljev in s tem del vizije sleherne organizacije. Pomembno je, da vodstvo podjetja razume, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvod, tehnologija, dostop do finančnih virov, ekonomija obsega ipd., temveč tudi motivirani zaposleni (Gruban et al., 1997).

Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če lahko sodelujejo v organizaciji in so popolnoma informirani. Popolna informiranost v tem primeru pomeni, da razumejo cilje organizacije, svoje mesto v strategiji organizacije in vedo, kako lahko prispevajo k izpolnjevanju teh ciljev (Kitchen, 1997, str. 80). Mumel (2008, str. 154–155), predstavi interno komuniciranje kot način sistematičnega komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Uporablja se kot sredstvo oziroma kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji, saj omogoča doseganje ciljev organizacije, usklajevanje aktivnosti pri izvajanju nalog, izvajanje pravil in predpisov, vezanih na te naloge. Vodstvu omogoča povratno informacijo o izvajanju nalog, o uspešnosti le-teh in posledično o uspešnosti organizacije. Proces internega komuniciranja je pomemben tudi s tega vidika, ker pomaga vodstvu pri predstavljanju procesa in načrtov poslovanja družbe, vizije, ciljev in politike (Mumel, 2008, str. 154–155). White in Mazur (1998, str. 180) menita, da vsak način komunikacije zahteva iznajdljivost, v internem komuniciranju pa je to še toliko bolj pomembno, saj se takšno komuniciranje vedno izkaže za uspešno tudi zunaj organizacije.

1.2 Cilji internega komuniciranja

Po Grubanu (v Mumel, 2008, str. 158–159) so cilji internega komuniciranja izboljšanje pretoka informacij, da komuniciranje ne bi zastajalo na nobeni ravni (med zaposlenimi in vodstvom, med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in stranko). Prav tako je cilj interne komunikacije seznanjenost zaposlenih z organizacijo, zvišanje motivacije, utrjevanje pripadnosti zaposlenih ter sposobnost reševanja konfliktov, dvigovanje ravni participacije zaposlenih, uveljavljanje dvosmerne oblike komunikacije, timsko delo, utrjevanje profila vodje in zaposlenega, opredeljevanje kriterijev zadovoljstva zaposlenih in način merjenja ter preučevanja tega zadovoljstva. Vse to vključuje želeno vedenje, slog komuniciranja, cilje in vrednote organizacije, ki jih je treba utrditi v osnovo poslovne politike in vgraditi komuniciranje v samo poslovno politiko organizacije. Argenti (1998, str. 201) kot kriterije učinkovitega internega komuniciranja navaja:

- izboljšati moralo in ohranjati dobro ime med zaposlenimi in vodstvom;
- zaposlene obveščati o notranjih spremembah, kot je reorganizacija ali napredovanje zaposlenih;

- razlaga načrtov odškodnin in zaslužkov, kot so novi zdravstveni načrti ali program za pomoč zaposlenim;
- povečanje zavedanja zaposlenih o podjetju in njegovih izdelkih, organizaciji, etiki, kulturi in zunanjem okolju;
- spreminjanje obnašanja zaposlenih, da bi postali bolj produktivni, usmerjeni h kakovosti in podjetniški logiki;
- povečanje razumevanja zaposlenih o večjih zdravstvenih ali socialnih vprašanjih ali trendih, ki vplivajo na njih (otroška varnost, AIDS itd.);
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri dejavnostih skupnosti.

Med vsemi omenjenimi cilji pa je najpomembnejše ustvarjanje občutka, da so zaposleni konkurenčna prednost za podjetje. To se lahko zgodi le, če menedžment verjame v to in če je način komuniciranja voden s strani strokovnjakov (Argenti, 1998, str. 201). Argenti (1998, str. 199–200) pravi, da so se podjetja začela zavedati, da razlike med interno in zunanjo komunikacijo ni več. Zaposleni morajo biti tesno povezani s strategijo organizacijskega komuniciranja, zato je smiselno, da jih podjetje o tem informira in jih nanjo spomni tudi v vsaki številki internega časopisa ali magazina.

Pripadnost zaposlenih organizaciji je pozitivna lastnost, ki jo dosežemo z učinkovitim komuniciranjem linijskih menedžerjev, pravi De Ridder (v Welch & Jackson, 2007, str. 189). Pripadnost predstavlja enega najboljših motivatorjev. Močno dvigne motivacijo za delovno aktivnost zaposlenih. Interno korporativno komuniciranje ima veliko vlogo pri identificiranju. Biti mora etično, saj ima po eni strani vlogo motivatorja, po drugi strani pa ga kritizirajo, saj manipulira z internimi deležniki. Welcheva in Jackson (2007, str. 188–189) se pri razlagi vloge internega komuniciranja za pripadnost oziroma predanost k podjetju naslanjata na teorije različnih avtorjev. Tako utemeljujeta Meyerja in Allenove (v Welch & Jackson, 2007, str. 189), ki razlikujeta med tremi tipi predanosti.

Meyer in Allenova (v Welch in Jackson, 2007, str. 201) ugotavljata, da je najpomembnejša emocionalna predanost, saj ljudje ostajajo v podjetju zato, ker tako želijo. Poleg te predanosti pa navajata še predanost iz »strahu« in normativno predanost. Pri predanosti iz »strahu« zaposleni ostajajo v podjetju, saj se bojijo, kaj bodo izgubili, če organizacijo zapustijo; pri normativni predanosti pa zaposleni ostajajo izključno zato, ker čutijo neko dolžnost do organizacije. Tretji pomemben cilj je, da se zaposleni zavedajo, da se spremembe v okolju pojavljajo ves čas in da je za organizacijo nujno, da se jim prilagaja. Pri zaposlenih je treba zgraditi zavest, da je to edina pravilna rešitev in da je treba spremembe uvesti v mikro, makro in interno okolje (Welch & Jackson, 2007, str. 190). Četrty cilj, zelo pomemben, če ne celo najpomembnejši, ki se hkrati navezuje tudi na tretjega, je, da zaposleni razumejo, zakaj so spremembe nujne. Zaposleni morajo razumeti spremembe v okolju, da bi lažje razumeli spremembe v strategiji organizacije. Če jih ne razumejo, ne bodo predani organizaciji (Welch & Jackson, 2007, str. 190).

Vsi zgoraj navedeni cilji pa takoj izgubijo svoj pomen, če med seboj niso povezani. Zato morajo menedžerji stremeti k temu, da so vsi cilji izpolnjeni in povezani. To najlažje dosežejo

tako, da kakovostno in učinkovito načrtujejo komuniciranje, s čimer ustvarijo zaposlenim občutek pripadnosti ter jim le-ti zaupajo (De Ridder v Welch & Jackson, 2007, str. 190). Iz tega lahko izpeljemo, da je učinkovito interno komuniciranje ključni element za uspeh organizacije. Da bi menedžerji vključili svoje zaposlene v delovanje organizacije in dosegli zastavljene cilje, si največkrat pomagajo z internim komuniciranjem. Zato lahko trdim, da je učinkovito interno komuniciranje ključno orodje pri doseganju predanosti zaposlenih podjetju.

1.3 Vrste internega komuniciranja

Vsako podjetje mora ugotoviti in določiti strategijo in oblike internega komuniciranja. Interna struktura podjetja in njena hierarhija pa tudi velikost delovne organizacije narekujejo odnose med zaposlenimi. Oseba, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora zato poznati in upoštevati te odnose, da bi bili lahko le-ti s pomočjo interne komunikacije še učinkovitejši. Sicer pa ravno odnosi med zaposlenimi najverjetneje določijo tip komunikacije znotraj podjetja (Spletna stran poslovni Bazar). Tako lahko interno komunikacijo razvrstimo glede na različne oblike, predstavljene v nadaljevanju.

1.3.1 Formalna in neformalna komunikacija

Po avtorjih Thill and Bovec (1996, str. 4) neformalna komunikacija ali po domače »govorice« običajno potekajo v horizontalni liniji, torej med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Pomen govoric je po več raziskavah pomemben vir informacij za zaposlene in jih nikakor ne smemo preslišati. Formalna komunikacija pa je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto ali status.

1.3.2 Medosebna in posredna komunikacija

Glede na način komuniciranja ločimo medosebno in posredno komunikacijo (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 65). Medosebna komunikacija je večinoma neformalna, bolj spontana in nenačrtovana, je bolj prepričljiva in verjetno bolj vpliva na mnenje in stališča zaposlenih. Tehnike medosebne komunikacije so sestanki ali kratki sestanki, izobraževanje. Posredna komunikacija pa je komunikacija, s pomočjo katere svoja sporočila posredujemo preko različnih medijev vsem zaposlenim v isti obliki in ob istem času. Tehnike posredne komunikacije so zapisniki, interni časopis, elektronska pošta, predstavitve, telefonske informacije, nabiralnik predlogov.

1.3.3 Horizontalna in vertikalna komunikacija

Horizontalna komunikacija je komunikacija med osebami na isti hierarhični organizacijski ravni, vertikalna pa poteka med različnimi organizacijskimi ravnmi, ki lahko potekajo navzdol (napotki za delo) in navzgor (poročilo o opravljenem delu) (Kavčič, 2000, str. 104).

1.3.4 Digitalna – besedna komunikacija in analogna – nebesedna komunikacija

Možina (1996, str. 75) definira digitalno komuniciranje kot kompleksno vsestransko logično sintakso, ki je primerna za vsebinsko raven komuniciranja. Pri besednem komuniciranju za posredovanje informacij udeleženci uporabljajo znake. Ti imajo dodeljen predmetni in pojmovni pomen. Razlikovati je tudi potrebno, da je digitalna komunikacija enoznačna, kar pomeni, da naj bi bil pomen znakov jasno določen. Tako govorno komuniciranje uporablja besedne simbole, ki jih po splošnih jezikovnih pravilih vsi partnerji razumejo enako (Možina et al., 2004, str. 75).

Možina (1996, str. 75) pravi, da pri nebesednem komuniciranju za posredovanje informacij uporabljamo znake, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno predstavo. Predstavlja vse vidike komunikacije, ki se oblikujejo brez verbalne kode, to je brez besede. Ločimo naslednja področja neverbalne komunikacije:

- kinetična komunikacija predstavlja gibanje osebe in geste ter obrazno ekspresijo, lahko tudi položaj telesa, način pogleda in očesni kontakt;
- para lingvistična komunikacija pomeni različne variacije pri izgovarjanju glasov v govoru, nanaša pa se tudi na druge spremljevalne glasove;
- proksemična komunikacija je komunikacija s pomočjo uporabe prostora. Vsaka oseba z identifikacijo svojega osebnega prostora in uporabo okolja, v katerem živi, vpliva na svojo sposobnost sprejemanja in pošiljanja informacij;
- druge vrste komunikacije so posebne vrste komunikacijskih znakov, ki jih ne uvrščamo med doslej naštetе oblike neverbalne komunikacije, so: razne oblike telesnega dotika (rokovanje, trepljanje itd.), vonj, zunanji videz, način opravljanja raznih opravil.

1.4 Orodja internega komuniciranja

Komunikacija je proces v organizaciji, ki je lahko učinkovit le, če uspešno uporabljamo orodja, ki so temu namenjena. Po Kavčiču (2000, str. 48) jih lahko razdelimo na tri kategorije: govorna, pisna in elektronska.

1.4.1 Govorna ali ustna orodja internega komuniciranja

Sestanki dajejo zaposlenim priložnost, da pridejo do želenih informacij, vodstvu pa, da prisluhne svojim zaposlenim. Sestanki so formalna oblika srečanja, ki imajo oblikovan dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega (Gruban et al., 1997, str. 149). So pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost tudi ta zahteva načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Sestanki v organizaciji so nadvse različni: od kolegijev in nadzornih do delovnih sestankov in posvetovanj, na katerih sodelujejo tako sodelavci kot tudi zunanji udeleženci. So veliko bolj zahtevni od običajnih razgovorov med dvema ali pa tremi sodelavci. Sestanki stanejo precej denarja in časa, zato sestanek skličemo, ko je ta res potreben (Mihaljčič & Šantl Mihaljčič, 2000, str. 87).

Redni letni razgovor je poglobljen razgovor med vodjo in zaposlenim (Brečko, 2007, str. 11–12). Organizacija želi z uvedbo rednih letnih razgovorov motivirati zaposlene, da bi poglobljeno premislili o lastnem delu ter načrtih in dali predloge, kako bi ga (še) izboljšali. Zaposlene želi tudi motivirati na način, da bodo dobro premislili o svoji vlogi v organizaciji ter delovnem procesu. Hkrati želi omogočiti, da bi zaposleni dobili pregled nad prioritetami svojih nalog in nad pričakovanji organizacije, nad tem, kaj v prihodnje pričakuje od njih. Namen je ugotoviti skriti potencial zaposlenega, ki bi ga lahko v prihodnje izrabili, kot tudi povečati medsebojno zaupanje, razumevanje in spoštovanje.

Formalna interna izobraževanja so vnaprej pripravljena in jih izvajajo zunanji strokovnjaki ali tisti v podjetju z namenom, da v podjetje vpeljejo nova znanja (Harrison 1995, str. 118). Pod neformalna interna izobraževanja razumemo vsako učenje zaposlenih znotraj podjetja od sodelavcev in vodij. Tako pridobljeno znanje imenujemo tiho znanje, ki ga zaposleni pridobijo z delom, spraševanjem in sodelovanjem. Glavne prednosti internega izobraževanja so poleg stroškovnega vidika tudi poenoteno znanje zaposlenih, možnost usposabljanja večjega števila zaposlenih, hitrejša uporaba znanja v praksi.

Dogodki, ki jih organizira podjetje, prispevajo k oblikovanju organizacijske kulture, izpopolnjevanju organizacijske klime in poistovetenju zaposlenih z organizacijo (Harrison 1995, str. 118). Gre za neformalno izmenjavo stališč, sklepanje prijateljskih vezi med zaposlenimi in povezavo članov različnih oddelkov med seboj. Med dogodke štejemo športna tekmovanja, družabne prireditve, podeljevanje priznanj, odlikovanj, praznovanje rojstnih dni in obletnic, novoletne zabave, piknike, izlete, poslovna kosila in večerje, obhode, psihološko pogodbo, mentorstvo. Zaposlenim dajejo dogodki občutek, da organizacija skrbi zanje tudi zunaj delovnega časa.

1.4.2 Pisna orodja internega komuniciranja

Prednost pisnih orodij je njihova trajnost. Lahko jih obdržimo, shranimo, posredujemo drugim ali uporabimo kasneje. Razlika med pisnim in ustnim komuniciranjem je očitna. Pisna komunikacija je bolj primerna za obravnavanje bolj zapletenih, obsežnih in razvejanih vsebin, je zamudnejša in dražja. Odziv prejemnika je kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Vsebina in oblika pisnega dokumenta sta odvisni od namena in cilja sporočila. Tipična orodja pisnega internega komuniciranja so: anketa in vprašalnik, bilten, brošura časopis za zaposlene, letak, nabiralnik predlogov, revija, oglasna deska (Gruban 1997, str. 137–138):

- Priročniki za zaposlene naj bi zaposlene seznanjali o sami organizaciji, njeni zgodovini, organiziranosti, promociji, izobraževanju.
- Oglasne deske so med najstarejšimi orodji interne komunikacije v organizaciji. So zelo dostopne in imajo visoko vidljivost, saj so postavljene na frekventnih področjih, da pritegnejo pozornost.
- Interni časopisi, revije ali bilten naj bi zaposlene informirali in izobraževali, če pa jih ob tem še zabavajo, so še toliko bolj učinkoviti. Uporabljajo se predvsem za tekoče novice.

- Letna poročila so z Zakonom o gospodarskih družbah predpisane periodične publikacije organizacije.
- Nabirnik predlogov omogoča anonimno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom in organizaciji lahko prinese izboljšave, če so ti predlogi smiselni in so jih nadrejeni pripravljeni upoštevati. Zaposlene s tem organizacija spodbuja k inovativnosti in kreativnosti.
- Druga orodja pisnega internega komuniciranja so še: ankete, časovni načrti izvedbe aktivnosti, direktna pošta, plakati, transparenti, poročila ipd.

2 INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA IN INTERNO KOMUNICIRANJE

Orodja internega komuniciranja so bila predstavljena v prvem poglavju v podtočki 1.4, v sledečem poglavju pa bom nadzorno predstavil in opisal vso sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki se uporablja za uspešno interno komuniciranje. Informacijska komunikacijska tehnologija je ena izmed sodobnih tehnologij, ki se v današnjem svetu razvija najhitreje. Vsako leto prihajajo novosti na trg oziroma izboljšave obstoječih tehnologij.

2.1 Elektronska pošta

Elektronska pošta je med najbolj uporabljenimi sredstvi elektronskega internega komuniciranja, saj je v podjetjih vedno več dokumentov v elektronski obliki. Elektronska pošta je obenem najhitrejši in najbolj ekonomičen način komuniciranja. Danes v podjetjih deluje elektronska pošta, ki jo nudijo različni strežniki in odjemalci. Bolj znani strežniki so Microsoft Outlook ali Lotus Domino, kot del na strani odjemalcev pa Lotus Notes in Outlook.

Če želimo dvigniti nivo znanja in poznavanja, moramo informacije deliti, zato pa sama elektronska pošta ni dovolj. V poslovnem svetu se elektronska pošta v službene namene uporablja predvsem za prenos vabil, obvestil, okrožnic ter izmenjavanje informacij. Skrt (1999, str. 26) v svojih delih opisuje elektronsko poslovanje na način, da preko elektronske pošte zaposleni prejema tudi razna vabila na prireditve, ogled razstav, družabnih srečanj, omogočena je prijava na dneve odprtih vrat, mnogokrat se rezervirajo sejne sobe, projektorji, platna, dogovorijo sestanki. Elektronsko pošto uporabljajo vsi zaposleni, ki posedujejo računalnik. Elektronska sporočila med podjetji niso nekaj novega, ampak so jih začela podjetja uporabljati že v šestdesetih letih kot menjava naročil, faktur, računov in druge dokumentacije preko informacijske tehnologije. Iz tega poslovanja med podjetji se je razvila računalniška izmenjava podatkov in kasneje tudi celotno elektronsko poslovanje. Od tu izhaja osnovna definicija elektronskega poslovanja – pošiljanje in sprejemanje poslovnih informacij po omrežjih z računalniško izmenjavo podatkov in podobnih tehnologij. EDI (angl. *electronic data interchange*) oziroma računalniška izmenjava podatkov (v nadaljevanju RIP) označuje standardizirane oblike izmenjave poslovnih informacij.

Stoletja je bil papir edino sredstvo za dokumentiranje poslovnih transakcij. Z razvojem informacijske tehnologije, predvsem z njeno pocenitvijo, pa se papir za prenašanje informacij in način arhiviranja umika sodobni tehnologiji. V informacijsko ozaveščenih podjetjih je elektronska tehnologija prisotna že približno 30 let. Slovenske banke so že od leta 1988 vključene v svetovno bančno mrežo SWIFT (angl. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*). Tudi več slovenskih podjetij že nekaj časa izkorišča prednosti, ki jih prinašajo uporaba črtne kode, POS (angl. *point of sale*). Točka prodaje – POS terminal je posebne vrste blagajna, namenjena elektronskemu prenosu podatkov med prodajnim mestom in banko pri plačevanju s plačilnimi karticami) sistemov, računalniško spremljanje zalog in računalniška izmenjava podatkov. Podjetja so se med seboj povezala in si olajšala poslovanje tako, da so veliko dela namesto klasično ročno opravila elektronsko.

2.2 Telekonferenca

Telekonferenca je vrsta telefonskega klica, katerega namen je povezati čim večje število ljudi iz različnih krajev v istem času in z istim sporočilom (Cutlip et al., 2000, str. 299). Ena pglavitnih prednosti tega orodja je premagovanje geografskih ovir. To predstavlja stroškovno in časovno učinkovitost. Dvosmerno in medosebno komuniciranje se kaže v možnosti neposrednega postavljanja vprašanj, predlogov in mnenj, kar pozitivno vpliva na pripadnost pri zaposlenih.

Telekonferenca omogoča zaposlenim in organizacijam sestankovanje z ljudmi z različnih lokacij. Tehnologija omogoča, da vidijo, slišijo in govorijo drug z drugim v živo. Z upadanjem cene tehnologije bo video-konferenca zagotovo v večji meri alternativa dražjim in časovno potratnim potovanjem na različne lokacije (Robbins, 2005, str. 398). Poznamo dve obliki telekonference: avdio-telekonferenca je tista, pri kateri so udeleženci le v sočasni avdio-zvezi; vsi slišijo vse udeležence in govorijo vsem udeležencem. Pri video-konferenci pa je poleg delovanja avdio-zveze prisotna tudi video-povezava; udeleženci slišijo in vidijo drug drugega ter tako spremljajo tudi več kanalov neverbalnega sporočanja (Kavčič, 2000, str. 319).

Smeltzer (1992, str. 63) opisuje, da je bila izvedena raziskava, kako kvalitetne odločitve je možno sprejeti preko avdio-telekonferenc. Raziskavo je izpeljal Chapanis, ki je primerjal širok obseg medijev, ki nudijo izmenjavo informacij. Ugotovitev je bila, da komunikacija oči iz oči pri reševanju dejanskih problemov ni povsem superiorna avdio-telekomunikaciji. Telekonference so izjemno uspešne za razne krizne sestanke med poslovnimi partnerji. Taylor (2004, str. 18) meni, da je telekonferenca izvrsten način izmenjave informacij, ko gre za oblikovanje politike odločanja in reševanja problemov. Manj primerna je za intervjuje in razna pogajanja. V raziskavi, kjer so primerjali kakovost odločitve, dane v pogojih osebne komunikacije ter komunikacije preko tehnološko podprte konference, niso ugotovili posebnosti v sami kakovosti sprejemanja odločitev.

Taylor (2004, str. 19) razlaga, da se je z razvojem interneta skozi leta ponudila še cenejša oblika telekonference, ki je sedaj dosegljiva tudi manjšim podjetjem, ki ne morejo tako veliko vlagati v IT (informacijska tehnologija) kot večje korporacije. IBM je razvil Lotus Web konferenčni servis, ki omogoča organizacijam, da hitro in enostavno uporabljajo web konferenco, brez dragih investicij v IT. Za doseg take komunikacije potrebujemo samo internetno povezavo, spletni brskalnik in telefon. Na ta način lahko koristimo avdio- ali video-konferenco s poslovnimi partnerji. Storitve je na voljo v dveh načinih plačevanja: plačaj, kolikor porabiš, oziroma plačaj dogovorjeno naročnino.

2.3 Video-konferenca

Video-konferenca je neke vrste virtualni sestanek, na katerem so udeleženci z različnih lokacij. Za prenos gibljive slike in zvoka skrbita računalniško omrežje in posebna oprema (Pahor et al., 2002, str. 638). Čeprav telekonference ne morejo dovolj učinkovito nadomestiti sestankov, z njimi zmanjšujemo potne stroške, udeleženci pa porabijo za sestanek manj časa, kot bi ga potrebovali, če bi potovali na nek skupen prostor. Zaradi neverbalnih ključev sporočanja telekonference ne morejo popolnoma nadomestiti sestankov (Kavčič, 2000, str. 320). Raziskave so pokazale, da skupine, ki rešujejo določen problem, bolj učinkovito sprejemajo odločitve, če se sestajajo preko elektronske alternative (video-konference) v primerjavi s tako imenovano interakcijo iz oči v oči (angl. *face-to-face*). Skupine pa so v tem primeru več časa porabile za administracijo dela in razlaganje, kaj so dejansko mislile. Video-konference so bolj primerne za naloge, kjer je pomembna izmenjava informacij ali reševanje organizacijskih problemov oziroma sprejemanje rutinskih odločitev, torej kjer se ne zahteva velika socialna prisotnost. Pri nalogah, kjer se zahteva velika socialna prisotnost, kot so pogajanja, reševanje konfliktov ali spoznavanje ljudi, pa video-konference predstavljajo manj primeren način komuniciranja (Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001, str. 194–195).

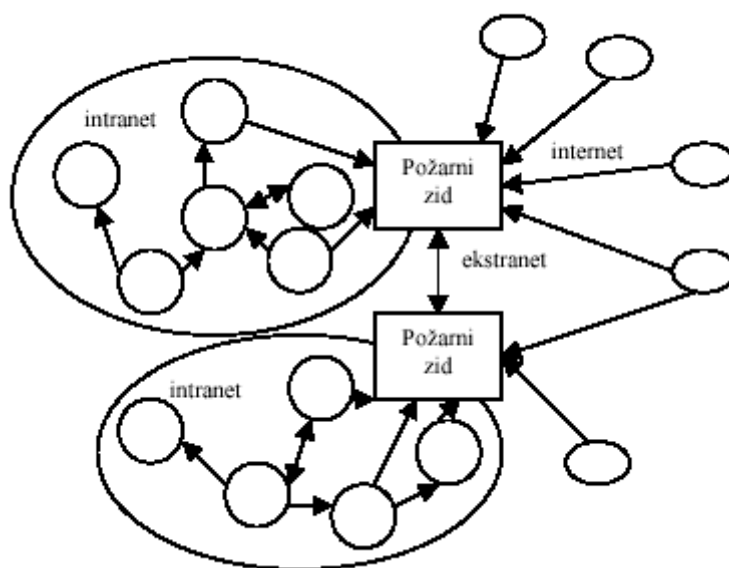
2.4 Intranet in ekstranet

Intranet mora omogočati zaposlenim enostaven in varen dostop do podatkov in dokumentov podjetja ter medsebojno komuniciranje med zaposlenimi. Razlika med internetom in intranetom je v tem, da je internet – omrežje vseh omrežij – namenjeno posredovanju informacij vsem, ki do njega dostopajo, medtem ko je intranet namenjen samo zaposlenim določenega podjetja ali organizacije (e-Gradiva – portal, 2015). V obeh primerih uporabljamo iste tehnologije in storitve. Namen obeh je omogočiti možnost dostopa do podatkov in medsebojno komuniciranje njunih uporabnikov. Internet je predvsem namenjen predstavitvi posameznikov, podjetij ali organizacij. Podjetja predstavljajo svoje izdelke in storitve. Izdelke ali storitve lahko vsakdo naroči in plača. Intranet pa je namenjen samo uporabi znotraj podjetja. Večina podjetij pa omogoča omejen dostop do podatkov in storitev, ki tečejo na internetu, tudi svojim poslovnim partnerjem.

Ekstranet je povezava intranetov več podjetij z namenom, da bi lahko ta med seboj lažje poslovala. Primer uporabe ekstraneta je omogočanje neposrednega plačevanja podjetij prek bank – več podjetij se z bankami dogovori, da bodo njihove transakcije potekale neposredno med njihovimi bančnimi računi. Drug primer je npr. pošiljanje naročil izdelkov med podjetji, tretji primer bi bil skupni rezervacijski sistem hotelov (e-Gradiva – portal, 2015).

Ekstranet ima po mnenju avtorja Husseya (1999, str. 54) strateški pristop k prenosu poslovanja in interni podpori podjetji na spletu. Nadzoren prikaz razlike med intranetom in ekstranetom je razviden s Slike 1. Vsi uporabniki, ki želijo uporabljati ekstranet, morajo imeti osebno geslo, s katerim dostopajo do sistemov podjetja, ki nudi ekstranet kot dostop do poslovanja z njimi. Take sisteme bi lahko primerjali s spletnimi bankami, kjer lahko vsak posameznik plačuje položnice, ima v vpogled v promet in sredstva na računu. Posamezniki lahko tudi naročajo produkte ali storitve preko teh sistemov. Ključnega pomena pri ekstranetu je varna in zaščitena uporaba. Velike korporacije vlagajo ogromne vsote denarja, da zaščitijo svoje uporabnike pred raznimi zlorabami in vdori »hekerjev« v sistem. Ravno iz tega razloga ima vedno več multinacionalk odpor do odprtega dostopa do pomembnih informacij za zunanje uporabnike.

Slika 1: Intranet in ekstranet



Vir: E-Gradiva – Extranet in Intranet, 2015.

Kaul (2013, str. 127) razlaga, da je internet močno spremenil vsa področja poslovanja. Z vzpostavitvijo digitalne revolucije so se pojavile nove oblike medijev. Nastala so nova družbena omrežja, ki so prevetrila obstoječi tiskani medijski prostor. Prehod na digitalno je svet postavil pred nove izzive, priložnosti in ideje. Internet ni ponudil samo nove oblike medijev, ampak je tudi spremenil organizacijo dela v podjetjih ter posledično tudi interno komunikacijo med sodelavci. V komunikacijski industriji se vsak dan pojavljajo nove tehnologije, ki omogočajo različna orodja za interno komunikacijo v podjetjih.

2.5 Elektronska oglasna deska

Elektronska oglasna deska omogoča zaposlenim hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah (Gruban Verčič, Zavrl, 1997, str. 144). Dolgo so bile deske namenjene osveščanju o varnostnih pravilih v času požara ali drugih pravilih v organizacij; danes pa so vse pogosteje uporabljene kot sredstvo komuniciranja, ki spodbuja stopnjo produktivnosti zaposlenih (Cutlip et al., 2000, str. 273). Običajno vsebujejo novice o novih imenovanjih na delovna mesta, organizacijska sporočila za objavo, informacije o posebnih dosežkih zaposlenih itd. (Sheldon-Green v Grgič, 2003, str. 19). Ključnega pomena pri njihovi ponovni obuditvi so naslednji elementi: urejen zunanji videz, relevantnost in ažurnost informacij ter ugoden položaj (Baskin & Aronoff, 1992, str. 279). Danes se objave na oglasnih deskah vse bolj selijo na elektronski medij (Cutlip et al., 2000, str. 296).

2.6 Telefonski klici

Telefonski klic predstavlja danes eno najbolj pogostih komunikacij med ljudmi. Pospešuje pretok informacij in zmanjšuje komunikacijske stroške. Danes ima skoraj vsak zaposleni svoj telefon. Praktično si je težko predstavljati delovno mesto brez telefona. Telefon mora biti nameščen v vsaki pisarni. Nujen je pri ustnem potrjevanju odgovorov, razni koordinaciji, pri dogovarjanju in usklajevanju službenih potovanj, delovnega urnika, rezervaciji sejnih sob, službenih vozil (Gale, 2001, str. 9).

Telefonski pogovori med poslovnimi enotami bank omogočajo brezplačno telefonsko komunikacijo med zaposlenimi. Zaposleni pa nimajo samo stacionarnih telefonov; uslužbencem v bančništvu, ki imajo odgovorna delovna mesta oziroma morajo biti vedno dosegljivi, pripada tudi mobilni telefon. Zaradi nadzora nad stroški telefoniranja imajo podjetja za vsakega zaposlenega stroškovno mesto s predvideno količino klicev na mesec. Vsak mesec se pripravi izpis telefonskih pogovorov po stroškovnih mestih, ki se posreduje vodjem oddelkov kot priloga ostalim stroškom. V kolikor vodje ocenijo, da stroški telefoniranja odstopajo od povprečja prejšnjih mesecev, mora zaposleni svojemu nadrejenemu pisno utemeljiti prekoračitev limita. Pri tem mu je v pomoč računalniški izpis telefonskih pogovorov. V primeru, da se ugotovi prekomerna uporaba telefona v zasebne namene z določenega stacionarnega telefona, vodja oddelka opravi razgovor z zaposlenim. Danes je internetna povezava razpoložljiva skoraj povsod, zato je preko mobilnih telefonov možno pošiljati tudi elektronska sporočila (Robbins, 2005, str. 396).

2.7 Programi za tekstovna sporočila in neposredno sporočanje besedila

Neposredno sporočanje besedila (angl. *instant messaging*) deluje v realnem času in se uporablja večinoma na prenosnih napravah kot razne aplikacije (Facebook Messenger, Gmail Chat, SMS itd.). Danes zelo zaželen način pošiljanja kratkih in jedrnatih sporočil sta Instant messaging (IM) in text messaging (TM). To so tako imenovana kratka tekstovna sporočila.

Predstavljata hiter in poceni način, kako so lahko menedžerji v stiku z zaposlenimi in obratno. Velikokrat tak način komunikacije predstavlja nujo. IM in TM sta bolj primerna za kratka sporočila, medtem ko je e-pošta bolj primerna za daljša sporočila, ki jih želimo shraniti. Nekateri IM in TM obravnavajo kot vsiljiv način komuniciranja, vendar ga pri interni komunikaciji lahko obravnavamo kot nujo. Res pa je, da nenehna prisotnost IM in TM pri zaposlenih lahko povzroči težave pri osredotočenosti na problem (Robbins, 2005, str. 396).

2.8 Spletni mediji

Danes živimo v svetu, v katerem se v paralelnem zaporedju odvija tudi virtualni svet. Za interno komunikacijo podjetja vedno bolj izkoriščajo bloge, klepetalnice ter razna osebna socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn. Zaposleni v podjetjih izkoriščajo sodobno tehnologijo za komunikacijo z osebami, ki niso neposredno zaposlene oziroma aktivne v istem organizacijskem okolju. S tem se ustvarja tako imenovano »wiki« delovno okolje. Podjetja, ki proizvajajo informacijsko komunikacijsko tehnologijo, poskušajo biti vedno inovativna z novimi iznajdbami, saj potrošniki z nakupom razne informacijske komunikacijske tehnologije spodbujajo porast uporabe spletne komunikacije. Vse večje zanimanje za družbena omrežja predstavlja izvrstne priložnosti za globalno podjetništvo.

Meredith (2012, str. 90) razlaga, da spletne storitve dnevno uporablja milijone ljudi. Prav tako so podjetja odkrila nov komunikacijski kanal v družabnih omrežjih za trženje lastnih proizvodov ter samo promocijo. Razvijajoča veda poslovnega sveta komuniciranja pa mora ponuditi pomoč in znanje menedžerjem, ki skušajo tehnologijo koristiti v dobičkonosne namene.

Whiting (2013, str. 362) je v svoji raziskavi objavil, da se marketinška podjetja zelo trudijo izkoriščati družbena omrežja. V raziskavah, opravljenih v ZDA, so ugotovili, da 88 % marketinških podjetij izrablja družbene medije, za oglaševanje na družbenih omrežjih pa porabijo okoli 60 bilijonov dolarjev letno. Eno izmed najbolj razširjenih družbenih omrežij je Facebook. Ta je zaživel v letu 2004 kot stran za študente v ameriških kampusih, z namenom, da bi se lažje povezovali med seboj. Potreboval si le lasten e-mail in že si lahko ustvaril svoje uporabniško ime. Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, kaj je tisto, kar žene ljudi, da so redno na Facebooku. Odgovor bi bil, da Facebook povezuje prijatelje. To dejstvo je bistvo vseh družbenih omrežij. Facebook omogoča posameznikom, da so povezani s prijatelji tudi takrat, ko se ne družijo v realnem svetu. Poleg tega lahko uporabniki prek tega kanala z njimi delijo lepe trenutke. Dokazano je, da ljudje, ki delijo svojo srečo s prijatelji in ostalim svetom, pri tem doživljajo osebno zadovoljstvo. Vse to pomeni, da Facebook lahko izzove ogromno čustev iz uporabnika. Tega dejstva se marketinška podjetja zavedajo, zato vlagajo ogromne vsote denarja v marketing preko družabnih omrežij.

Miller (2009, str. 7) opisuje, da je naslednja zvrst družabnih omrežij YouTube. Ta medij omogoča predvajanje video vsebin. Vsak, ki se registrira kot uporabnik, ima možnost objaviti svoj posnetek – pa naj gre za posnetke, ki nudijo humoristično vsebino, razne trike,

dokumentarne serije, nekateri promovirajo svoje produkte itd. Objavljeni videoposnetki so amaterski in profesionalni. YouTube velja za najbolj aktualen medij v spletnem marketingu. V ZDA je uporaba tega kanala kot medija nuja, v kolikor ima podjetje spletno komponento.

V Sloveniji je ta medij zelo dobro poznan, vendar menim, da je uporaba njegovih prednosti še vedno premalo izkoriščena. Podjetja premalo objavljajo promocijske posnetke svojih izdelkov, večino še vedno tako predstavljajo amaterski posnetki s humoristično vsebino.

2.9 Spletni blog

Blog (angleška okrajšava besede *weblog*) je zasnoval John Barger 17. decembra 1997. To je dnevnik na spletni strani, kjer je niz objav posameznika po navadi prikazan v periodičnem zaporedju. Blog je način komuniciranja, zato večinoma vsebuje tudi komentarje bralcev in avtorja bloga. Blog lahko poimenujemo tudi spletnik oziroma spletni dnevnik (Wright, 2006 str. 301).

Suhadolc (2007, str. 102–103) utemelji, da veliko blogov priskrbi novice o določeni temi, drugi delujejo kot osebni dnevniki. Tipični blogi združujejo besedilo, slike, video in povezave do drugih blogov, spletnih strani ter ostalih stvari. Pod objavljene informacije potem lahko posamezniki zapisujejo komentarje. Dejstvo, da obiskovalci bloga oddajo komentarje, ima pomemben vpliv na sam pomen in obstoj bloga, saj mora biti ta čim bolj obiskan in komentiran, saj edino na tak način blogar doseže svoj namen iz poslovnega, moralnega, psihološkega ali drugečnega vidika.

Kot pravi Woody Evans (v Barlow 2008, str. 211) pravi, da blog lahko ustvari vsak posameznik ali podjetje. Za podjetja je to eden lažjih načinov, kako komunicirati s svojimi potencialnimi strankami. Bloganje je velikokrat sponzorirano s strani raznih podjetji. Podjetja preko blogov sporočajo svojim kupcem o svojih novih akcijskih ponudbah in obstoječi ponudbi. Preko bloga lahko kupci izmenjujejo mnenja o kupljenih artiklih ali storitvah. Komentatorji lahko tudi povabijo svoje prijateljem, naj si ogledajo blog preko drugih socialnih omrežji. Pred razvojem interneta je veljala najboljša reklama prav »od ust do ust«. Ta način uspešnega promoviranja se sedaj samo prestavlja na nov teritorij – spletni svet. Blog je enostaven in poceni način komuniciranja preko interneta.

Bloganje je danes najboljša web 2.0 aplikacija za vsa podjetja in posamezne uporabnike. Web 2.0 po definiciji pomeni interaktivno komunikacijo, ki sloni na internetu in povezavi internetnih tehnologij in orodij. Web 2.0 se je začel postavljati z blogi, družbenimi omrežji, wikiji ter videi. Bloggerji so še 12 let nazaj vse svoje objave pisali doma za računalnikom. Danes tudi to ni več isto, saj imamo pametne mobilne naprave, ki omogočajo objavljanje blogov kjerkoli in kadarkoli. Lahko bi rekli, da so pametni telefoni prinesli nov elan in hitrost prenosa informacij preko bloga (Flynn, 2009, str. 88).

Shuen (2008, str. 58) daje zelo dober primer podjetja, ki mu je uspelo iztržiti največ od bloganja – Google. Google je vzpostavil oglasni sistem, ki se imenuje AdSense, ki nudi bloganje. Na ta način je dosegel lansiranje svojih oglasov tja, kjer so potencialni kupci določenega produkta. Google je bil tako med prvimi, ki je nudil uspešnim blogerjem, da lahko zaslužijo z delitvijo oglasov preko njihovega bloga. Tako se je bloganje postopoma iz hobija spremenilo v posel. Danes predstavlja bloganje velik del strateškega marketinga velikih podjetij in ima vsekakor svetlo prihodnost spletnem svetu, saj je v interesu podjetij, da se ga čim bolj uporablja.

3 MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU

V nadaljevanju bom opisal in opredelil definicijo motivacije ter predstavil njen pomen v organizacijah. Komunikacija in motivacija sta med seboj izredno povezani, zato je smiselno govoriti o interni komunikaciji v povezavi z motivacijo zaposlenih. Za doseganje motivacije poznamo vrsto dejavnikov, materialnih in nematerialnih.

3.1 Opredelitev pojma motivacija

Motivacija je definirana na več načinov. Trevnova (1998, str. 106) jo opisuje kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Uhan (2000, str. 11) pa meni, da je motivacija nekaj, kar usmerja človeško aktivnost k želenim ciljem s pomočjo posameznikovih motivov. Med motivacijo zaposlenih in produktivnostjo je pozitivna korelacija. Naloga menedžerja je, da usmeri motivacijo tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše, s čimer prispeva k uresničevanju ciljev organizacije. Preučevanje motivacije pomaga menedžerju razumeti, kaj spodbudi zaposlene, da delujejo v določeni smeri, kaj vpliva na njihovo vedenje, njihov izbor dejanj.

Motivacijo v povezavi z organizacijo lahko preučujemo kot eno izmed strategij menedžmenta, pri čemer je pomembna aktivnost, s katero si menedžerji prizadevajo motivirati zaposlene, da bi svoje delo opravljali z večjo prizadevnostjo, saj bi tako dosegali rezultate, pomembne za organizacijo. Trevnova (1998, str. 106) meni, da pa se drugi pomen preučevanja motivacije navezuje na notranje stanje posameznika z vidika psihologije. Slika 2 prikazuje piramido, ki predstavlja štiri faktorje zavezanosti podjetju posameznega zaposlenega. Človekovo obnašanje je vedno smotrno, za njim pa se skrivajo "neka notranja sila", nagib ali motiv.

Slika 2: Piramida zavzetosti zaposlenih



Vir: B. Gruban, *Dialogos Strateške komunikacije; Predavanje 2011, Motivacija 3.0: zakaj palica in korenček (ne) učinkujeta, 2011.*

Musek Lešnik (2007) pojasnjuje, da smo si različni; vsak ima svoj pogled na svet, potrebe in ideje, ki nas ženejo naprej k zamišljenemu cilju. Motiv povezuje potrebe in cilje ter s tem pojasnjuje razloge za človekovo delovanje. Nagnjenost k določenim načinom delovanja za zadovoljevanje potreb, ki v človeku sprožijo tovrstno napetost, imenujemo motivacija.

Povezave med potrebami, cilji in interesi dveh posameznikov tvorijo motivacijsko razmerje, v katerem se medsebojno podpirajo ali ovirajo. Iz teh razmerij nastaja struktura potreb, ciljev in interesov vseh posameznikov v združbi, ki pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v družbi delujejo skladno, hkrati pa določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijalo delovanje ljudi. Gre za mrežo motivacijskih razmerij oziroma motivacijsko strukturo.

3.2 Dejavniki motiviranja

Ljudje se delu popolnoma posvetijo le takrat, kadar so nanj ponosni in ga izpolnjujejo z lastnim zadovoljstvom. Da dosežemo tako stanje, pa morajo biti s strani zaposlenih izpolnjeni naslednji pogoji (Uhan, 2000, str. 28):

- svoje delo morajo sprejeti kot smiselno, pomembno in zanimivo;
- biti morajo odgovorni za rezultate dela. Ko zaposleni ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga sami opravijo, odvisna bolj od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo najbrž bolj ponosni na rezultate in bodo bolj poskrbeli, da bo delo opravljeno v skladu z zastavljenimi merili podjetja;
- dobiti morajo povratno informacijo o izvedbi. Če bodo delavci redno obveščeni o tem, kako dobro so opravili svoje delo, si bodo za to priznanje prizadevali tudi naslednjič.

Po Uhanu (2000, str. 28) lahko na podlagi stopnje motiviranosti zaposlene v organizaciji razvrstimo v štiri skupine. V prvo skupino sodijo tisti, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa. Druga skupina so zaposleni, ki se v celoti podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu. Tretja skupina se podreja skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir preživetja, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem. V četrti skupini so tisti, ki se odločijo, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo, ker jih ta organizacija ne zanima več; to so fluktuirajoči delavci. Le z velikim in naraščajočim deležem delavcev v prvih dveh skupinah lahko podjetje dosega nadpovprečne rezultate.

Možina in Damjan (1996, str. 513) ugotavljata, da razne študije in analize kažejo, da lahko s primernim oblikovanjem dela izredno vplivamo na povišanje motiviranosti delavcev za delo. Posledično to pomeni izboljševanje delovnih rezultatov in povečevanje zadovoljstva zaposlenih. Dejavniki doseganja dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih sta pozitivno povezana med seboj. Dokazano je, da je zadovoljen delavec dosti bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Za motivacijo delavca je tako ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim, to pa lahko dosežemo predvsem na način, da zaposleni svoje osebne interese oziroma cilje poenoti s cilji podjetja. V takem delovnem okolju se zaposleni počutijo koristne, pomembne, varne in samozavestne. Poudarjanje teh vrednot je odvisno od stopnje organiziranosti in kadrovske kulture delovne organizacije, ki spodbujajo ne samo uspešne rezultate poslovanja, ampak tudi razvoj in inovativnost v podjetju. Tako naj bi bili zaposleni zadovoljni z delom kot s plačilom zanj. Delodajalci se morajo zavedati, da si bo posameznik, če mu ne morejo nuditi priložnosti za izpolnitev njegovih ciljev ali ambicij, poiskal nove priložnosti in nove možnosti za razvoj kariere kje drugje.

3.2.1 Materialne oblike motivacije

V tem delu bom predstavil materialne oblike motivacije, kot so plača in nagrade. Poleg omenjenih osnovnih materialnih oblik nagrajevanja mnogi podcenjujejo pomen drugih materialnih ugodnosti. Nekatera podjetja ponujajo zaposlenim tudi lastni vrtec. Pomembne so tudi razne oblike usposabljanja in nadstandardno okolje, ki je za zaposlenega lahko izrednega pomena.

- Plača

Rutar (2002, str. 29) opisuje, da med materialne motivacijske dejavnike prvenstveno uvrščamo osebni dohodek oziroma plačo. Po nekaj veljavnih definicijah, ki so veljale za osebni dohodek, lahko plačo opredelimo kot denarno povračilo za vloženi trud. Zaposleni plačo prejemajo kot protivrednost in nagrado za opravljeno delo. Plača je eden od najpomembnejših primarnih dejavnikov motiviranja, vendar ima svoj pomen le do točno določene točke – do tiste točke, ki jo označujemo kot stopnjo zadovoljevanja primarnih bioloških potreb. Kadar te niso zadovoljene, je težko govoriti o višjih motivacijah. Plača je izredno pomemben motivacijski

dejavnik, vendar zagotovo ni edini. Udeležba pri delitvi sredstev za plače zaposlenega zagotovo motivira posameznika, da se trudi. Točka preloma plače kot motivatorja nastane, ko so dohodki višji in v čim večji meri imajo delavci zagotovljeno kritje osnovnih življenjskih potreb. Denar torej deluje motivacijsko tem bolj, čim nižje se pomikamo po hierarhični in statusni lestvici. Plača deluje na vse razrede zaposlenih, le da deluje na tiste, ki imajo nižji življenjski standard, bolj izrazito, kot na tiste z višjim standardom, na katere vplivajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Rutar, 2002, str. 29).

Možina in Damjan (1996, str. 153) razlagata, da ugotovitve kažejo na to, da je plača različnega pomena z vidika podjetja in posameznika. Podjetja plače izkoriščajo kot zelo učinkovit motivator za povečanje produktivnosti zaposlenih ter za iskanje najboljšega kadra na trgu dela. Za posameznika pa je plača predvsem instrument določanja njegovega življenjskega standarda. Zelo pomembno je, da podjetja motivirajo ljudi s plačo. Če zaposleni ni motiviran s plačo, potem lahko pričakujemo, da bodo najprej najbolj sposobni zaposleni začeli iskati bolj konkurenčnega delodajalca na trgu dela. Ko pa podjetja motivirajo delavce s plačo, bodo ti kasneje hoteli še višjo. Če pa se zaposleni navadijo, da so plačani po učinku, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako zaposleni kot delodajalec.

V okviru preučevanja višine plače kot faktorja motivacije za dobro delo, je pomembna pravičnost razdelitve (pomemben motivacijski podfaktor, ki je pogosto pomembnejši od same višine plače) (Rutar, 2002, str. 29.). Zaposleni so izredno občutljivi na medsebojne razlike v dohodkih. Zlasti v primerih, ko gre za razlike pri opravljanju približno enakega dela. Neupravičena razdelitev je namreč lahko zelo destimulativna.

V povezavi s plačo kot motivacijskim dejavnikom naj zaključim, da je višina plače in/ali pravičnost njene razdelitve zelo pomemben materialni motivacijski dejavnik, saj predstavlja osnovo človekove eksistence. Vendar pa bi izključna orientiranost organizacije, da zaposlene motivira preko denarne stimulacije, nekako deformirala vlogo organizacije dela in same humanizacije odnosov med zaposlenimi pri delu.

Lawson (2000, str. 304) opredeli izraz plačilo za uspešnost (angl. *pay for performance*) in omeni, da se plača uporablja v povezavi z različnimi načini motiviranja delovne uspešnosti zaposlenih pri delu. Obstajajo različni programi, ki temeljijo na konceptu plačila za uspešnost, njihove značilnosti pa so po Lawsonu (2000, str. 304):

- postavljeni so kriteriji za uspešnost posameznika, ki jih uporabljamo pri primerjanju le-teh z dejansko uspešnostjo zaposlenega;
- obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino potencialne nagrade, ki jo prejme za svoje delo;
- odnos med uspešnostjo zaposlenega in plačilom določi menedžment na osnovi subjektivne ocene ali objektivnega kriterija;
- povezava med plačilom in uspešnostjo zaposlenega naj bi zaradi povečane storilnosti posameznika ob pričakovanju višje nagrade povečala poslovno uspešnost podjetja;

- povezava med uspešnostjo zaposlenega in poslovno uspešnostjo podjetja se ugotavlja s pomočjo formalnega sistema podjetja (ang. *performance management*).

Plačilo po uspešnosti se kot menedžersko orodje lahko pojavlja v dveh sistemih, in sicer kot stimulativen ali interesni sistem (Bolle de Bal, 1990, str. 52). Poglavitni cilj stimulativnega sistema je spodbujati delavce k dvigu učinkovitosti, ostali, sekundarni cilji tega sistema pa so: poplačati napor zaposlenih, zainteresirati zaposlene za njihovo delo, omogočiti zaposlenim nadzor nad višino njihovega dohodka, omogočiti povišanje dohodka zaposlenim, ki so bolj produktivni, in vzbujati tekmovalni duh med zaposlenimi. Poglavitni cilj interesnega sistema pa je zainteresirati in povezati zaposlene z življenjem podjetja. Dodatne funkcije tega sistema so povečati proizvodnjo, poplačati občutek odgovornosti, zainteresirati zaposlene za kolektivne vidike proizvodnega dela, odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih, deliti rezultate tehničnega in gospodarskega napredka ter materialno in psihološko navezati zaposlene na podjetje.

Cilj vsakega nagrajevanja uspešnosti je dvig same ravni uspešnosti zaposlenega, pri čemer stimulativen sistem motivira kratkoročno, interesni pa dolgoročno (Bolle de Bal 1990, 53). Zupanova (2001, str. 18) pravi, da je bilo že empirično dokazano, da je plačilo po uspešnosti zaposlenih povezano s poslovno uspešnostjo podjetja, medtem ko sama višina plače tega učinka nima. Zato je povezovanje plač, vezano na uspešnost zaposlenih, ena izmed značilnosti, ki jo hočejo uspešna podjetja v svojih plačilnih sistemih čim bolj uveljaviti. Vendar pa uvajanje različnih programov plačila za uspešnost v sisteme plač in nagrajevanja samo po sebi še ne zagotavlja povečanja uspešnosti podjetja. Podjetja mora vedno imeti v prvi vrsti vizijo in sposobne menedžerje, ki znajo od zaposlenih pridobiti najboljše.

- Nagrade

Po Lipičniku (1994, str. 512) je nagrada materialni motivacijski dejavnik, ki se uporablja za dobro opravljeno delo, nagrajevanje zvestobe, požrtvovalnosti, racionalizacij, inovacij in izumov. Uporablja se tudi za druge posebne uspehe pri delu, za katere ni mogoče vnaprej predvideti objektivnih meril. Nagrade za zvestobo so deležni delavci, ki že dolgo, v dobrem in slabem, delajo v določeni organizaciji. Na ta način se jim želi podjetje zahvaliti za zvestobo. Hkrati jih na ta način ločuje od delavcev, ki so kratek čas zaposleni v organizaciji in v delo niso vložili toliko svojega truda. S tako obliko nagrade organizacija »kupi« zvestobo svojih delavcev.

Nagrado za požrtvovalnost so si organizacije zamislile, da bi pridobile oziroma motivirale zaposlene za delo, ki ga osnovna pogodba o zaposlitvi ne opredeljuje oziroma ga niso dolžni opravljati. S tem, ko so pristali na to, da bodo delali preko dogovorjenega delovnega časa, da bodo dežurali, delali v izmenah itd., pa so si zaslužili posebno nagrado, ki jo delodajalci radi plačujejo, saj vedo, da se bodo zaposleni v bodoče po potrebi pripravljali na žrtvovati. Posebna pozornost je namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Uspešnost organizacije določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki naj bi jih delavci dosegli. Če delavec svoje delo opravi

bolje in več, kot je organizacija od njega pričakovala, po navadi prejme posebno nagrado v obliki deleža plače, ki je primeren njegovi uspešnosti. Kadar gre za uspešnost enega delavca, govorimo o individualni uspešnosti. Ko pa je uspešnost odvisna od vseh članov določene delovne skupine, pa govorimo o skupinski uspešnosti. Izkaz skupinske uspešnosti predstavlja tudi ustvarjen dobiček. V organizacijah se v primeru dobička vodilni večkrat odločijo, da ga v zahvalo in vzpodbudo razdelijo med zaposlene kot nagrado za dobro opravljeno delo. Posebno vrsto plačila predstavlja plačilo za nedelo. Kot nedelo je mišljen čas, ko je delavec v bolniškem staležu, na dopustu ali kako drugače odsoten z dela. Delodajalci se zavedajo, da bo delavec, ki si je s počitkom nabral nove moči za delo, boljše opravljal naloženo delo (Možina et al., 2004, str. 512–513).

Organizacije imajo možnost, da s svojimi splošnimi akti uredijo področje nagrajevanja. S tem lahko zagotavljajo večjo motivacijo vseh članov delovne skupnosti za iskanje novih tehničnih, organizacijskih in drugih rešitev v delovnem procesu.

3.2.2 Nematerialne oblike motivacije

Henderson (1989, str. 8–12) nematerialne nagrade opredeljuje kot tiste, ki niso del plačnega sistema, in navaja, da raziskovalci in strokovnjaki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Henderson je nagrade razvrstil v sedem skupin, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Zagotavljanje dostojanstva in zadovoljstva ob opravljenem delu je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenem občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Ljudem navadno ni dovolj, če jim nekaj samo damo. Večina želi slišati, da so si zaradi vloženega napora nagrado prislužili in da si jo zaslužijo. Tako naj bi vsaka nagrada zaposlenemu posredovala tudi sporočilo: potrebujemo vas in hvaležni smo za vaš trud.

Zagotavljanje fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti. Zaposlenim bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje, v katerem bi ti raje delali. Ravno tako mora menedžment omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog in tako zmanjšal stres, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.

Spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci. Med poglavitne nagrade, ki jih lahko ponudi delo, sodita dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Menedžment bi moral tako s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj bi tako v organizaciji omogočili oblikovanje odnosov, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje, lahko pa je sistem tudi

takšen, da vzbuja v zaposlenih dvome, zavist in spletke, kar zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.

Oblikovanje zahtevnih delovnih mest/nalog je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, kar vse prispeva k zadovoljstvu pri delu.

Ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo, le če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Zato je pomembno, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.

Omogočiti zaposlenim večji nadzor nad delom, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja prepričanje, da bi bilo treba zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo delovnih nalog: lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

Podpora vodstva je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oz. neplačanega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

3.3 Načini motiviranja zaposlenih

Dejavniki motiviranja so povzeti po Mihaličevi (2008, str. 26–27), saj menim, da ima zelo preprosto in jasno razmišljanje o konceptu motivacije in stimulacije zaposlenih. Dolgoročno in pravilno stimuliranje in motiviranje zaposlenih ima izredne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Glavno vodilo je, da vedno motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, med katere uvrščamo nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje in razne druge oblike spodbud. Žal v praksi dostikrat zasledimo napačno ravnanje z zaposlenimi. To pomeni, da jih motiviramo s sankcijami. Ta model se v praksi ni obnesel za uspešnega. S takšnim ravnanjem zaposlenega le ustrahujemo, povzročamo stres in podobno. Tako ravnanje ni produktivno. Med vodjo in zaposlenimi morata biti spoštovanje in zaupanje. Grajanje in podobno je upravičeno le, če je to potrebno in zanj dobro, vendar zgolj, če to izvedemo na spoštljiv in diskreten način, vendar ne z mislijo, da ga na ta način motiviramo. V nadaljevanju bom predstavil najboljše (pozitivne) načine nagrajevanja in motiviranja:

- nedenarno in denarno nagrajujmo vse uspehe zaposlenih;
- zaposlenim izražajmo priznanje za prizadevnost pri delu;

- pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega;
- izpostavimo večje uspehe zaposlenih;
- z zaposlenimi izvajajmo redne motivacijske sestanke;
- zaposlenim čestitajmo za dosežke;
- nagrajujmo znanja in druge kompetence zaposlenih;
- zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu;
- na zaposlene prenašajmo naša znanja in izkušnje;
- nagrajujmo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje;
- zaposlenim izražajmo podporo pri delu, projektih in učenju;
- izdelajmo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem;
- zaposlenim omogočajmo pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj;
- izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu in letu;
- zaposlene občasno nepričakovano nagradimo, brez trenutnega vzroka;
- izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije;
- spodbujajmo in navdušujmo zaposlene;
- izvajajmo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih;
- zaposlene redno povprašajmo o stanju in problemih pri delu;
- najboljše posameznike javno izpostavljam kot dober zgled;
- izvajajmo občasne skupinske motivacijske govore zaposlenim;
- podeljujmo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim;
- ob posebnih priložnostih priredimo zabavna srečanja ali pogostitev;
- zaposlenim predstavljajmo pomen njihovega dela, učinke in koristi;
- izvajajmo individualne razgovore o željah, ambicijah in zadovoljstvu.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 142–145) opredeljujejo notranjo in zunanjo motivacijo. O notranji motivaciji govorimo, ko posameznik opravlja določeno dejavnost zaradi dejavnosti same, ker mu pomeni občutek zadovoljstva, kompetentnosti ali moči. Če je določena naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe, bo k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo. O zunanji motivaciji pa govorimo, ko posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude, to so denarne ali nedenarne nagrade in pohvale. Umetnost vodenja je sposobnost vodje, da ugotovi, kaj posameznik rad dela, in nato uporabi njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev.

3.4 Vloga vodstva pri motiviranju zaposlenih

Cimerman et al. (2003, str. 58) postavljajo vodstvu veliko odgovornost za motivacijo zaposlenih. Motivacija zaposlenih je v podjetjih pomemben dejavnik za uspešno vodenje podjetja. Ključnega pomena je, da vodja zna odkriti, kaj delavcem veliko pomeni in ustreza. Pomembno je, da podjetje zna odkriti, kaj delavcem najbolj ustreza ter v čem so najboljši. Seveda je za vsakega zaposlenega eden od glavnih faktorjev nagrada oziroma plačilo kot materialni faktor. Vendar to ni dovolj za uspešno vodeno podjetje. Vodja mora znati ugotoviti, kaj posameznemu zaposlenemu na delovnem mestu veliko pomeni. Kaj je tisto, kar naredi zaposlenega na delovnem mestu bolj učinkovitega, ima višjo storilnost. Ali je to

samostojno delo, morda timsko delo, usmerjanje, redne pohvale, spodbude, monotonija, večja odgovornost? Vodja mora vedno iskati optimalno razmerje med omenjenimi faktorji, da optimizira delovanje svoje ekipe ali posameznih zaposlenih.

V nadaljnjem razmišljanju Cimermana et al. (2003, str. 59) so zaposleni lahko motivirani tudi na negativen način. Ta model je poznan kot korenček in palica. Z negativnimi čustvi, kot sta jeza, ustrahovanje, je možno motivirati posameznike, vendar le na kratki rok. Vsak od teh motivov lahko doseže rezultate, vendar s to razliko, da nekatera čustva (strah, jeza, pohlep itd.) počasi uničijo zaupanje in spoštovanje. Vodja kot motivator se mora zavedati potreb svojih podrejenih, na podlagi česar jim lahko olajša njihovo zadovoljevanje. Pri tem mora razumeti vsakega posameznika. Zaposlene motivirajo različne stvari, ki so različno pomembne v različnih trenutkih ali obdobjih njegovega življenja. Uspešen vodja se mora zato intenzivno posvečati svojim sodelavcem. Te mora spoznati in slediti njihovim potrebam. Na ta način spoznava dejavnike, ki vplivajo na motivacijo vsakega posameznika. Ena njegovih ključnih nalog je tudi, da odstrani ovire v glavah zaposlenih, ki so si jih sami ustvarili v preteklosti. Sodelavcem mora razširiti obzorja, saj bodo s tem vsi dosegli uspeh in osebno rast ter hkrati prispevali tudi k poslovnim uspehom podjetja.

3.5 Interno komuniciranje kot dejavnik motiviranja

Organizacije so ljudje, ne le predali organizacijskih shem. Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Ta tematika sicer privlači pozornost že desetletja, vendar pa je pravega razumevanja zanjo in uporabnih, zglednih rešitev, pravzaprav presenetljivo malo (Gruban, 2015).

Gruban v objavi na svoji spletni strani Dialogos razlaga, da izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Menedžerji v podjetjih morajo sestavljati strategije poslovanja, ki jih morajo uresničiti zaposleni. To pomeni, da morajo biti strategije realne glede na sposobnosti in motiviranost zaposlenih. Zaposleni so največji kapital vsakega podjetja. Metode motiviranja in komuniciranja z njimi se skozi leta vedno izpopolnjujejo. Poleg tega se tehnologija v komunikaciji spreminja, in to predstavlja izzive tudi za nove načine metode motiviranja, saj so stari načini že zastareli.

Zaposleni vse bolj postajajo ne le tisti, ki opravljajo delovne naloge, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Da delavci svoje delo uspešno in z zadovoljstvom opravljajo, jih je treba pravilno motivirati. Za uspešno motivacijo zaposlenih mora vodstvo najprej spremeniti način razmišljanja in interpretacije zaposlenega. Nanj ne sme gledati kot nujen strošek, ampak kot na kapital oziroma premoženje. Tako razmišljanje je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi do dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (angl. *empowerment*). Na tak način lahko zaposleni uspešneje delujejo v podjetju, saj vedo, »zakaj«

nekaj počno, in ne le, »kaj« morajo početi. S tem menedžer doseže tudi njihovo večjo pripadnost.

Gruban (et al., 1997) meni, da danes niso najbolj uspešna tista podjetja, ki imajo dober izdelek, storitev ali vrhunsko tehnologijo, ampak tista, ki imajo motivirane in predane zaposlene. Le prepadni in motivirani zaposleni lahko pripeljejo podjetje do vrhunskih izdelkov, storitev in končnih dosežkov. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Če menedžment v podjetjih ni sposoben pravilno strateško usmerjati in motivirati zaposlene, lahko to postane konkurenčna prednost tekmecev.

Podjetja, ki se bodo v prihodnosti zavedala, da je motivacija zaposlenih in ciljno usmerjanje vsakega slehernega zaposlenega ključnega pomena, bodo tudi uspešna pri novačenju najboljšega kadra na trgu delovne sile. Danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljavska znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj »zaključene«.

4 EMPIRIČNA ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V BANČNIŠTVU

Začetek moje kariere predstavlja delo v bančnem sektorju, zato sem empirični del raziskave opravil na omenjenem področju. V bančnem sektorju smo izvedli anonimno anketo med zaposlenimi, ki je bila razposlana v elektronski obliki v več bank. Anketo je rešilo 104 anonimnih kandidatov, kar predstavlja dovolj velik vzorec, da lahko sestavimo objektivne ugotovitve o pomenu interne komunikacije na motivacijo zaposlenih v bančništvu.

4.1 Namen raziskave

Komunikacija znotraj podjetja je zelo pomembna za učinkovito poslovanje podjetij. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu doprinosu k viziji in ciljem podjetja. Zaposleni tako dobijo občutek, da so koristni in da s svojim delom in umom lahko doprinesejo k uspešnosti podjetja. Namen raziskave je pokazati, da je interno komuniciranje zelo pomemben dejavnik za višjo motiviranost in pripadnost zaposlenih. Zaposleni so danes izpostavljeni vedno novim zahtevam, delodajalec zahteva vedno večjo storilnost in kakovost opravljenega dela. To pa lahko dosežemo le z dobro komunikacijo znotraj podjetja.

V empirični raziskavi želim dobiti rezultate, izvedeti, kako poteka komunikacija znotraj bank, in sicer med podrejenimi in nadrejenimi, med različnimi oddelki ter na splošno med zaposlenimi. Poleg naštetega bom v empiričnem delu preveril, kakšna je stopnja zadovoljstva z

internim komuniciranjem v bančni panogi v Sloveniji, in tako poskušal razložiti, zakaj je stanje glede internega komuniciranja v podjetju takšno, kot je.

4.2 Metodologija

Raziskovalno orodje je bil anketni vprašalnik, saj z njim lahko pridobimo veliko odgovorov in širši pogled v problematiko. Ker se tematika nanaša na večje število ljudi, je bilo smiselno izpeljati anketo. Intervju s posameznimi osebami bi bil bolj pristranski kot anketa. Cilj anketnega vprašalnika je bil zbrati podatke o dejstvih, stališčih in mnenjih anketirancev. Šlo je torej za organizirano zbiranje podatkov, pri čemer so bila osnovnega pomena načrtno postavljena vprašanja, na katera so zaposleni oziroma anketiranci odgovarjali. Anketa je bila sestavljena preko spletnega ponudnika tovrstnih storitve Survey Monkey (www.surveymonkey.com). Vprašalnik sestavlja 21 vprašanj različnega tipa: 17 vprašanj se nanaša na interno komuniciranje, 4 vprašanja so demografska, saj so bila relevantna za cilje raziskave. Vprašanja sem oblikoval samostojno na podlagi preučene literature in glede na zastavljene cilje raziskave. Anketiranje je potekalo od 13. do 18. marca 2015. Nekatera vprašanja v anketi so imeli anketiranci pravico izpustiti. Vsa so oblikovana jasno in nedvoumno. Največ jih je zaprtega tipa. Vprašanja so bila zasnovana z uporabo ocenjevalnih lestvic (glej vprašalnik v prilogi). Zaposlenim sem s tem olajšal odgovarjanje, saj so imeli možnost izbire med že ponujenimi odgovori. Čas za reševanje anketnega vprašalnika je bil ocenjen na 10–15 minut.

Vzorec sem izbral priložnostno, saj so bili anketni vprašalniki razposlani zaposlenim v bančništvu, s katerimi komuniciramo in poznamo njihov elektronski naslov. Razposlani so bili po elektronski pošti na njihove službene naslove s prošnjo, naj o tem seznanijo tudi kolege iz drugih bank. Anketiranec je dostopal do spletnega vprašalnika preko internetne povezave, ki jo je prejel v elektronskem vabilu. Ciljno število anketirancev je bilo 60, vendar se je anketa izkazala za zelo uspešno, saj so jo izpolnili kar 104 anonimni anketiranci.

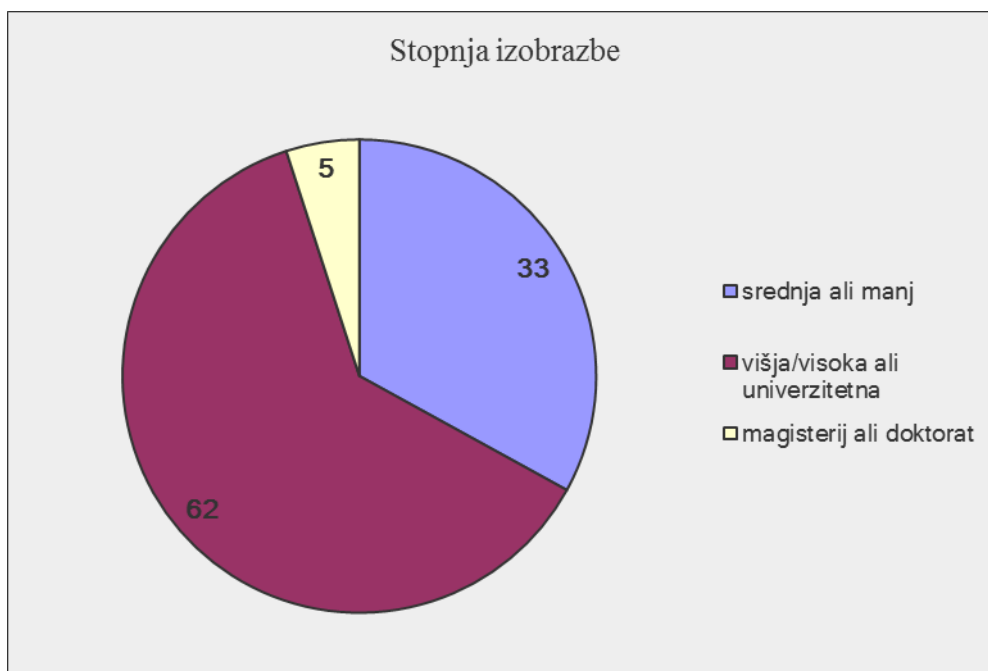
4.3 Rezultati raziskave internega komuniciranja v bančništvu

V nadaljevanju bom opisal rezultate posameznega vprašanja iz anketnega vprašalnika. Analiza odgovorov bo zaradi lažjega razumevanja dopolnjena z grafičnim in slikovnim prikazom.

4.3.1 Analiza demografskih podatkov anketirancev

Na podlagi rezultatov o stopnji izobrazbe lahko ugotovim, da ima večina anketirancev univerzitetno izobrazbo, in sicer kar 62,5 %. S 32,7 % sledijo tisti s srednjo stopnjo izobrazbe, 4,8 % jih ima vsaj magisterij. Menim, da je v bančništvu glede na ostale branže v Sloveniji zelo visoka, nadpovprečna stopnja izobraženosti med zaposlenimi. To pomeni, da v bančništvu cenijo izobražen kader ter vlagajo vanj. Stopnjo izobrazbe predstavlja Slika 3.

Slika 3: Stopnja izobrazbe v %



Od vseh anketiranih jih ima kar 91 % pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, le 5,8 % jih ima za določen čas, na drugačen način pa dela 2,9 % vprašanih. Ti podatki kažejo (Tabela 1) na dejstvo, da je v bančnem sektorju želja po dolgotrajnem sodelovanju.. To potrjuje tudi stopnja izobrazbe v predhodnem vprašanju, ki je krepko nad slovenskim povprečjem.

Tabela 1: Vrsta zaposlitve

Vrsta zaposlitve	V %	Število
Nedoločen čas	91,3	95,0
Določen čas	5,8	6,0
Drugače	2,9	3,0
Skupaj		104,0

Večina je torej zaposlena za nedoločen čas. S tem vprašanjem ugotavljam število posameznikovih let v bančni panogi. Podatki kažejo (Tabela 2), da je oseb z 21 leti in več največ, in sicer 33,7 % . Sledijo tisti, ki so v bančništvu do 20 let s 31,7 %. Od 6 do 10 let jih je 22, 1 %, 6,7 % dela manj kot 2 leti, najmanj pa je takih, ki delajo od 3 do 5 let, to je 5,8 %.

Če strnem ugotovitve prvih treh vprašanj, ugotovim, da v Sloveniji v bančnem sektorju zaposlujejo kader na dolgi rok in jih zato zelo hitro zaposlijo za nedoločen čas – s tem da pridobijo zaupanje in pripadnost zaposlenih. Zaposleni so nadpovprečno izobraženi glede na slovenske razmere v drugih panogah, hkrati ima večina več kot 10-letne izkušnje v bančništvu.

Tabela 2: Delovna doba v bančni panogi

	V %	Število
Do 2 leti	6,7	7,0
Od 3 do 5 let	5,8	6,0
Od 6 do 10 let	22,1	23,0
Od 11 do 20 let	31,7	33,0
21 in več let	33,7	35,0
Skupaj	100,0	104,0

Rezultati kažejo (Tabela 3), da 23 % zaposlenih v bančništvu zaseda vodilne položaje. Ta podatek je zanimiv, saj je delež zaposlenih, ki imajo vodstvene naloge, precej visok. To pomeni, da vsak vodja v povprečju nadzoruje 3,33 zaposlene. V bančništvu je za nadzor podrejenih očitno dobro poskrbljeno, vendar se hkrati zdi, da je razmerje med vodjo in uslužbenci 1 : 3,33 le nekoliko pretirano v korist vodij.

Tabela 3: Ali vaše delovne naloge zajemajo tudi vodenje ljudi?

	V %	Število
Da	23,1	24,0
Ne	76,9	80,0
Skupaj		104,0

V nadaljevanju me je zanimalo, v kakšnem podjetju delajo anketiranci: v slovenskem ali tujem. Od 104 jih je na vprašanje odgovorilo 98. Razmerje med zasebnimi in državnimi bankami v izpeljani anketi je pravšnje za objektivno razumevanje rezultatov in je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 4: V čigavi lasti je banka, v kateri ste zaposleni?

	V %	Število
V slovenski lasti	46,2	48,0
V tuji lasti	53,8	56,0
Skupaj		104,0

Več kot polovica (53,8 %) vprašanih dela v banki, ki je v tuji lasti, 46,2 % je zaposlenih v banki v slovenski lasti.

Tabela 5: Delate v banki, ki je v večinski ali delni državni lasti?

	V %	Število
Da	46,9	46,0
Ne	53,1	52,0
Skupaj odgovorov (n)		98,0

4.3.2 Učinkovitost orodij internega komuniciranja

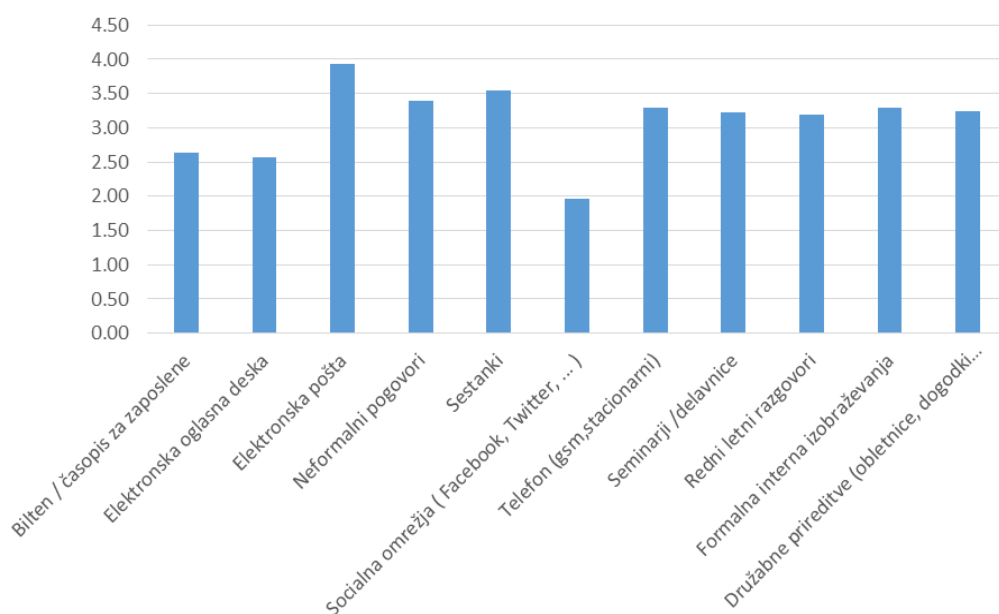
Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kakšna so mnenja anketirancev o vrstah orodij za interno komunikacijo, ki jih uporabljajo v bančništvu. Najprej so se opredelili do tega, kako učinkovita se jim zdi posamezna oblika komuniciranja.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika ugotavljamo (Tabela 6, Slika 4), da so najmanj učinkovita orodja za komunikacijo socialno omrežje, bilten oziroma časopis za zaposlene ter elektronska oglasna deska. Bančništvo je panoga, kjer sta zahtevana visoka stopnja profesionalizma ter diskretno obnašanje s strani zaposlenih. Prav gotovo tiči razlog tudi v tem, zakaj je večina anketiranih mnenja, da socialna omrežja ne spadajo med uspešen način komuniciranja med zaposlenimi. Med najbolj učinkovita orodja komuniciranja spada v prvi vrsti elektronska pošta – 74 % anketirancev meni, da je zelo učinkovita ali vsaj precej učinkovita. To je razumljivo, saj se v bančništvu dela predvsem z računalnikom. Z elektronsko pošto pošiljatelj omogoči prejemniku, da si ta vzame čas in pozorno prebere besedilo ter ga shrani, v koliko je to potrebno. S pošiljanjem elektronske pošte tako nastane tudi nek dokaz o predaji informacije, saj se vsa pošta arhivira. Elektronska pošta je idealno orodje, da posamezni uslužbenec dokazuje, da je svoje delo opravil in predal naprej. Da je telefon zelo učinkovito ali vsaj precej učinkovito orodje, meni le 48 % anketirancev. Razlog je v tem, da telefonskih pogovorov običajno ne moremo arhivirati ter da telefonski klici običajno vedno zmotijo zaposlene pri rednem delu, ki so si ga nakopali preko elektronskih pošt. Telefonski pogovori so lahko bolj stresni od elektronske pošte. Kot uspešna sledijo orodja sestanki, seminarji, neformalni pogovori ter, kar je zelo zanimivo, 46 % anketirancev meni, da so družabna srečanja zelo ali vsaj precej učinkovito orodje za komuniciranje.

Tabela 6: Učinkovitost orodij pri internem komuniciranju (n = 103)

Kako učinkovita se vam zdi oblika komuniciranja? (1 – nikoli, 5 – vedno)						
	1	2	3	4	5	Skupaj (N)
Bilten/časopis za zaposlene	22	26	29	19	7	103
Elektronska oglasna deska	27	22	29	19	6	103
Elektronska pošta	2	11	13	43	34	103
Neformalni pogovori	5	18	34	24	22	103
Sestanki	4	10	33	38	18	103
Socialna omrežja (Facebook, Twitter ...)	47	23	25	5	3	103
Telefon (mobilni, stacionarni)	14	10	29	31	19	103
Seminarji/delavnice	10	13	35	34	11	103
Redni letni razgovori	14	15	29	28	17	103
Formalna interna izobraževanja	8	17	32	29	17	103
Družabne prireditve (obletnice, dogodki za zaposlene, izleti itd.)	10	15	30	36	12	103

Slika 4: Aritmetična sredina učinkovitosti orodij pri internem komuniciranju (n = 103)

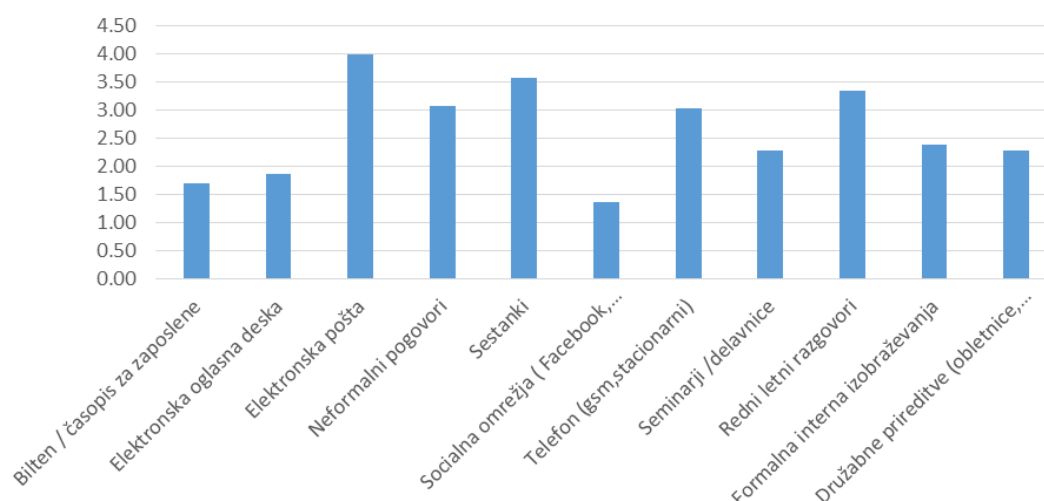


Ugotavljamo, da večina zaposlenih v bančništvu uporablja za komunikacijo s svojim neposredno nadrejenim naslednja orodja: elektronsko pošto, sestanke, neformalne pogovore, telefon ter redne letne razgovore. Najbolj je v uporabi elektronska pošta, sledijo sestanki in redni letni razgovori, kar je razvidno iz Tabele 7 in Slike 5. Telefon in neformalni razgovori so šele na četrtem mestu.

Tabela 7: Načini komuniciranja neposredno nadrejenih

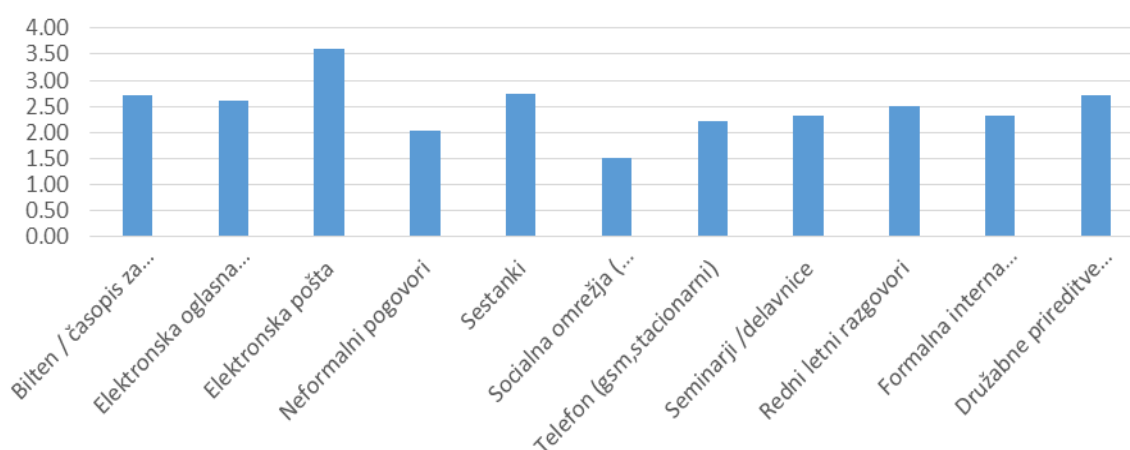
V kakšni meri vaš neposredno nadrejeni uporablja posamezno obliko komuniciranja? (1 – nikoli, 5 – vedno)						
	1	2	3	4	5	Skupaj (n)
Bilten/časopis za zaposlene	63	18	14	7	1	103
Elektronska oglasna deska	55	21	16	8	3	103
Elektronska pošta	3	8	18	32	42	103
Neformalni pogovori	10	20	34	31	8	103
Sestanki	6	11	28	34	24	103
Socialna omrežja (Facebook, Twitter ...)	81	11	7	4	0	103
Telefon (mobilni, stacionarni)	17	17	29	26	14	103
Seminarji/delavnice	32	30	24	15	2	103
Redni letni razgovori	15	12	25	25	26	103
Formalna interna izobraževanja	25	34	27	13	4	103
Družabne prireditve (obletnice, dogodki za zaposlene, izleti itd.)	31	36	18	13	5	103

Slika 5: Prikaz aritmetične sredine za neposredno nadrejene glede uporabe posamezne oblike komuniciranja (n =103)



Pri komunikaciji zaposlenih s strateškim vodstvom smo ugotovili (Slika 6), da je raven komuniciranja bolj na formalni pisni ravni, in sicer preko elektronske pošte, biltenov ali časopisov za zaposlene, elektronske oglasne deske in nato šele preko rednih letnih razgovorov. Telefon je izbralo kot pogosto ali redno orodje za komunikacijo s strateškim menedžmentom le 20 % anketirancev. To pomeni, da je prenos informacij jasno določen po hierarhični lestevici ali pa se informacije širijo preko internih medijev.

Slika 6: Prikaz aritmetične sredine za strateški menedžment glede uporabe posamezne oblike komuniciranja (n =103)

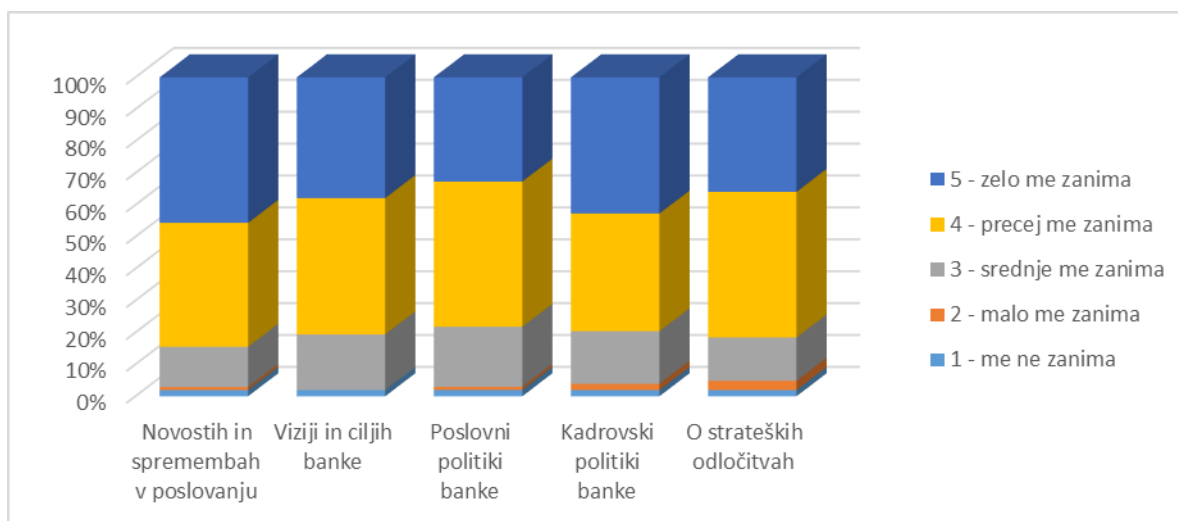


4.3.3 Možne izboljšave internega komuniciranja

Ugotavljam (Slika 7), da se zaposleni zelo zanimajo za celotno dogajanje v podjetju ter da pogrešajo informacije od vodstva. Pri vprašanju, ali bi radi imeli oziroma pogrešajo novosti in spremembe v poslovanju, o ciljih podjetja, o poslovni politiki podjetja, kadrovske politiki in o

strateških odločitvah, se je v vseh petih točkah 80 % anketirancev odzvalo s odgovorom, da jih zelo ali precej zanima omenjena pogrešana tematika.

Slika 7: Katere informacije bi zaposleni radi imeli oziroma jih pogrešajo



Rezultati kažejo (Tabela 8), da bi zaposleni v največji meri najprej spremenili odnose med neposredno nadrejenimi–zaposleni (48 %). Nato bi se lotili metod internega komuniciranja, kot so sestanki (40 %). Očitno se več zaposlenim zdi, da je komunikacija na sestankih nepravilno izpeljana. Druga zanimivost pa je pet odgovorov pod možnostjo »drugo«. Nekateri anketiranci menijo, da bi spremenili pravila internega komuniciranja preko elektronske pošte, da bi napravili organizacijske spremembe, priredili dogodke za zaposlene ter določili obseg elektronske pošte.

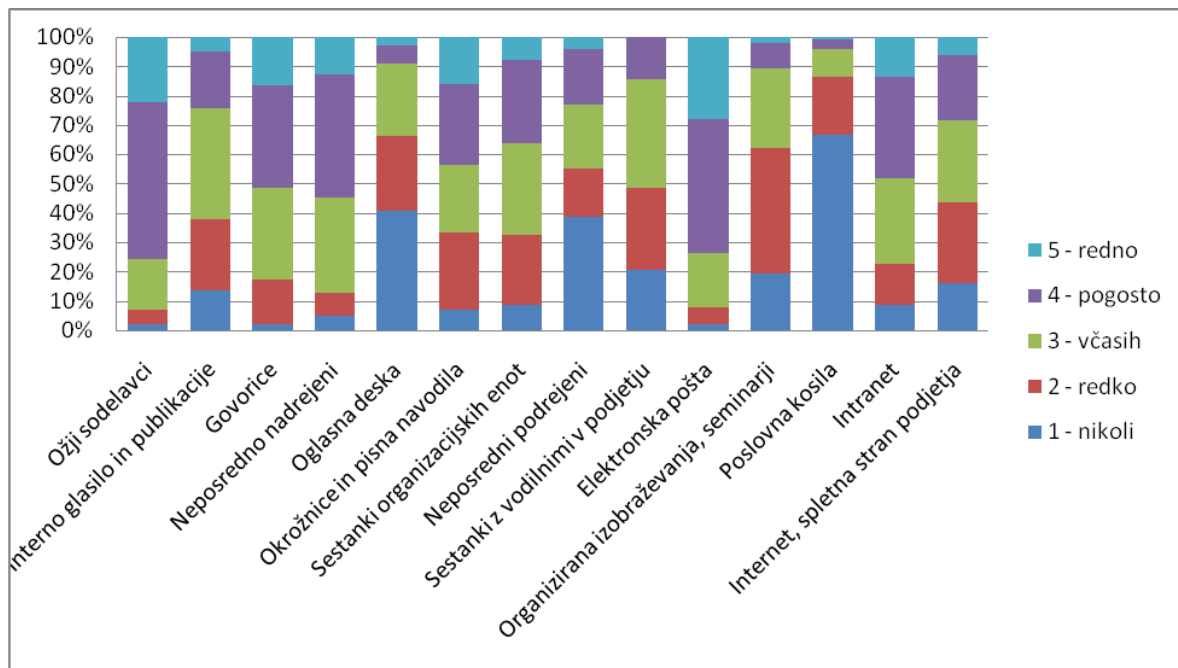
Tabela 8: Če bi lahko izboljšali interno komunikacijo v banki, česa bi se najprej lotili?

	v %	število
Sredstev internega komuniciranja (intranet, oglasne deske, priročniki, pravilniki, itd.)	6,90	13,0
Metod internega komuniciranja (sestanki, tedenski, mesečni)	40,80	42,0
Odnosov direktno nadrejeni – zaposleni	48,50	50,0
Odnosov zaposleni – direktno nadrejeni	36,90	38,0
Odnosov med zaposlenimi	36,90	38,0
Z vsem zgoraj navedenim sem zadovoljen	1,90	2,0
Drugo (navedite)	4,90	5,0
Skupaj		188,0

Na vprašanje o najpogostejševim viru informacij je odgovarjalo 103 anketirancev. Anketiranci s 75,7 % ocenjujejo, da so njihovi najpogostejši ali pogosti (stopnja 5 in 4) viri

informacij njihovi (ožji) sodelavci, sledijo elektronska pošta (73,8 %), neposredno nadrejeni (54,4 %), govorice (51,5 %), intranet (47,6 %). Ugotavljam (Slika 9), da večina anketirancev meni, da bi izboljšali interno komunikacijo najprej na relaciji neposredno nadrejeni–zaposleni, čeprav je ta odnos hkrati tudi zelo aktiven, saj je tretji po vrsti kot vir informacij. Kot najredkejši vir informacij zaposleni v bančništvu izpostavljajo poslovna kosila (3,9 %), oglasne deske (8,7 %) ter organizirana izobraževanja in seminarje (10,7 %).

Slika 8: Najpogostejši vir informacij v banki



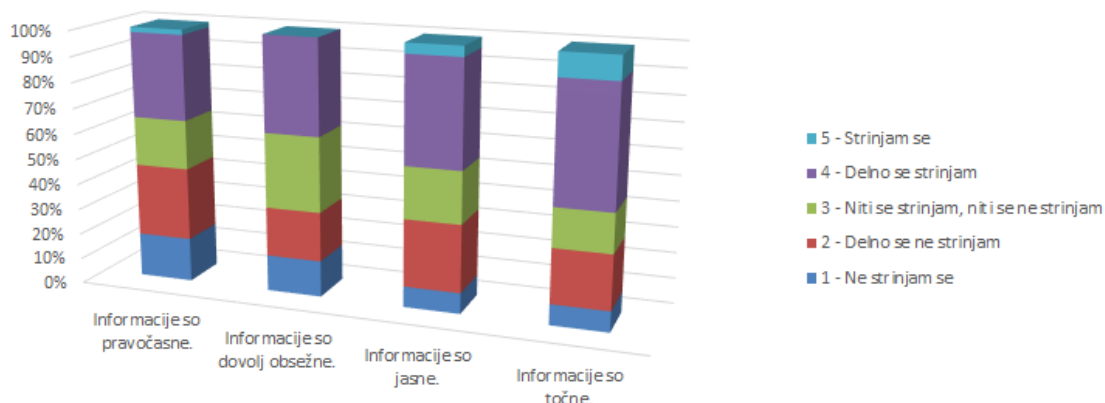
Odnos med ožjimi zaposlenimi lahko zelo vpliva na moralo na delovnem mestu. Če med ožjimi zaposlenimi ni pozitivne energije oziroma če drug drugemu predstavljajo problem, potem to v vsakem primeru negativno vpliva na delo. 41,7 % anketiranih odnose z ožjimi zaposlenimi ocenjuje kot dobre, kar je razvidno iz Tabele 9. Da so odnosi z ožjimi sodelavci zadovoljivi, je presodilo 46,6 % anketirancev, da so slabi, pa navaja 11,7 % vprašanih.

Tabela 9: Odnosi z ožjimi sodelavci

	V %	Število
Dobri	41,70	43,0
Zadovoljivi	46,60	48,0
Slabi	11,70	12,0
Skupaj (n)		103,0

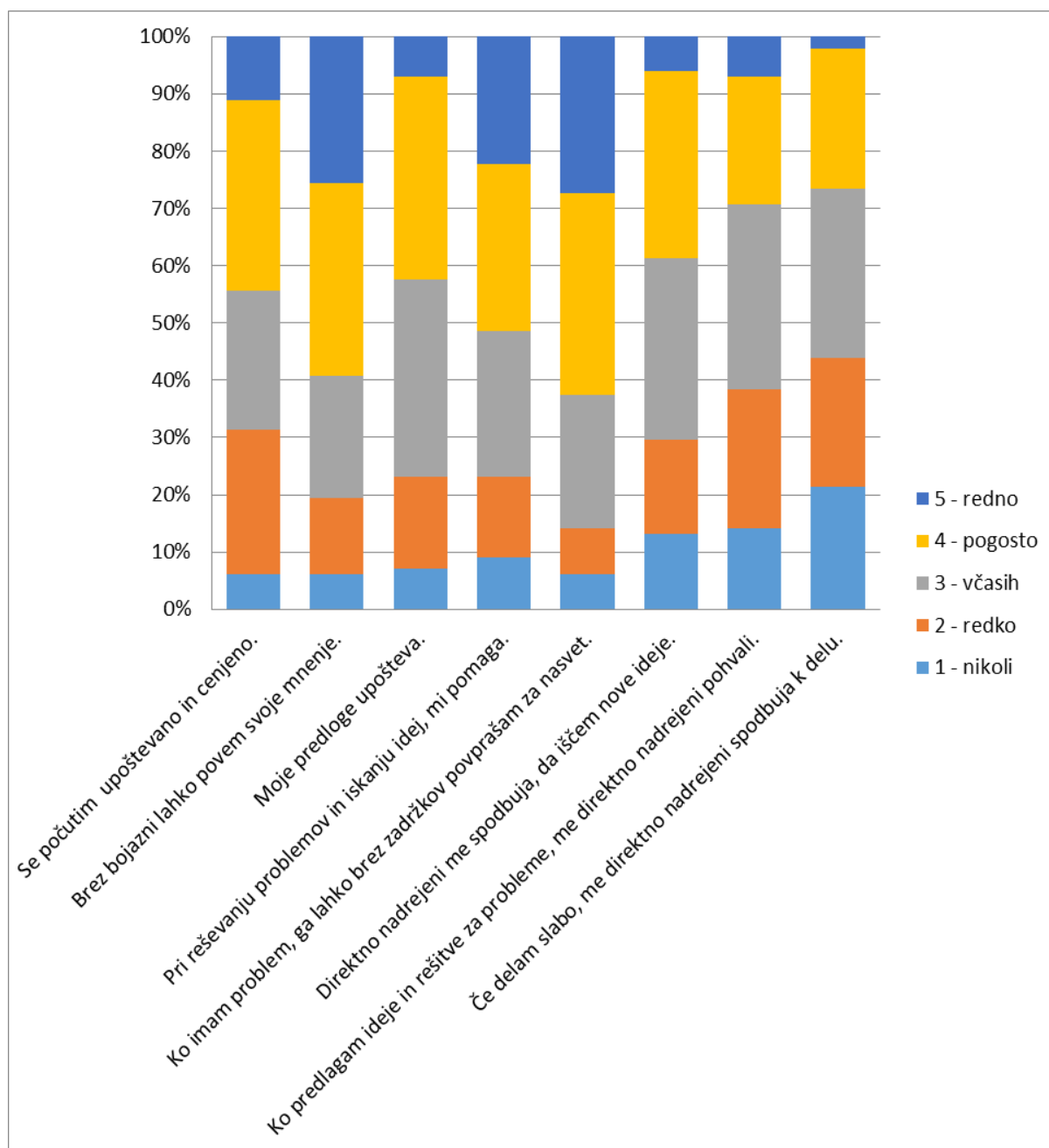
Rezultati kažejo (Slika 9), da se je 99 anketiranih strinjalo, da so informacije predvsem točne (55,6 %) in jasne (45,5 %). Kar 45,5 % anketiranih pa se ni strinjalo s tem, da so pravočasne. O dovolj obsežnih informacijah se ni moglo strinjati 33 % anketiranih, 29,3 % se jih ni moglo odločiti.

Slika 9: Kakovost informacij



Anketiranci se v največji meri (62,6 %) strinjajo, da lahko v primeru problemov redno ali pogosto (5 in 4 stopnja) svojega nadrejenega brez zadržkov povprašajo za nasvet. 58,6 % jih meni, da lahko brez bojazni povedo svoje mnenje, prav tako so mnogi mnenja, da jim nadrejeni redno ali pogosto pomagajo pri reševanju problemov (51,5 %). Pod četrto najpogostejše mnenje (44,4 %) so izbrali, da se počutijo upoštevane in cenjene. Le 42,4 % anketiranih meni, da neposredno nadrejeni njihovo predloge upošteva. Kot zanimivost pa ugotavljam, da neposredno nadrejeni nikoli ali zelo redko spodbujajo zaposlene k delu, če le-ti slabo delajo (43,4 %), ko zaposleni predlagajo ideje in rešitve za probleme, jih neposredno nadrejeni ne pohvalijo (38,4 %) in jih tudi ne spodbujajo k iskanju novih idej (29,3 %). V teh treh primerih je treba poudariti, da je bilo 30 % anketiranih mnenja, da to »včasih« (stopnja 3) drži. V bančnem sektorju je večina dela opravljenega po operativno vnesenih pravilih. Prostora za fleksibilnost pri delu res ni veliko. Prav gotovo je tudi eden od razlogov v tem, da zaposleni niso spodbujeni k temu, da bi iskali nove ideje. Rezultati so razvidni tudi s Slike 10.

*Slika 10: Kako ocenjujete svoj osebni odnos z neposredno nadrejenim, ko z njim razglablja-
te o neki problematiki oz. iščete rešitve, ideje?*



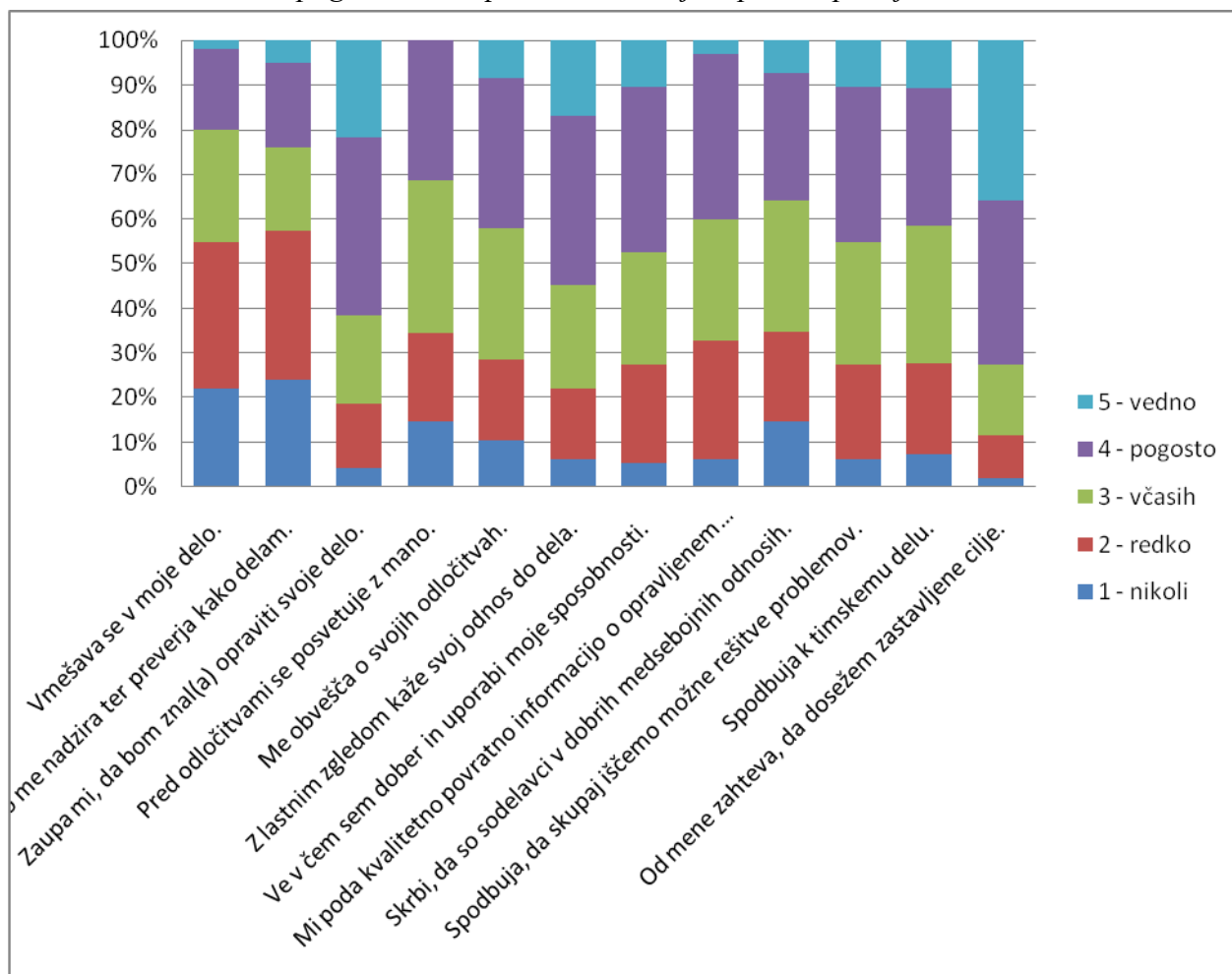
Na vprašanje, če dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah banke, je največ anketirancev odgovorilo, da ne (31,3 %), 16,2% se jih delno ne strinja, 29,3 % se jih delno strinja, 22,2 % je neodločenih, le eden pa je mnenja, da dobi dovolj informacij o dogajanju v drugih enotah banke (Tabela 10).

Tabela 10: O tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah banke, dobim dovolj informacij

	V %	Število
Se strinjam	1,0	1,0
Delno se strinjam	29,3	29,0
Neodločen	22,2	22,0
Delno se ne strinjam	16,2	16,0
Se ne strinjam	31,3	31,0
Skupaj (n)		99,0

Štiri najpogostejše stvari (stopnja 5 in 4), za katere večina anketiranih meni, da jih neposredno nadrejeni počne, so: zahteve, da dosežejo zastavljene cilje (72,6 %), zaupa zaposlenim, da bodo znali opraviti svoje delo (61,5 %), z lastnim zgledom kaže svoj odnos do dela (54,7 %), ter ve, v čem so zaposleni dobri in uporabi njihove sposobnosti (47,4 %). Med štiri najpogostejše dejavnike, za katere anketirani menijo, da jih neposredno nadrejeni ne počno nikoli ali redko (stopnja 1 in 2), pa spadajo: vmešavanje v delo zaposlenih (54,7 %), nenehno nadziranje in preverjanje (52,3 %), skrb, da so sodelavci v dobrih medsebojnih odnosih (34,7 %), pred odločitvami se posvetuje z zaposlenimi (34,4 %). Na podlagi rezultatov je razvidno, (Slika 10), da imajo zaposleni svojega neposredno nadrejenega za osebo, ki od njih veliko zahteva in goji zaupanje do svojih sodelavcev, hkrati zna tudi izrabljati njihove sposobnosti. Žal pa je premalo pozoren na interno komunikacijo med zaposlenimi, saj kar 34,4 % anketiranih meni, da nadrejeni ne skrbi za dobre medsebojne odnose med sodelavci. Odločitve sprejema sam in njih ne deli s podrejenimi, kar je lahko v skladu s protokolom banke, po drugi strani pa je to dejavnik za slabo razvijanje interne komunikacije med zaposlenimi.

Slika 11: Kako pogosto vaš neposredno nadrejeni počne spodaj naštetih stvari?



Večina (53,5 %) zaposlenih meni, da je ustrezna interna komunikacija cilj banke, 28,3 % se jih s tem ne strinja, 18,2 % ostaja neodločenih. Rezultati kažejo, (Tabela 1), da je kar 76,8 % vprašanih mnenja, da interna komunikacija mora biti cilj banke, ne glede na to, ali trenutno je ali je ni.

Tabela 11: Ali menite, da je ustrezno interno komuniciranje eden izmed ciljev vaše banke?

	V %	Število
Da	53,5	53,0
Ne	28,3	28,0
Ne vem	18,2	18,0
Skupaj (n)		99,0

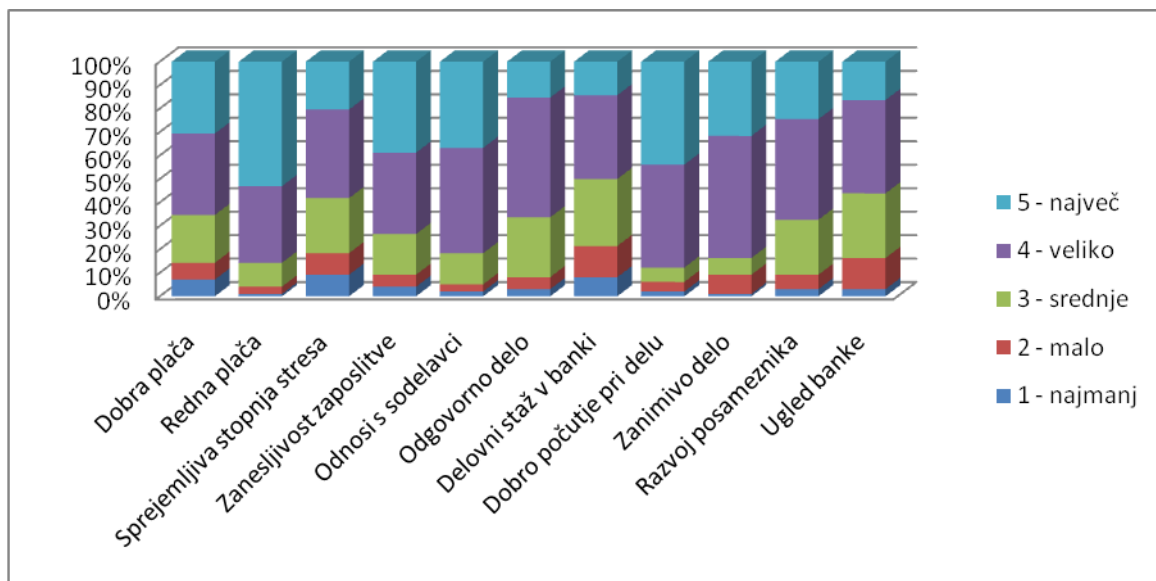
4.3.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v bankah

Na vprašanje o pripadnosti zaposlenih je odgovorilo 98 anketiranih. Največ jih je ocenilo, da jim največ ali veliko pomenijo pripadnost podjetju, dobro počutje pri delu (88 %), sledijo redna plača (86 %), zanimivost dela (84 %), odnosi s sodelavci (82 %), zanesljivost zaposlitve (73 %). Razvoj posameznika je šele na šestem mestu (67 %), sledita odgovorno delo (66 %)

in dobra plača (65 %). Na zadnjem mestu so sprejemljiva stopnja stresa (58 %), izgled banke (56 %) in staž v banki (50 %).

Tako ugotavljam (Slika 12), da v bančnem sektorju zaposleni najbolj cenijo počutje na delovnem mestu in zagotovljeno varnost z rednimi plačami. Pri vsem tem pa morajo imeti občutek, da imajo razgibano in zanimivo delo ter da se s sodelavci dobro razumejo. Zanimivo je, da so plače dokaj nizko izpostavljene kot pomemben dejavnik pripadnosti.

Slika 12: Vpliv dejavnikov na pripadnost zaposlenih v bankah



Informiranost je v največji meri zadovoljiva (53,1 %), ni pa zanemarljiv podatek (Tabela 12), da je 9,2 % anketiranih nezadovoljnih z njo. Ti argumentirajo svoje mnenje s slabim vodstvom in upravo, pomanjkanjem jasnih informacij, količino informacij, ki so konkretno vezane na zaposlenega in ki prihajajo po hodnikih.

Tabela 12: Stopnja informiranosti v bankah

	V %	Število
Zelo dobra	5,1	5,0
Dobra	32,7	32,0
Zadovoljiva	53,1	52,0
Nezadovoljiva, zato ker	9,2	9,0
Skupaj (n)		98,0

Od 98 anketiranih jih je največ ocenilo, da stopnja informiranosti pozitivno vpliva (37,8 %) na delo zaposlenega, nato je delno pozitivna (23,5 %). Precej pa jih je indiferentnih in pravijo, da niti ni pozitivno niti ni negativnega pomena (20,4 %). Ti podatki so razvidni iz Tabele 13.

Tabela 13: Ali stopnja informiranosti vpliva na vaše delo?

	V %	Število
Zelo pozitivno vpliva	6,1	6,0
Pozitivno vpliva	37,8	37,0
Delno pozitivna	23,5	23,0
Niti pozitivna niti negativna	20,4	20,0
Delno negativna	8,2	8,0
Negativno vpliva	4,1	4,0
Zelo negativno vpliva	0,0	0,0
Skupaj		98,0

5 PREDLOGI ZA POVEČANJE VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH

Anonimna anketna raziskava med zaposlenimi v bančništvu, ki je bila izpeljana preko spletnega ponudnika storitev Sourvey Monkey, daje vpogled v obstoječe stanje zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem v bančništvu v Sloveniji.

Na podlagi rezultatov sklepam, da bi morali v bančnem sektorju najprej začeti izboljševati komunikacijo med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi. 48,5 % anketiranih bi najprej spremenilo omenjen problem, nato bi se lotili metod internega komuniciranja, kot so sestanki. Neposredno nadrejeni po mnenju anketiranih premalo pozornosti namenijo odnosom med samimi zaposlenimi. Prav tako 57 % anketiranih meni, da neposredno nadrejeni svojih podrejenih ne obvešča oziroma jih včasih ali samo občasno o svojih odločitvah. Tudi kvalitetne povratne informacije o opravljenem delu so preredko podane.

Poudarek na sami dvosmerni komunikaciji bi imel poleg dobrih odnosov med zaposlenimi in vodstvom ključni pomen na motiviranje zaposlenih, kar je izpostavljeni cilj internega komuniciranja. Z zavedanjem pomembnosti dvosmerne komunikacije in ukrepi je mogoče vedno izboljšati in optimizirati omenjeno tematiko. Z organiziranim pristopom k odnosom z interno javnostjo bi lahko na primer dosegli uspešnejše komuniciranje med zaposlenimi ter posledično najpomembnejše: zadovoljstvo zaposlenih. Interna komunikacija ima velik pomen za zaposlene, saj jih kar 53,5 % meni, da mora biti eden izmed ciljev podjetja. Kakovost informacij, sodeč po rezultatih, kaže, da so informacije točne, manjka pa jim pravočasnosti in obsežnosti.

Ker sem ugotovil, sta bila največkrat izpostavljena dejavnika pogovor s sodelavci in povratna informacija od nadrejenih, bi moralo vodstvo več pozornosti nameniti prav tem kategorijam. Od zaposlenih bi moralo podjetje pridobiti informacijo, kaj pri interni komunikaciji najbolj pogrešajo, česa si želijo.

V velikih podjetjih je zelo pomembno tudi, od kod informacije pridejo ter na kakšen način. Osrednji vir informacij bi moral biti neposredni nadrejeni, ki za zaposlene predstavlja enega najbolj kredibilnih virov, medtem ko zaposleni dobivajo podatke tudi iz elektronske pošte, od

ožjih sodelavcev, preko internih oglasnih desk in publikacij ter iz govoric po hodnikih oziroma neformalnih virov. Neformalnih virov informacij podjetje ne more nadzirati, prav tako lahko te škodijo podjetju. To lahko podjetje prepreči na način, da strateško vodstvo redno informira na sestankih svoj menedžment. Ti pa nato na sestankih kot neposredno nadrejeni posredujejo točne informacije zaposlenim. Za zaposlenega je z moralnega vidika najslabši način prejemanja informacij od zunanje javnosti, medijev, strank. To vpliva na manjšo pripadnost podjetju.

S pravočasnim načinom izmenjave informacij, torej z uvedbo rednih sestankov, ki bi seveda obsegali vse glavne dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, bi lahko ta problem rešili. Tudi bolj zahtevna vprašanja zaposlenih, na katera ne dobijo pravih odgovorov, bi reševali osebno in predvsem hitreje. Vsebinsko razumljive informacije, dobljene po uradni poti, torej informacije podane s strani vodilnih in ostalih informiranih na sestankih skupin, bi bile glede na samo velikost podjetja in število zaposlenih v njem potrebne in zaželenе.

Najpogostejši vir informacij v bančništvu so neformalni pogovori med zaposlenimi in preko elektronskih sporočil. Anketirani menijo, da sta ta dva načina komunikacije najbolj učinkovita. Posledice zagotovo predstavljajo konflikti, ki nastanejo med (ožjimi) sodelavci, posledica česar so slabi odnosi, negativen pristop k delu ter morda tudi skrivanje informacij. Ustnih informacij od neposrednega vodstva pisno obveščanje nikakor ne more nadomestiti. Prav zato bi se morali za boljše odnose potruditi tako nadrejeni kot podrejeni. Naloga nadrejenih bi morala biti dosledno in tekoče obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju.

Ugotovil sem, da v bančništvu nadrejeni v največji meri od zaposlenih pridobiva informacije preko elektronskih sporočil, sestankov, letnih razgovorov in telefona. Načeloma je ta način komunikacije pravilen. Kar 50 % anketiranih meni, da nadrejeni pogosto ali redno opravljajo redne letne razgovore. Način pridobivanja informacij od zaposlenih v pravih razmerjih med različnimi orodji je zagotovo najbolj ustrezen. Na podlagi izvedene raziskave lahko trdim, da je težava v obojestranski izmenjavi informacij.

Možina et. al (2004, str. 81) razlaga, da se podjetje zaposlenim ne posveča dovolj v takšni meri, da bi vodje čutili odgovornost do posredovanja povratnih informacij o delu zaposlenih. Takšen negativen ali pasiven odnos podjetja do zaposlenih lahko pri povzroči manjšo predanost samemu podjetju in s tem slabšo kakovost dela. Tudi negativen vpliv na poslovne rezultate podjetja nas potemtakem ne bi smel presenetiti. Kakorkoli, večji poudarek bo potreben v smeri zaposlenih in skrbi zanje kot njihovega največjega bogastva, posledično pa se morali posvetiti tudi intenzivnejšemu oddajanju povratnih informacij.

S strani anketirancev so najbolj zaželenе in hkrati pogrešane informacije o novostih in spremembah, o kadrovske politiki ter viziji in ciljih podjetja. Razlog gre iskati v tem, da najvišje vodstvo, kateremu je neposredno podrejen predstavnik za komuniciranje z zaposlenimi, ne čuti potrebe, da bi zaposlene obveščal o vsakem koraku in sprejeti odločitvi. Za uspešno interno komuniciranje pa bi bilo treba to mišljenje spremeniti, saj bi tako pripomogli

večji pripadnosti zaposlenih podjetju, s čimer bi bila zaposlenim dana tudi možnost delovanja pri doseganju ciljev.

Dejstvo je, da imajo pravočasne, točne in resnične informacije, ki jih zaposleni zahtevajo in pričakujejo, veliko moč in nobeno podjetje ne sme in ne more tega prezreti. Ugotovil sem, da je stopnja informiranosti v bančnem sektorju dobra oziroma zadovoljiva. Kar 53,1 % anketiranih meni, da je informiranost zadovoljiva, 32,7 % pa jih pravi, da je dobra. Pomembno se je vseeno osredotočiti na ugotovljene vzroke o nezadovoljivi stopnji informiranosti ter delati na izboljšavah le-teh.

SKLEP

Diplomsko delo postavlja v središče interno komuniciranje in njegov vpliv na motivacijo, pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih. V prvem delu sem predstavil interno komunikacijo s teoretičnega vidika, kaj predstavlja za podjetja ter cilje interne komunikacije. Najpomembnejši cilj interne komunikacije je ustvarjanje občutka pripadnosti zaposlenih. Podjetja morajo zaposlenim dajati občutek, da so oni njihova konkurenčna prednost. Doseganje tega cilja pa ni enostavno, kar se je pokazalo tudi v empirični raziskavi. Občutek pripadnosti in konkurenčne prednosti za podjetje lahko delodajalec vzbudi v svojem kadru s kombinacijo več metod, kot so skrb za dobre medsebojne odnose, konkurenčne plače, dobre delovne razmere, prijetno okolje, družini prijazno podjetje itd.

V diplomskem delu so podrobno predstavljena informacijska tehnologija in orodja za uspešno interno komunikacijo. V dobi informacijsko komunikacijske tehnologije je zelo pomembno, da podjetje sledi razvoju tehnologije in jo s pridom izrablja. Anketa je pokazala, da se za komunikacijo med delovnim procesom v največji meri uporablja elektronska pošta, šele nato telefon. Podjetja morajo biti tudi zelo aktivna na socialnih omrežjih, forumih in spletnih blogih. Z razvojem tehnologije so se spremenile tudi oblike komuniciranja. Posledično je nastala potreba po še večjem strateškem pristopu v internem komuniciranju. Intranet je danes nepogrešljiv v skoraj vsakem večjem podjetju in predstavlja eno glavnih orodij za komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Tudi blogi so pomembno orodje za promocijo in sporočanje o delovanju in novostih zunanjemu svetu ter v samem podjetju.

Ravnanje z zaposlenimi pri delu je pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Uspešnost podjetij se danes meri predvsem s sposobnostjo zaposlovanja dobrega kadra, izobraževanja in ohranjanje visokega nivoja kadra pri opravljanju njihovih storitev. Visoko zmoglost delovne sile pa dosegamo z uspešno motivacijsko politiko zaposlenih. Visoko motivirani zaposleni so ključnega pomena za uspešnost podjetja. Doseganje visoke motiviranosti zaposlenih pa zahteva sposobne vodje. Vodstvo podjetja mora prepoznati dejavnike, ki uničujejo motivacijo, in jih čim prej tudi odpraviti. V zaposlenih morajo prepoznati njihove prednosti in potencialne ter jih znati izkoristiti. Uspešne organizacije imajo razvito visoko raven sodelovanja med zaposlenimi. Zaposleni pa imajo tudi možnost sodelovanja pri odločanju o pomembnih

stvarih delovanja podjetja. Vodstvo, ki izrablja zaposlene zgolj za operativno delo in poročanje o stanju delovnih procesov ter ne sporoča zaposlenim svojih odločitev, ni sposobno zadržati najboljšega kadra, ki je na trgu delovne sile, saj sta pripadnost podjetju in zadovoljstvo nizko. Takšno podjetje v globalnem svetu dolgoročno ne more uspeti.

V empiričnem delu sem izvedel anonimno anketno raziskavo v bančnem sektorju, v kateri so sodelovali 104 anketiranci. Raziskava je pokazala zanimive rezultate, ki odražajo trenutno stanje v bančnem sektorju v Sloveniji. Od vseh anketiranih je bila slaba polovica zaposlena v podjetjih, ki so v državni lasti, ostali so zaposleni v podjetjih v zasebni lasti. Stopnja zaposlenih z univerzitetno izobrazbo je visoka (62 %), večina (91 %) ima pogodbo za nedoločen čas. To nakazuje, da v bančnem sektorju gledajo na zaposlene kot na konkurenčno prednost, zato v njihovo znanje vlagajo na dolgi rok. Kar 64 % anketiranih je zaposlenih 4v bančništvu več kot deset let. Tudi tistih, ki imajo manj kot pet let izkušenj, ne manjka (5 %), kar pomeni, da banke skrbijo za rast podjetja in iskanje novega kadra. Odnosi med zaposlenimi so relativno dobri. Problem, ki izstopa v raziskavi, se kaže v tem, da neposredno nadrejeni premalo časa in pozornosti usmerjajo v medsebojne odnose med samimi zaposlenimi. To nakazuje na dejstvo, da zaposleni sami gradijo odnose z drugimi, na kar vodstvo ne vpliva dovolj – pri tem ne zavzema dovolj visoke vloge. Zaposleni izkazujejo izrazito nezadovoljstvo pri odnosih med neposredno nadrejeni in zaposlenimi. Tudi z metodo dela na sestankih niso zadovoljni – ti se jim ne zdijo produktivni. Ta dva elementa sta prva v vrsti, da bi jih zaposleni spremenili v interni komunikaciji, če bi imeli možnost. Večina vprašanih meni, da stopnja informiranosti vpliva na delo. Na splošno je večina zadovoljna s stopnjo informiranosti – največja težava je nepravočasno in nenatančno podajanje informacij. Veliko informacij pa tudi pogrešajo, na primer informacije o strateških odločitvah, viziji, ciljnih podjetja. Ti rezultati ne vplivajo pozitivno na pripadnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Podjetje bi moralo več delati na komunikaciji z zaposlenimi. Ti so, kot kaže izvedena anketa, z vodjo zadovoljni, ker jim daje svobodo, jim zaupa in se ne vpleta v njihovo delo, ko imajo težave, dobijo podporo. Zelo izrazit problem je, da vodje ne informirajo zaposlenih o lastnih odločitvah, jih ne spodbujajo k doseganju ciljev, ne posvetujejo se z zaposlenimi o odločitvah, niti jih ne motivirajo za iskanje novih rešitev. Delne razloge gre iskati v tem, da vodje menijo, da zaposlenim niso dolžni predstavljati odločitev in se niti ne zavedajo pomembnosti ali pa nimajo časa, da bi se bolj intenzivno ukvarjali z odnosi.

Menim, da je anketa razkrila, da je bančni sektor kljub vsemu v zelo dobri kondiciji in da vlaga ter gradi prihodnost na zaposlenih. Od desetih dejavnikov pripadnosti je plača šele na osmem mestu. Najbolj pa je pomembno dobro počutje pri delu. Kljub temu pa se podcenjuje pomembnost odnosa med strateškim/neposrednim vodstvom do zaposlenih. Izboljšav se mora podjetje lotiti na način, da v samem vodenju bolje izuri svoje neposredno nadrejene. Menim, da neposredno nadrejeni niso preobremenjeni z delegiranjem, saj je anketa pokazala, da je od petih anketiranih eden vodja. Neposredno nadrejeni potrebujejo urjenje o načinu delegiranja in motiviranja zaposlenih, s čimer bi podjetje doseglo še višjo stopnjo zadovoljstva, pripadnosti in motiviranosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Volume 2 – Organizational*. London, UK: GV Založba.
2. Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline. *Management communication Quarterly*, 73–97.
3. Barlow, A. & Andersen, V. R. (2008). *New Directions in Media*, ur. Blogging America: The New Public Sphere (str. 1939–2494). London: Praeger.
4. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brečko, D. (2007). *Pripravite se na redni letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.
6. Baskin, O. & Aronoff, C. E. (1992). *Public relations. The profession and the practice*. (3rd ed.). Dubuque, Ia: Wm. C. Brown.
7. Bolle De Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Ljubljana: DZS.
8. Cimerman, M., Jermna, S., Klarić, R., Ložar, B., & Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
9. Cutlip, S. M., & Allen, H. (2000). *Center in Glen M. Broom. Effective public relations* (8th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
10. *E-Gradiva – Extranet in Intranet* Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu <http://gradiva.txt.si/galerija/index.php/login/uvod-137/internet-intranet-in-ekstranet/>
11. Flynn, N. (2009). *E-Policy Handbook : Rules and Best Practices to Safely Manage Your Company's E-Mail, Blogs, Social Networking, and Other Electronic Communication Tools*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.
12. Gale, B. (2001). *Uspešna telefonska komunikacija*. Ljubljana: Odin, d.o.o.
13. Grgič, Ž. (2003). *Interna glasila v komuniciranju z zaposlenimi* (diplomsko delo). Ljubljana :Fakulteta za družbene vede.
14. Gorman, R. E., & Dudas, J. M. (1997). *Image Management through Public Relations in the Insurance Industry. The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. Boston: McGraw-Hill.
15. Gruban, B. (2010). *Interno organizacijsko komuniciranje*. Najdeno 12. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
16. Gruban, B. (2011). *Dialogos Strateške komunikacije; Predavanje 2011, Motivacija 3.0: zakaj palica in korenček (ne) učinkujeta?* Ljubljana: Pristop.
17. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
18. Harrison, S. (1995). *Public relations: An introduction*. London: Routledge.
19. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
20. Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
21. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje* (2 izd.). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

22. Kaul, V. (2013). Journalism in the Age of Digital Technology. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, (2), 125 - 143. Najdeno 15. aprila 2015 na spletni strani <http://www.ojcmt.net/articles/31/317.pdf>
23. Komuniciranje. Najdeno 16. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://splet-stari.fnm.uni-mb.si/pedagoska/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>
24. Kitchen, P. J. (1997). *Public Reelations: Principles and Practise*. London: International Thomson Business Press.
25. Lawson, P. (2000). Performance-related pay. V R. Thorpe & H. Gill, (ur.). *Strategic Reward Systems* (str. 302–317). Harlow England: Pearson Education Limited..
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Mazur, L. (1998). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Harlow: Addison-Wesley.
28. Meredith, J. M. (2012). Strategic communication and social media: An MBA course from a business Communication perspective. *Business Communication Quarterly*, volume 3, 89 - 95.
29. Miller, M.(2009). *You Tube for Business*. QUE: Indianapolis.
30. Možina, S., & Damjan, J. (1996). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
32. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
33. Musek Lešnik, K. (2007). *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju*. Ljubljana: IPSOS.
34. Mihalič, R. (2006). *Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič & Partner.
35. Pahor, D., Drobnič, M., & Batagelj V. (2002). *Leksikon računalništva in informatike*. Ljubljana: Pasadena.
36. Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (8th ed.). New Jersy: Prentice Hal.
37. Rutar, S. (2002). *Motivacija zaposlenih v trgovini* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Skrt, R. (1999, 12. april). Poslovna raba interneta. *Monitor*, str. 35 - 36.
39. Suhadolc, J. (2007). *Nove priložnosti e-komuniciranja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A Strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*. Cambridge: O'Reilly Media.
41. Smeltzer, L., & Fann, G. (1990). Comparison of Managerial Communication Patterns in Small Entrepreneurial and Large, Mature Organizations. *Group and Organization Studies*, (4), 198 - 215.
42. Šantl Mihajličič, L. & Mihajličič, Z. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
43. Taylor, V. (2004). Web Conferencing. The next Evolution. *Comunitation News*, (12), 14 - 19.
44. Thill, J. V., & Bovee, C. L. (1996). *Excellence in business communication* (3rd ed.). New York: McGrew-Hill.
45. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

46. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II, Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba moderna organizacija.
47. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication. An International Journal*, (1), 177 - 198.
48. White, J. (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business Books.
49. Whiting, A., & Williamns, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratification approach. *Qualitative Market Research: AnInternational Journal*, 16 (4), 23- 24.
50. Wright, J. (2006). *Blog Marketing: The Revolutionary New Way to Increase Sales, Build Your Brand, and Get Exceptional Results*. New York: McGraw-Hill.
51. Vešligaj, J. (2001). *Izobraževalni program za pridobitev dopolnilnih znanj za inštruktorje v VDC za delo z osebami z motnjo v duševnem razvoju*. Gradivo za izobraževalni program. Maribor: GV Založba.

PRILOGA

Priloga: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pred vami je anketni vprašalnik, ki se nanaša na interno komunikacijo znotraj podjetja med zaposlenimi in vodstvom ter odnos vodij in motiviranje s strani vodstva vašega podjetja do vas. Kdor hoče biti učinkovit vodja, mora imeti dobre odnose z zaposlenimi, zato je pomembno, da menedžment ve, ali so njegovi podrejeni zadovoljni z njegovim vodenjem ter motivirati. Anketni vprašalnik je anonimen. Prosimo, da na dana vprašanja odgovarjate čim bolj iskreno oz. na podlagi svojih izkušenj. Če na zastavljeno vprašanje oz. trditve ne želite odgovoriti, pustite polje prazno.

1. V naslednjem vprašanju me zanimajo orodja komuniciranja, ki se uporabljajo v vaši banki. Posamezno orodje ocenite od 1 do 5. Odgovorite na spodnja vprašanja po jakostni lestvici glede na posamezno orodje komuniciranja. Ocenite s stopnjami 1 (nikoli), 2 (včasih), 3 (redko), 4 (pogosto), 5 (redno).

	Kako učinkovita se vam zdi oblika komuniciranja?	V kakšni meri vaš neposredno nadrejeni uporablja posamezno obliko komuniciranja?	V kakšni meri strateški menedžment uporablja posamezno obliko komuniciranja?
Bilten/časopis za zaposlene	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Elektronska oglasna deska	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Elektronska pošta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Neformalni pogovori	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sestanki	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Socialna omrežja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Telefon (mobilni, stacionarni)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Seminarji/delavnice	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Redni letni razgovori	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Formalna interna izobraževanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Družabne prireditve (obletnice, dogodki za zaposlene, izleti itd.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2. Ocenite, kako pogosto v vaši banki uporabljate spodnje načine virov informacij v organizaciji na splošno.

Ocenite s stopnjami 1 (nikoli), 2 (včasih), 3 (redko), 4 (pogosto), 5 (redno).

Ožji sodelavci	1 2 3 4 5
Interno glasilo in publikacije	1 2 3 4 5
Govorice	1 2 3 4 5
Neposredno nadrejeni	1 2 3 4 5
Oglasna deska	1 2 3 4 5
Okrožnice in pisna navodila	1 2 3 4 5
Sestanki organizacijskih enot	1 2 3 4 5
Neposredni podrejeni	1 2 3 4 5
Sestanki z vodilnimi v podjetju	1 2 3 4 5
Elektronska pošta	1 2 3 4 5
Organizirana izobraževanja, seminarji	1 2 3 4 5
Poslovna kosila	1 2 3 4 5
Intranet	1 2 3 4 5
Internet, spletna stran podjetja	1 2 3 4 5

3. Kako ocenjujete svoj osebni odnos z neposredno nadrejenim, ko z njim razglablja o neki problematiki oz. iščete nove rešitve, ideje? Ocenite s stopnjami 1 (nikoli), 2 (včasih), 3 (redko), 4 (pogosto), 5 (vedno).

Se počutim upoštevano in cenjeno.	1 2 3 4 5
Brez bojazni lahko povem svoje mnenje.	1 2 3 4 5
Moje predloge upošteva.	1 2 3 4 5
Pri reševanju problemov in iskanju idej mi pomaga.	1 2 3 4 5
Ko imam problem, ga lahko brez zadržkov povprašam za nasvet.	1 2 3 4 5
Neposredno nadrejeni me vedno spodbuja, da iščem nove ideje.	1 2 3 4 5
Ko predlagam ideje in rešitve za probleme, me neposredno nadrejeni pohvali.	1 2 3 4 5
Če delam slabo, me neposredno nadrejeni spodbuja k delu.	1 2 3 4 5

4. Kako pogosto vaš neposredno nadrejeni počne spodaj naštetih stvari?

Ocenite s stopnjami 1 (nikoli), 2 (včasih), 3 (redko), 4 (pogosto), 5 (vedno).

Vmešava se v moje delo.	1 2 3 4 5
Nenehno me nadzira ter preverja, kako delam.	1 2 3 4 5
Zaupam mi, da bom znal(a) opraviti svoje delo.	1 2 3 4 5
Pred odločitvami se posvetuje z mano.	1 2 3 4 5
Me obvešča o svojih odločitvah.	1 2 3 4 5
Z lastnim zgledom kaže svoj odnos do dela.	1 2 3 4 5
Ve, v čem sem dober, in uporabi moje sposobnosti.	1 2 3 4 5
Mi poda kakovostno povratno informacijo o opravljenem delu.	1 2 3 4 5
Skrbi, da so sodelavci v dobrih medsebojnih odnosih.	1 2 3 4 5
Spodbuja, da skupaj iščemo možne rešitve problemov.	1 2 3 4 5
Spodbuja k timskemu delu.	1 2 3 4 5

Od mene zahteva, da dosežem zastavljene cilje.

1 2 3 4 5

5. Prosim, da izberete med naštetimi samo 3 najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, ter ovrednotite te tri dejavnike od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 najmanj in 5 največ.

Dobra plača	1 2 3 4 5
Redna plača	1 2 3 4 5
Sprejemljiva stopnja stresa	1 2 3 4 5
Zanesljivost zaposlitve	1 2 3 4 5
Odnosi s sodelavci	1 2 3 4 5
Odgovorno delo	1 2 3 4 5
Delovni staž v banki	1 2 3 4 5
Dobro počutje pri delu	1 2 3 4 5
Zanimivo delo	1 2 3 4 5
Razvoj posameznika	1 2 3 4 5
Ugled banke	1 2 3 4 5

6. Prosim, izberite med naštetimi samo 3 dejavnike, ki bi po vašem mnenju vplivali na zamenjavo delodajalca. Izbrane tri dejavnike ovrednotite od 1 do 5, kjer pomeni 1 najmanj in 5 največ.

Boljša ponudba (plače in bonitete)	1 2 3 4 5
Konflikti med zaposlenimi	1 2 3 4 5
Nezaupanje v odločitve strateškega menedžmenta	1 2 3 4 5
Moja napaka ali prekršek	1 2 3 4 5
Neizpolnjevanje obveznosti s strani banke	1 2 3 4 5
Občutek, da moja zaposlitev ni varna	1 2 3 4 5
Prevec stresa na delovnem mestu	1 2 3 4 5
Nesoglasja z direktno nadrejenim	1 2 3 4 5

7. Ustrezno označite, katere od spodaj omenjene informacije bi radi imeli oziroma jih pogrešate. Ocenite s stopnjami 1 (me ne zanima), 2 (malo), 3 (srednje), 4 (veliko), 5 (zelo).

Informacije o novostih in spremembah v poslovanju	1 2 3 4 5
Informacije o viziji in ciljih banke	1 2 3 4 5
Informacije o poslovni politiki banke	1 2 3 4 5
Informacije o kadrovske politiki banke	1 2 3 4 5
Informacije o strateških odločitvah	1 2 3 4 5

8. Odnose z ožjimi sodelavci v banki ocenjujem na splošno kot:

- a.) dobre
- b.) zadovoljive
- c.) slabe

9. Če bi lahko izboljšali interno komunikacijo v banki, bi se najprej lotili (izberete lahko dva odgovora):

- a.) Sredstev internega komuniciranja (intranet, oglasne deske, priročniki, pravilniki itd.)
- b.) Metod internega komuniciranja (sestanki, tedenski, mesečni, »govorilne ure« s strateškim menedžmentom, osebni stiki, dnevi odprtih vrat)
- c.) Odnosov neposredno nadrejeni–zaposleni
- d.) Odnosov zaposleni–neposredno nadrejeni
- e.) Odnosov med zaposlenimi
- f.) Z vsem zgoraj navedenim sem zadovoljen
- g.) Drugo

10. O tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah banke, dobim dovolj informacij.

- a.) Se strinjam
- b) Delno se strinjam
- c.) Sem neodločen
- d.) Delno se ne strinjam
- e.) Se ne strinjam

11. Ocenite kakovost informacij, ki jih prejmete, po jakostni lestvici: 1 (nikoli), 2 (včasih), 3 (občasno), 4 (pogosto), 5 (vedno).

Pravočasnost informacij	1 2 3 4 5
Obsežnost informacij	1 2 3 4 5
Jasnost informacij	1 2 3 4 5
Točnost informacij	1 2 3 4 5

12. Ali menite, da je ustrezno interno komuniciranje eden izmed ciljev vaše banke?

- a.) Da
- b.) Ne
- c.) Ne vem

13. Če ni, menite, da bi to morale postati?

- a.) Da

- b.) Ne
- c.) Ne vem

14. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v vaši banki?

- a.) Zelo dobra
- b.) Dobra
- c.) Zadovoljiva
- d.) Nezadovoljiva, ker _____

15. Ali stopnja informiranosti vpliva na vaše delo?

- a.) Da, zelo vpliva
- b.) Da, srednje vpliva
- c.) Da, malo vpliva
- d.) Ne vpliva

16. Ali vaše delovne naloge zajemajo tudi vodenje ljudi?

- a.) Da
- b.) Ne

17. Kakšen je vaš staž v bančni panogi?

- a.) Do 2 leti
- b.) Od 3 do 5 let
- c.) Od 6 do 10 let
- d.) Od 11 do 20 let
- e.) 21 in več let

18. Kakšno stopnjo izobrazbe imate?

- a.) Srednja ali manj
- b.) Višja/visoka ali univerzitetna
- c.) Magisterij ali doktorat

19. Vrsta zaposlitve

- a.) za določen čas
- b.) za nedoločen čas
- c.) drugače

20. Delate v banki, ki je v večinski ali delni državni lasti?

- a.) Da
- b.) Ne