

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA MOTIVACIJO
ZAPOSLENIH PRED IN PO ZDRUŽITVI: ANALIZA V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, januar 2017

SABINA PERŠOLJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Peršolja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv internega komuniciranja na motivacijo zaposlenih pred in po združitvi: analiza v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 27. 09. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN OBLIKE KOMUNICIRANJA	1
1.1 Opredelitev pojma internega komuniciranja	2
1.2 Vrste internih komunikacij	3
1.2.1 Formalno in neformalno interno komuniciranje	3
1.2.2 Vertikalno in horizontalno komuniciranje	4
1.2.3 Medosebna in posredna komunikacija	4
1.3 Oblike komuniciranja v podjetjih	4
1.3.1 Pisno in elektronsko komuniciranje	4
1.3.2 Ustno komuniciranje	5
1.3.3 Neverbalno komuniciranje	6
1.4 Motivacija	6
1.4.1 Komuniciranje in motivacija zaposlenih	6
1.4.2 Povezava vpliva internega komuniciranja na motivacijo zaposlenih	7
2 INTERNO KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA PRED ZDRUŽITVIJO IN PO ZDRUŽITVI PODJETJA NA PRIMERU PODJETJA X	8
2.1 Kratka predstavitev podjetja	8
2.1.1 Vizija	8
2.1.2 Poslanstvo in vrednote	8
2.2 Najpogostejše oblike komuniciranja v podjetju X	8
2.3 Opis raziskovalnega problema	9
2.4 Raziskava internega komuniciranja v podjetju X	9
2.4.1 Namen in cilj raziskave	9
2.4.2 Opis vzorca raziskave	9
2.4.3 Opis merskih instrumentov	9
2.4.4 Postopek zbiranja podatkov	9
2.4.5 Opis statistične obdelave podatkov	10
2.5 Diskusija rezultatov in predlogi za izboljšanje	10
2.5.1 Povzetek ugotovitev	23
2.6 Regresijska analiza	24
2.6.1 Testiranje hipotez	24
2.6.2 Predlogi za izboljšanje komuniciranja v prihodnosti	26
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI	28
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izpis rezultata testa korelacije za spremenljivki interno komuniciranje in motivacija.....	24
Tabela 2: Opisne statistike internega komuniciranja pred in po združitvi.....	24
Tabela 3: Dvostranski t-test za spremenljivko internega komuniciranja pred in po združitve podjetja.....	25
Tabela 4: Predlogi za izboljšavo internega komuniciranja v podjetju	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura zaposlenih po oddelkih.....	10
Slika 2: Rezultati trditve »zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo«.....	11
Slika 3: Rezultati trditve »zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju«	12
Slika 4: Rezultati trditve »informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric«.....	12
Slika 5: Rezultati trditve »V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«	13
Slika 6: Rezultati trditve »Z vsebino internega portala sem zadovoljen(a), saj izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju in novostih«	14
Slika 7: Rezultati trditve »Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo«.....	14
Slika 8: Rezultati trditve »Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani«.....	15
Slika 9: Rezultati trditve »z vodjo imamo redne delovne sestanke«.....	15
Slika 10: Rezultati trditve »rad delam v tem podjetju«.....	16
Slika 11: Rezultati trditve »kriteriji napredovanja so jasni vsem zaposlenim«	17
Slika 12: Rezultati trditve »udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo«.....	17
Slika 13: Rezultati trditve »v naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene«	17
Slika 14: Rezultati trditve »vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu«	18
Slika 15: Rezultati trditve »vodstvo posreduje informacije na razumljiv način«	19
Slika 16: Rezultati trditve »v našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmuje«.....	19
Slika 17: Rezultati trditve »vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela«.....	20
Slika 18: Rezultati trditve »o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij«	21
Slika 19: Rezultati trditve »odnosi med zaposlenimi so dobri«.....	21
Slika 20: Rezultati trditve »podjetje izgublja na ugledu«	22
Slika 21: Rezultati trditve »možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre«.....	22

UVOD

»Na področju komuniciranja vlada nek varljiv občutek, da o tem vemo dovolj, pa vendar se ravno pri komuniciranju dela največ napak.« (Mihalič, 2010).

Predmet proučevanja zaključne naloge je interno komuniciranje v izbranem podjetju in vpliv le tega na motivacijo zaposlenih.

Interno komunikacijsko ozračje v podjetju mora zaposlenim nuditi zaupanje in spodbujati njihovo samoiniciativnost ter ustvarjalno sodelovanje. Medsebojna izmenjava idej in informacij je za učinkovito poslovanje podjetja ključnega pomena, med drugim pa tudi predstavlja pogoj za zadovoljstvo in motiviranost delavcev.

Za raziskavo notranjega komuniciranja sem izbrala slovensko podjetje, ki sem ga poimenovala podjetje X. V preteklem času se je omenjeno podjetje združilo s svojim hčerinskim podjetjem in se sedaj na trgu predstavlja pod skupnim imenom in s skupnim poslovanjem.

Cilj zaključne naloge je proučiti, kako je združitev vplivala na zaposlene, ugotoviti, kako je v podjetju potekala komunikacija pred združitvijo in kako poteka sedaj, po združitvi ter ali je dovolj uspešna, da daje optimalne rezultate, ki ugodno vplivajo na motivacijo zaposlenih. To sem prikazala z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi iz prodajnega sektorja, ki naj bi služil kot osnovno orodje, s katerim želim podati predloge podjetju oz. vodstvu le tega, kako naj še izboljša interno komuniciranje pri načrtovanju prihodnjih korakov za izboljšanje delovnega vzdušja, kar bi posledično lahko vplivalo na višjo raven motivacije in večjo pripadnost med zaposlenimi.

Moja zaključna naloga je vsebinsko razdeljena na dva dela. Prvi, krajši del je teoretični, v njem se osredotočam na interno oziroma organizacijsko komuniciranje in na kratko predstavim motivacijo. Drugi del je namenjen raziskavi in predstavitvi konkretnih rezultatov anketnega vprašalnika. Zaključno nalogo sem zaključila s sklepom, v katerem sem podala splošne ugotovitve ter nekaj učinkovitih predlogov za izboljšanje komuniciranja v podjetju, do katerih sem prišla s preučevanjem domače in tuje literature.

1 OPREDELITEV IN OBLIKE KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je v bistvu vsako obnašanje. Ime izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati. Gre za neponovljiv dvosmerni proces, v katerega je zajeto tako posredovanje kot tudi prejemanje informacij s sočasno medsebojno zaznavo in izmenjavo informacij med različnimi komunikacijskimi kanali.

Mnogi avtorji so s številnimi raziskavami prišli do zaključka, da kakovostno komuniciranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter na njihovo večjo storilnost in pripadnost podjetju (Kajič, 2006).

Blaž Kos (2007) v svojem članku pravi, da komuniciranje poleg osnovnega, služi tudi mnogim drugim namenom, kot so razvijanje odnosov in vzdrževanje stikov, reševanje problemov in nesoglasij ter vplivanje na drugo oziroma več oseb. Pri komunikaciji ni toliko bistveno kaj povemo, temveč na kakšen način to povemo.

Komunikacijo se v vsakem podjetju drugače obravnava in je pomemben element družbenega življenja, za podjetje pa predstavlja pogoj njegovega delovanja.

Komuniciranje je preučevalo že veliko avtorjev (Mumel, 1998; Možina, Tavčar, & Kneževič, 1998; Rosengren, 2000, Kajič, 2006 in drugi). Njihove razlage komuniciranja so si dokaj enotne in skupno vsem je, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja med posamezniki s pomočjo besednih in nebesednih znakov, po poteh, imenovanih komunikacijski kanali.

Cilj vsake organizacije bi morala biti učinkovita komunikacija. Organizacija, ki ne komunicira, ima lahko najslabše rezultate, saj prisili zaposlene k špekuliranju in iskanju podatkov prek drugih kanalov (Hoover, 2005, str. 25).

1.1 Opredelitev pojma internega komuniciranja

Interno komuniciranje oziroma komuniciranje z zaposlenimi bistveno vpliva na to, da je organizacija uspešna. Spada v sam vrh aktivnosti v organizaciji, saj je tako pomembno, da brez njega ne more obstajati prav nobena izmed njih. Kljub temu je kot aktualno področje raziskovanja še vedno zelo slabo raziskano (Mumel, Buneto, & Virt, 2006, str. 361).

Ko je govora o internem komuniciranju, z drugimi besedami tudi organizacijskem ali notranjem komuniciranju, moramo upoštevati vlogo organizacije, organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo, komunikacijsko klimo, vrednote, vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter tudi vlogo posameznika v določeni organizaciji. Delovne procese v organizaciji in tudi samo organizacijo usklajuje in oblikuje interno komuniciranje, kar pomeni, da v veliki meri vpliva na delovanje in uspešnost celotne organizacije.

Ena izmed najpogosteje uporabljenih vlog internega komuniciranja je razvijanje pripadnosti zaposlenih in njihove vključenosti v poslovanje z namenom doseganja zadanih ciljev poslovanja (Welch & Jackson, 2007, str. 177–198). To je izrednega pomena, kajti uspeh organizacije je odvisen od podpore zaposlenih (Therkelsen & Fiebich, 2003, str. 120).

Vsi zaposleni, ki so predani organizaciji, se radi tudi osebno poistovetijo z njo, saj jih skrbi njena prihodnost.

Produktivnost zaposlenih je večja, če so seznanjeni s cilji in poslovno strategijo podjetja. Sposobnost komuniciranja je v zadnjem času ena izmed bolj zaželenih kompetenc zaposlenih, komunikacija je namreč vir moči in uspeha (Kajič, 2006, str. 1).

Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da se njihova mnenja upošteva, so pri delu bolj učinkoviti in motivirani (Mumel, et al., 2006). Ignoriranje interne komunikacije pa se lahko vodilnim kaj kmalu maščuje, priložnosti in orodij imajo veliko, le uporabiti jih morajo. Glede na to, da je vložek v interno komuniciranje v primerjavi z drugimi vložki minimalne vrednosti, pridobitve na tem področju pa so ogromne, bi se morali v podjetjih prednostno ukvarjati ravno s komuniciranjem.

Eden izmed ciljev internega komuniciranja je tudi zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, to lahko ugodno vpliva na celotno podjetje (Mumel et al., 2006, str. 361).

Definicij in interpretacij internega komuniciranja, ki so zgoraj izpostavljene, je ogromno. Ugotovitve kažejo, da se v organizacijah interno komuniciranje vse bolj pogosto zapostavlja, saj vodilni mnogokrat ne razumejo, da so zadovoljni in motivirani zaposleni eden izmed glavnih virov konkurenčne prednosti podjetja.

Učinkovita interna komunikacija in kulturne spremembe veljajo za najtežje dosegljive, a vendar jim pripisujejo največji pomen pri poslovanju podjetij in združitvah le teh. Tragično je to, da v primeru združitve ravno interni komunikaciji namenjajo premalo pozornosti in sredstev za raziskavo (Harrison, b.l.).

1.2 Vrste internih komunikacij

Definicija organizacijskega ali notranjega komuniciranja je, da je le to izmenjava informacij, idej in občutkov v vertikalni in horizontalni smeri v podjetju (Berlogar, 1999, str. 71).

Komuniciranje je lahko enosmerno ali dvosmerno. Enosmerna komunikacija poteka v eni smeri in sicer od pošiljatelja k prejemniku, običajno od zgoraj navzdol. Take komunikacije so hitre in načrtovane, slabost je ta, da ne dobimo povratne informacije o tem, kako je bilo posredovano sporočilo sprejeto (Kaše Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 109). Pri dvosmernem komuniciranju pa je pomembna povratna informacija, zato potekajo od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. S psihološkega vidika igrajo pomembno vlogo, saj zaposleni prejmejo povratno informacijo in s tem se zmanjšuje njihova negotovost (Kaše et al., 2007, str. 109).

1.2.1 Formalno in neformalno interno komuniciranje

Komuniciranje znotraj organizacije delimo tudi na formalno in neformalno (Kaše et al., 2007, str. 110).

Glavna razlika med njima je ta, da neformalnega ne moremo nadzorovati, saj ni načrtovano. Tak način pretoka informacij je posledica govoric med zaposlenimi. Le te pomagajo sproščati čustveno napetost med zaposlenimi, med drugim pa ponujajo razlago tistega dela formalnega komuniciranja, ki je bil med posredovanjem informacij izpuščen. Pri formalnem komuniciranju so oblika sporočila, komunikacijski kanal in raven komuniciranja točno določena, torej obstajajo pravila, po katerih se je potrebno ravnati (Thill & Bovee, 2005, str. 14).

Pri neformalnem komuniciranju gre za prenos informacij prek neuradnih informacijskih poti znotraj organizacije. Prisotno je na vseh ravneh organizacije, in ker je prodorno, se informacije hitro prenašajo (Mumel, et al., 2006, str. 157).

Zaposleni se bodo tako ali drugače prikopali do novic, tudi če vodilni informacije skrivajo, vendar bo učinek precej drugačen. Govoric ne gre podcenjevati (Gruban, b.l.a).

Popolne informacije, posredovane ob pravem času preprečujejo govorice, saj se le te pojavijo takrat, ko zaposleni prejmejo nepopolne in premalo točne informacije, le te pa sprožajo ugibanja.

1.2.2 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Naslednji kriterij je delitev na vertikalno komuniciranje, ki poteka med različnimi ravnmi v podjetju. Komuniciranje poteka med nadrejenimi in podrejenimi, lahko ga imenujemo tudi hierarhično komuniciranje, saj je eden izmed udeležencev v podrejenem položaju. Ta način komuniciranja se večinoma uporablja pri vodstvu, da lahko preverja in opravlja kontrolo pri svojih podrejenih, ali pa le za usklajevanje delovnih nalog (Kaše et al., 2007, str. 110).

Horizontalno komuniciranje poteka med osebami ki so na isti hierarhični ravni. Ta oblika je značilna za timsko ali projektno delo. So pogostejše in hitrejša, bolj naravne in dopuščajo sproščen dialog (Kaše et al., 2007, str. 110). V organizacijsko strukturo vnaša gibkost, ustvarja ustrezno organizacijsko ozračje ter preprečuje nesoglasja in spore.

1.2.3 Medosebna in posredna komunikacija

Medosebna komunikacija označuje medosebne odnose. Uporabljajo jo predvsem zato, da bi bili učinkovitejši pri doseganju delovnih ciljev. Taka komunikacija je bolj osebna in pripriljiva. Med njene tehnike uvrščamo kratke sestanke in izobraževanja.

Posredna ali indirektna komunikacija pa je način podajanja informacij zaposlenim prek določenega komunikacijskega kanala. Uporablja se različne medije, od telefonskega razgovora internih časopisov, posrednih publikacij za zaposlene do elektronske pošte (Možina, 2004, str. 26).

1.3 Oblike komuniciranja v podjetjih

V podjetjih so dnevno prisotni različni načini komuniciranja. V grobem jih delimo v tri kategorije: pisna, ustna in elektronska. Med najpogostejše, ki jih tudi spodaj predstavljam, sodijo: pisno in elektronsko komuniciranje, ustno komuniciranje in neverbalno komuniciranje.

1.3.1 Pisno in elektronsko komuniciranje

Za poslovno pisno komuniciranje je pomembno predvsem to, da so pisna sporočila dokumenti in imajo zato dokazno vrednost, torej trajen zapis, ki ga lahko uporabljamo vedno znova. Pogosto je to veščina, saj od nas zahteva izobraženost in razgledanost. Ker živimo v digitalni dobi, lahko pričakujemo vedno hitrejši razvoj takšnega načina komuniciranja. Kljub mnogim prednostim, pa ima v primerjavi s tradicionalnimi metodami tudi nekaj pomanjkljivosti, saj sogovornik ni neposredno prisoten, torej ne moremo primerjati tona glasu ali telesne govorice in sklepati o pravem pomenu informacije.

Elektronska pošta v podjetju omogoča jasno in natančno komunikacijo prek računalnika. Enostavnost uporabe in hitrost sta dva izmed pglavitnih razlogov, da je takšen način komuniciranja izpodrinil konvencionalne metode. Med drugim omogoča, da zaposleni na vseh področjih prejmejo informacije istočasno, neposredno z vrha.

Nabiralnik predlogov oziroma idej je navadno odprt elektronski naslov, na katerega lahko vsi zaposleni pošiljajo svoje ideje in predloge za izboljšavo delovnih procesov v podjetju.

Intranet je zelo pomembno orodje interne komunikacije, saj so na njem dnevno objavljene ažurne novice in informacije, povezane s prenovljenimi internimi postopki, aktualnimi dogodki in nujnimi obvestili.

Hitra sporočila ravno tako kot elektronska pošta, omogočajo komunikacijo na daljavo, med dvema ali več udeleženci. Sporočila se lahko izmenjuje v realnem času, v nasprotju z elektronsko pošto, moramo biti pozorni pri izmenjavi in nalaganju pomembnejših datotek.

E-izobraževanje je izobraževanje, ki se ga izvaja s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij. Je dopolnilo klasičnemu izobraževanju. Vse učne vsebine so v elektronski obliki, tudi komunikacija med učečimi in mentorji poteka zgolj v elektronski obliki. Zaposlenim pomeni v vsakem trenutku prijazen in hiter dostop do želenih informacij, je stroškovno ugodnejše in časovno bolj prilagodljivo od ostalih.

Predstavljenih je samo nekaj primerov pomembnejših vsakodnevnih komunikacijskih metod, ki znotraj podjetja omogočajo lažje komuniciranje.

1.3.2 Ustno komuniciranje

V poslovnem svetu, kot tudi na splošno se najpogosteje uporablja ustno komuniciranje. Nadomešča oziroma dopolnjuje pisno komuniciranje. Sem med drugim uvrščamo telefonski pogovor (mobilni telefon), za katerega Bradeško (2008) meni, da je bila njegova uvedba prava mala revolucija. Te novodobne naprave nam ponujajo nabor praktično vseh vrst komunikacij, ki jih potrebujemo tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Telefoniranje predstavlja najprikladnejši nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovredno. Osebni vpliv komuniciranja iz »oči v oči« je lahko še posebej pomemben v času organizacijskih sprememb, ali ko je potrebna predstavitev novjših in kompleksnejših informacij. S strani Ferjana in Florjančiča (2000, str. 120) je sestanek lahko namenjen izključno informiranju, lahko pa gre za takšno vrsto sestanka, kjer je potrebno sprejemanje odločitev. Definiran je kot sodelovanje skupine ljudi, ki med seboj izmenjujejo ideje in sprejemajo odločitve. Obstajajo različne vrste izobraževanj, z različnimi cilji, metodami in načini. Osnovni namen izobraževanja je zadovoljiti cilje organizacije, kot na primer izboljšati storitev in neposredni odnos s potrošniki. Najbolj pogost način govornega komuniciranja je poslovni razgovor. To je razgovor, ki vključuje dva ali več prisotnih, ki predstavljajo dve ali več strank. Vsebina pogovora je poslovno dogajanje (Kavčič, 2005, str. 151). Med predstavitve spada nastop managerja pred velikim številom ljudi. Namenjene so lahko informiranju ali pa vplivanju na zaposlene (Mihaljčič, 2006, str. 85). Predavanja lahko uporabimo za pridobitev novih znanj in informacij, letni ocenjevalno-razvojni pogovori (v nadaljevanju LORP) pa so poglobljeni, vnaprej napovedani in zaupni pogovori nadrejenega z vsakim sodelavcem posebej. Gre za dialog in izmenjavo doživljanj, razmišljanj, med katerim pregledata stopnjo motivacije in zadovoljstva delavca pri delu, njegov odnos do sodelavcev, nadrejenega in do strank. Dobro in uspešno izvedeni LORP-i pozitivno vplivajo na strokovni in osebni razvoj zaposlenih, razvoj in uspešnost ter organizacijsko klimo podjetja. V zadnjem času pridobivajo na pomenu video konference, ki omogočajo da so

lahko govorniki kljub večjim razdaljam prisotni na sestankih in izobraževanjih. Najbolj razširjena oblika interne komunikacije pa ostajajo govorice, čeprav so pri vodstvu nepriljubljene, ker so nepreverjene in velikokrat neresnične.

1.3.3 Neverbalno komuniciranje

Pri komuniciranju je pomembno tudi nebesedno ali neverbalno komuniciranje, kajti ravno s telesom nezavedno izražamo čustva. Sestavljeno je iz govorice telesa, očesnega stika, mimike, gestikulacije ter govora. Sama govorica telesa vsebuje mnogo več znakov, kot pa besede, predstavlja pa več kot polovico celotnega komuniciranja. Besedno komuniciranje torej le navidezno prevladuje (Mihaljčič, 2006, str. 24).

1.4 Motivacija

Pinder (1998, str. 1) je podal začetno definicijo motivacije, ki pravi, da je motivacija energija, ki jo posameznik potroši z delom. Borman poudarja motivacijo kot dinamičen, spreminjajoč se proces, ki se odvija v daljšem časovnem obdobju. Ljudje se pogosto odločajo, koliko truda bodo vložili v določeno nalogo med samim izvajanjem le-te, in posledično se lahko zmanjša ali poveča nadaljnje motiviranje za določeno nalogo (Borman, Ilgen, Klimoski, & Weiner, 2003, str. 227).

Pri motivaciji gre za psihološki proces, ki spodbuja vsakega posameznika in sile v njem, da bi dosegel zastavljeni cilj. Sprožijo navdušenje in pripravljenost za delo in mu v takem stanju tudi pomagajo vztrajati. Vpliva na produktivnost zaposlenih, zato je še kako pomembno, da so le ti ustrezno motivirani (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 255).

Motivacijo je preučevalo veliko število avtorjev, kljub njeni kompleksnosti pa se vsi strinjajo, da ne obstaja aktivnost posameznika, ki ne bi bila s čim motivirana.

Obstaja tudi veliko motivacijskih teorij, ki pa jih zaradi narave preučevanja ne bom naštevala, saj me bolj kot teorija, zanima povezava komuniciranja in motivacije zaposlenih v določenem podjetju.

1.4.1 Komuniciranje in motivacija zaposlenih

Skupek človekovega dela ni odvisen le od njegovih sposobnosti in znanja, ampak tudi od notranjih in zunanjih spodbud, ki ga aktivirajo za določeno delo.

Za neko organizacijo so najpomembnejši kapital njeni zaposleni. Da bi lahko bil ta kapital kar v največji meri izkoriščen, morajo vodilni v organizaciji poiskati različne načine, s katerimi vzpodbujajo kreativnost, inovativnost zaposlenih, zadovoljstvo in veselje do dela. To najlažje dosežejo s pravilnim motiviranjem zaposlenih. Motivacija je zahteven proces, katerega glavni namen je povečanje uspešnosti podjetja, kar je najlažje doseči ravno preko visoko motiviranega kadra. Potrebno je graditi močne vezi med zaposlenimi in se zavedati, da je izzive, s katerimi se organizacije soočajo, možno doseči in preseči le z medsebojnim sodelovanjem in zaupanjem. Pri tem ključno vlogo odigra tudi motiviranost in zavzetost vseh zaposlenih, ki si nenehno prizadevajo za uspešen razvoj podjetja.

V velikih podjetjih je visoko stopnjo motivacije zelo težko doseči, kajti vrstni red potreb pri posameznikih ni skoraj nikoli enak. Motivacija izhaja iz občutka ugodja, bodisi fizičnega ali psihičnega, ki ga želimo doseči s čim manj truda in po najkrajši poti. Ključni cilj je doseči čim boljše ravnovesje med temi potrebami in vzpostaviti »zlato sredino«, tako za podjetje kot za zaposlene. In prav interno komuniciranje je eden odločilnih dejavnikov v podjetju, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih v organizacijah sta vse bolj pomembna, saj je človek s svojimi sposobnostmi pomemben vir konkurenčne prednosti. Večina organizacij želi imeti najboljše zaposlene, ki bi svoje delo opravljali hitro, vestno, korektno in s tem pripomogli k uspešnosti podjetja. Ravno zaradi tega je motiviranje zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov doseganja dobrih poslovnih rezultatov organizacije, je pa tudi ena izmed najbolj kompleksnih nalog sodobnega managerja. Vsak dober vodja se mora zavedati pomena motivacije za delo. Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki lahko usmeri delovanje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu v uresničitev ekonomskih ciljev podjetja.

Zaposlenim je pomembno predvsem to, da informacije prejmejo, četudi le te niso bistvene za njihovo delovno uspešnost. S tem se poveča občutek pripadnosti podjetju in motiviranosti, saj se čutijo spoštovane in cenjene.

Z motivacijo so tesno povezana tudi čustva, ki opredeljujejo kako se odzivamo na določeno situacijo. Če jih ne bi bilo, bi vsi ljudje ravnali po enakem postopku. Iz tega sklepamo, da dajejo čustva delovanju posameznika smer in ga na ta način motivirajo (Černič & Zorko, 2009).

Pomena motiviranosti za doseganje vrhunskih rezultatov ne gre spregledati. Znati motivirati je veščina, ki jo človek lahko razume, in se je do določene mere tudi nauči. Obvlada pa jo lahko samo takrat, ko premore zadostno mero čustvene inteligence, empatije, posluha in pa predvsem intuicije.

1.4.2 Povezava vpliva internega komuniciranja na motivacijo zaposlenih

Motivacija mora biti vedno prisotna na vseh področjih človekovega delovanja saj je drugače doseganje zastavljenih ciljev na kateremkoli področju skoraj nemogoče. Menim, da bi podjetja lahko motivaciji in načinu komuniciranja posvečala veliko več pozornosti kot jim sedaj. Motivacija bi morala biti pozitivna, in kot le taka nepogrešljiva sestavina delovnega procesa. Z raziskavo želim dokazati, da ravno ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo. Zato sem tudi mnenja, da sta komuniciranje in motivacija kot dve sorodni duši, kajti težko je priti do zelenega cilja brez prepletanja obeh. Motivacijski vzorci se prenašajo skozi različne oblike komuniciranja in zaradi tega je toliko bolj priporočljivo, da se podjetja bolj pozorno posvečajo načinu uspešnega komuniciranja. Povezavo vpliva med obema spremenljivkama sem skušala dokazati oz. ovreči z regresijsko analizo, ki jo predstavljam v drugem sklopu empiričnega dela zaključne naloge.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE IN MOTIVACIJA PRED ZDRUŽITVIJO IN PO ZDRUŽITVI PODJETJA NA PRIMERU PODJETJA X

2.1 Kratka predstavitev podjetja

Prve storitve podjetja segajo v začetek devetdesetih let. Od drugih podjetij v panogi se razlikuje po tem, da ni usmerjeno le vase, temveč v svet okoli njih. Ker si prizadevajo za uspešno in hkrati zaposlenim prijazno podjetje veliko vlagajo v razvoj zaposlenih in medsebojne odnose. Z združitvijo želijo slediti mednarodnim trendom, saj naj bi bila potencial in moč za nadaljnjo rast večja v primeru sinergij.

2.1.1 Vizija

Preprosto povezani – dobro vodenje in dobri medsebojni odnosi omogočajo učinkovito povezanost med vsemi zaposlenimi znotraj podjetja.

2.1.2 Poslanstvo in vrednote

Poslanstvo podjetja sledi poslovnim usmeritvam, odgovarja na izzive okolja in podpira uresničevanje krovne vizije, s pomočjo katere želijo tudi v prihodnje ostati eno izmed najbolj inovativnih, angažiranih in uglednih podjetij v slovenskem prostoru in širši regiji.

Vrednote, ki so jih vgradili v poslanstvo in vizijo, jim predstavljajo ključno vodilo poslovnega ravnanja in notranje podjetniške kulture.

Podjetje želi predstavljati tiste vrednote, ki so temelj poslovne uspešnosti in tržnega prodora v sodobni ekonomiji; vztrajnost, timsko delo, disciplina, ciljna naravnost, spoštovanje soodvisnosti ljudi od drugega in zaupanje.

2.2 Najpogostejše oblike komuniciranja v podjetju X

V podjetju so prisotne vse oblike komuniciranja, pisno, elektronsko in ustno. Zelo pomembni so tedenski, mesečni, polletni in letni sestanki. So tipične formalno vertikalne oblike. Redni tedenski sestanki, na katerih se obravnava tekoča problematika in se postavljajo nadaljnji ukrepi poslovanja, se izvajajo med vodji posameznih enot. Naslednja oblika so 14-dnevni kolegiji direktorjev posameznih sektorjev, kjer se pregleduje dosežene načrte ter postavlja nove.

Poleg rednih sestankov se v podjetju množično uporablja elektronska pošta. Zaposleni dnevno prejmejo veliko elektronskih sporočil, mnogi tudi več kot 30.

Zaposleni so o vseh novostih, internih razpisih, izobraževanjih in uspešno izvedenih seminarjih dnevno obveščeni prek intranetne strani. Tedensko vsak zaposlen prejme tudi e-novice in obveščanje o konkurenci ter stanju na trgu.

2.3 Opis raziskovalnega problema

Stroka namenja pomenu internega komuniciranja vedno večji pomen. Bistvo internega komuniciranja naj bi bilo ustvarjanje skupne identitete zaposlenih in zavedanje, da je vsem skupen isti cilj. Zato sta ključnega pomena tako informiranje, kot sama interpretacija informacij, saj mora vsak zaposlen razumeti svojo vlogo, ki pripomore k zadanemu skupnemu cilju.

2.4 Raziskava internega komuniciranja v podjetju X

2.4.1 Namen in cilj raziskave

V podjetju X sem kot vir za pridobitev podatkov uporabila vprašalnik. Z vprašalnikom sem želela ugotoviti oz. preučiti interno komuniciranje, kakršno je obstajalo pred združitvijo podjetja in kako oz. če se je spremenilo po združitvi podjetja, ter kakšna je sedanja motivacija zaposlenih v podjetju. Zanimalo me bo predvsem, kakšno je sedanje stanje v podjetju. Moja naloga bo ugotoviti, kako lahko podjetje, če in kjer je to seveda potrebno, izboljša sistem internega komuniciranja in posredno vpliva na večjo motivacijo zaposlenih. Skušala bom torej podati čim več predlogov, kako naj podjetje X z zdravim internim komuniciranjem izboljša motivacijo med zaposlenimi.

2.4.2 Opis vzorca raziskave

Vzorec raziskave je obsegal 73 zaposlenih v podjetju X. Anketirani so bili vsi iz prodajnega sektorja, 4 izmed njih na vodilnih položajih, 12 iz poslovnega sektorja, 57 pa iz sektorja Skrb za fizične uporabnike.

2.4.3 Opis merskih instrumentov

Za merski instrument sem uporabila vprašalnik (Priloga 1), ki je sestavljen iz dveh delov. V prvem je 20 vprašanj, kjer so se anketiranci opredelili, kako se z navedeno trditvijo strinjajo ali ne strinjajo. Na izbiro so imeli stanje pred združitvijo podjetja in stanje po združitvi podjetja. Merska lestvica vsebuje naslednje možnosti: 1 »sploh se ne strinjam«, 2 »deloma se strinjam«, 3 »niti da niti ne«, 4 »večinoma se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. V drugem delu je podanih 10 kratkih trditev, ki se nanašajo na stanje po združitvi, pri katerih je potrebno ponovno izraziti mnenje.

2.4.4 Postopek zbiranja podatkov

Vprašalnik sem razdelila med zaposlene v podjetju X. Najprej so vprašalnik dobili vsi 4 vodje, nato so jih razdelili med svoje zaposlene, ki so bili pripravljeni sodelovati. Izpolnjene vprašalnike so zaposleni vsake lokacije dali v zaprto kuverto in mi jo poslali po pošti, nekateri pa so mi vprašalnike poslali po elektronski pošti.

2.4.5 Opis statistične obdelave podatkov

Podatke sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS 13.0 for Windows. Po vnosu podatkov sem izpeljala analizo. Rezultate sem prikazala s frekvenčno porazdelitvijo, ki kaže pogostost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna spremenljivka. Rezultate sem nato tudi grafično prikazala. Trditve, pri katerih so bila večja odstopanja med prejšnjim in sedanjim stanjem, sem analizirala in podala svoj komentar.

Da bi odgovorila na raziskovalno vprašanje, kako interno komuniciranje vpliva na motivacijo zaposlenih, sem opravila regresijsko analizo, ki se uporablja za napovedovanje povezanosti med različnimi spremenljivkami.

2.5 Diskusija rezultatov in predlogi za izboljšanje

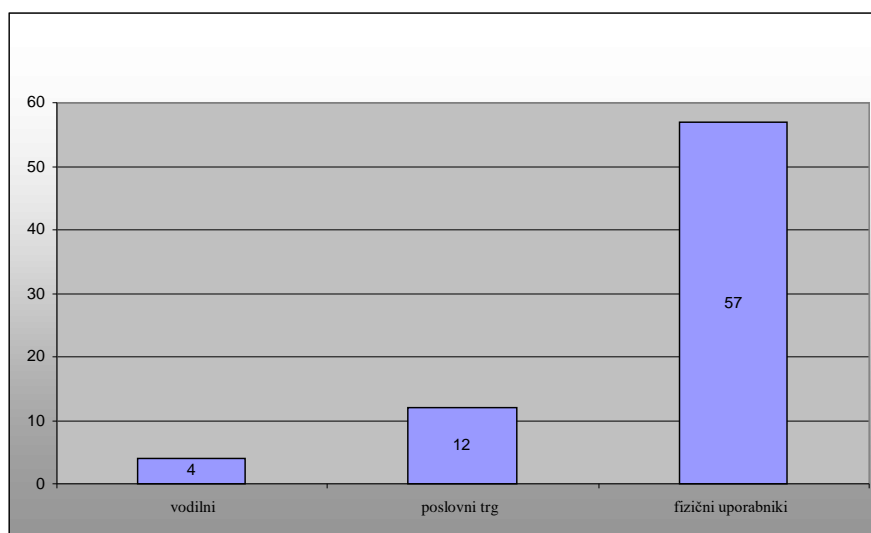
Spol

Skupno število anketiranih je bilo 73, od tega je bilo 41 žensk, kar znaša 56,2 %, in 32 moških, kar je 43,8 %.

Struktura zaposlenih po oddelkih

Zaposleni so bili vsi iz istega sektorja, vendar iz različnih oddelkov, in sicer 4 na vodilnih položajih (5,5 %), 12 iz poslovnega trga (16,4 %) in 57 iz sektorja Skrb za fizične uporabnike (78,1 %).

Slika 1: Struktura zaposlenih po oddelkih



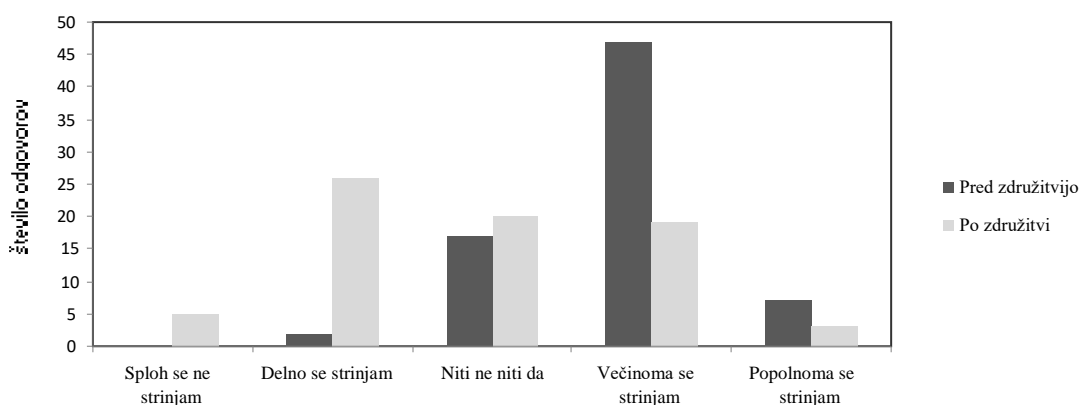
1. Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo.

Nadrejeni oz. produktni vodje s podrejenimi komunicirajo tako, da jim posredujejo navodila za delo. Zaželeno je, da so zaposlenim posredovana pravočasno, kar pomeni v

razumnem roku in še preden pridejo v javnost. Le tako se zaposleni lahko ustrezno informirajo in pripravijo na novosti.

Pred združitvijo se je večina anketiranih odločila za trditev »večinoma se strinjam« (64,4 %), »delno sta se strinjala« 2,7 %, »popolnoma se je strinjalo« 9,6 % anketiranih. Po združitvi pa se je največji odstotek vprašanih opredelil za »delno se strinjam«, kar 35,6 %, »večinoma se je strinjalo« samo še 26 %, »popolnoma se je strinjalo« 4 %, 6,8 % »se jih sploh ni strinjalo«, pred združitvijo te trditve ni označil nihče izmed anketiranih.

Slika 2: Rezultati trditve »zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo«



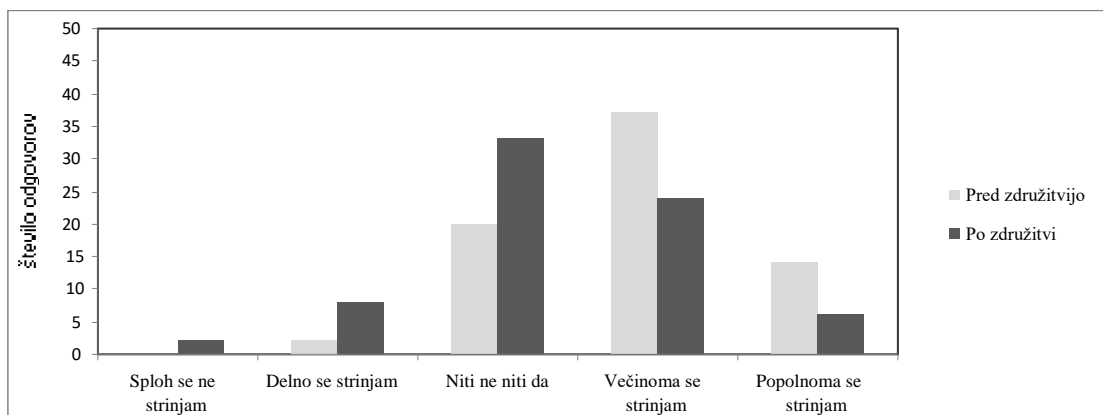
2. Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.

Ta možnost je lahko zelo koristna tako za podjetje kot za zaposlene. Zaposleni dobijo občutek pomembnosti in pripadnosti, da tudi njihove ideje in predlogi štejejo, podjetje pa lahko na ta račun pridobi veliko koristnih in nemalokrat tudi uporabnih idej za izboljšanje delovnih procesov v podjetju in uvedbo novih storitev.

Pred združitvijo se je polovica anketiranih s tem večinoma strinjala (50,7 %), skoraj 20 % se je popolnoma strinjalo in le slabi 3 % so se samo delno strinjali.

Po združitvi pa se je stanje spremenilo. Večinoma se jih je strinjalo samo še 32,8 %, popolnoma 8 %, slabih 11 % se je delno strinjalo in 2,8 % se sploh ni strinjalo.

Slika 3: Rezultati trditve »zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju«

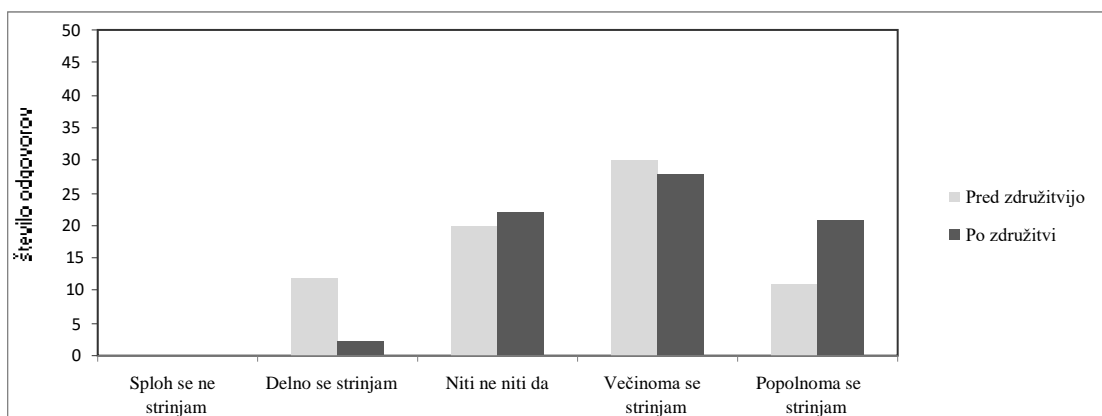


3. Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.

S trditvijo, da zaposleni o dogajanjih v podjetju pogosto izvedo preko govoric, se je pred združitvijo popolnoma strinjalo 15 % anketiranih, 16,4 % pa se jih je delno strinjalo. Po združitvi se je s to trditvijo popolnoma strinjalo skoraj 29 % vprašanih, delno pa samo slabi 3 % vprašanih. To pomeni, da se je stanje po združitvi poslabšalo oziroma se zaposleni čedalje bolj poslužujejo govoric, kar kaže na slabšo formalno informiranost v podjetju.

Govorice so pomemben pokazatelj slabega pretoka formalnih informacij in nemalokrat edini vir le teh. To lahko prispeva k poslabšanju odnosov med zaposlenimi in k slabši zunanji podobi podjetja, saj je pri govoricah velikokrat marsikaj dodanega ali izpuščenega. Po drugi strani pa imajo lahko govorice tudi pozitivno vlogo, preko pogovora se zaposleni družijo, izmenjujejo mnenja, ustvarijo se prijateljske vezi in posledično boljše delovno okolje, kar pripomore k večji motiviranosti zaposlenih.

Slika 4: Rezultati trditve »informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric«

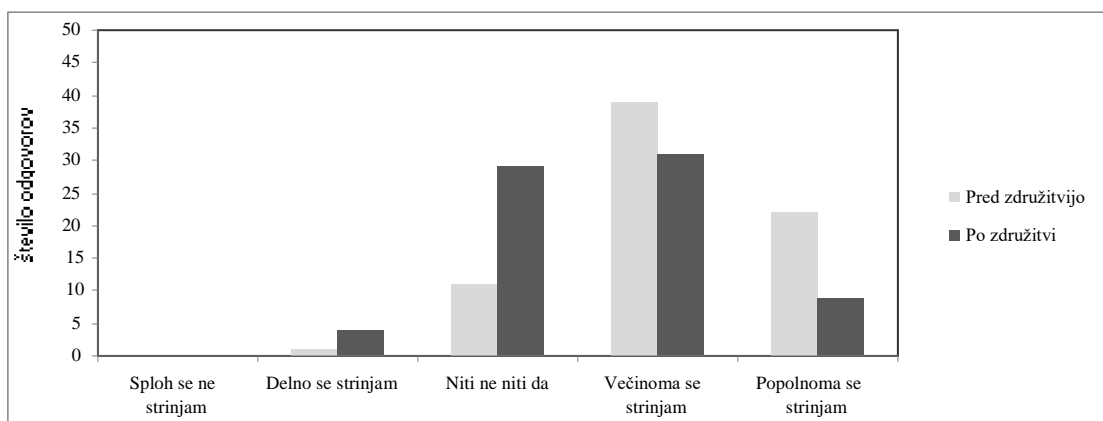


4. V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 30 %, večinoma se je strinjalo 53 %, po združitvi pa se je s trditvijo popolnoma strinjalo le še 12 % vprašanih, večinoma pa 42 %.

Po združitvi so odnosi postali bolj formalni, vendar še vedno večinoma sproščeni. Mogoče je krivo predvsem dejstvo, da je prišlo do združitve dveh velikih podjetij z velikim številom zaposlenih. V dveh letih, ki sta minili pod skupnim imenom, je verjetno še prezgodaj pričakovati prijateljske in sproščene odnose med vsemi zaposlenimi.

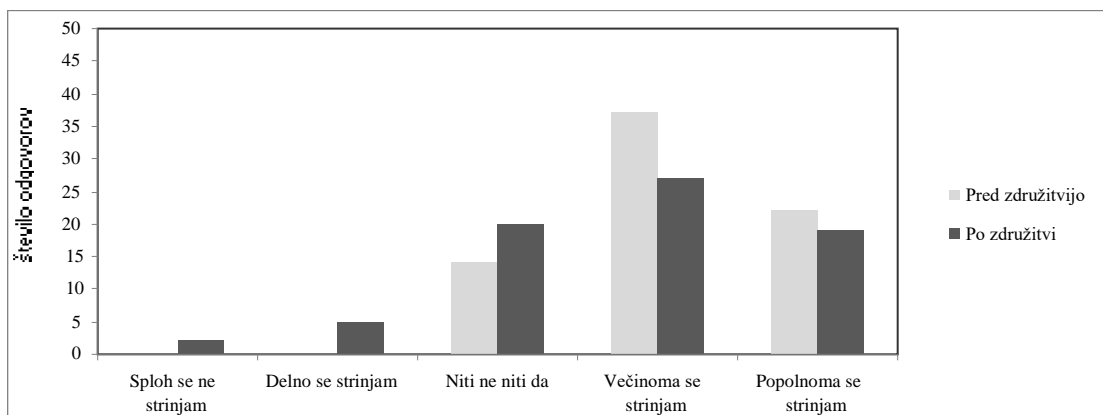
Slika 5: Rezultati trditve »V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«



5. Z vsebino internega portala sem zadovoljen(a), saj izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju in novostih.

S starim internim portalom je bilo pred združitvijo popolnoma zadovoljnih 30 % vprašanih, večinoma je bilo zadovoljnih skoraj 51 %, po združitvi pa je bilo popolnoma zadovoljnih 26 %, večinoma le še 37 %, pojavili so se pa tudi taki, ki so s portalom samo delno zadovoljni, teh je slabih 7 %, popolnoma nezadovoljnih pa je slabe 3 % vprašanih.

Slika 6: Rezultati trditve »Z vsebino internega portala sem zadovoljen(a), saj izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju in novostih«

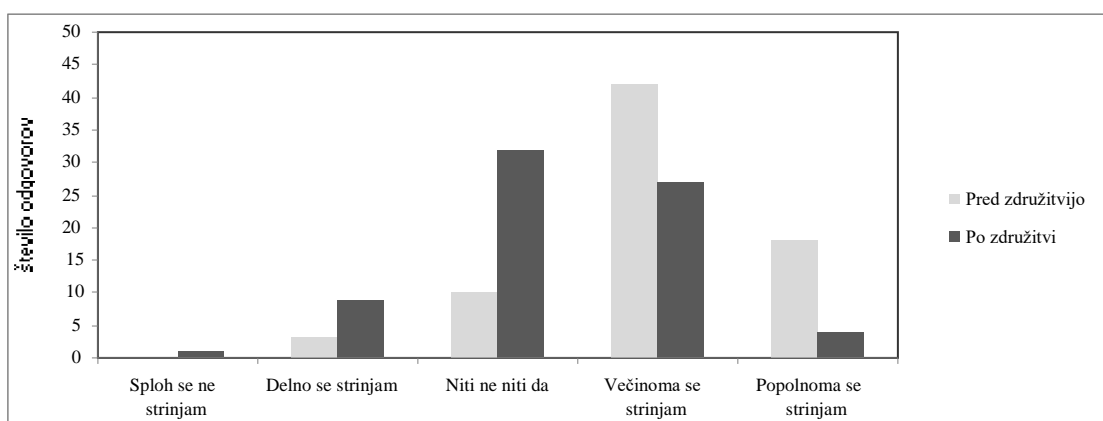


6. Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo.

Če želimo, da je delo učinkovito opravljeno, niso dovolj samo navodila, ampak je potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje. Z njim lahko samo osvežimo že obstoječe znanje ali pa pridobimo novega, ki nam pride prav pri delovnem procesu.

Da je bila v podjetju pred združitvijo ta možnost omogočena, se popolnoma strinja slabih 25 % vprašanih, večinoma pa 57 %. Po združitvi je stanje spremenjeno, s trditvijo se popolnoma strinja samo še 5 % vprašanih, večinoma pa 37 %.

Slika 7: Rezultati trditve »Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo«

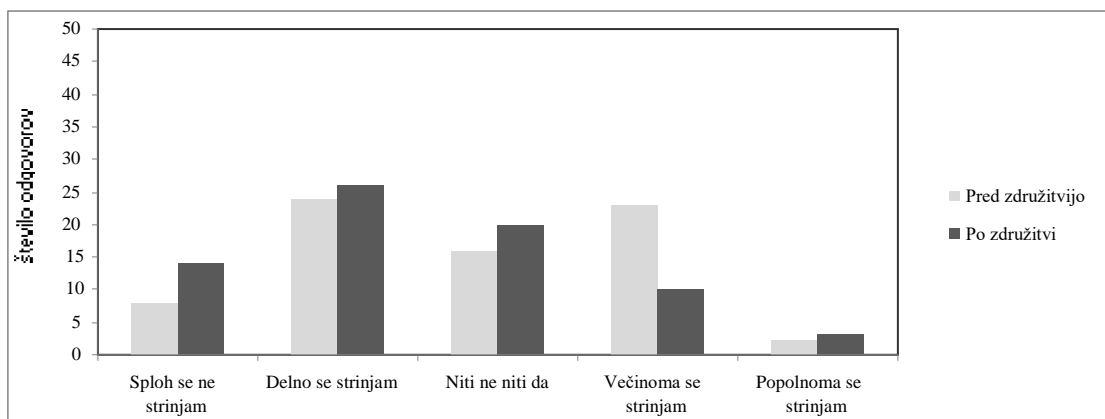


7. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.

Ta trditev bi morala držati, saj je za tiste, ki so bolj obremenjeni, velikega pomena, da se jih dodatno stimulira in s tem posledično tudi motivira. Glede na odgovore zaposlenih, temu ni tako.

Pred združitvijo se je s to trditvijo večinoma strinjalo 31 % vprašanih, delno pa 33 %. Po združitvi stanje ni dosti spremenjeno, večinoma se jih strinja 13 %, delno pa 35 %.

Slika 8: Rezultati trditve »Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani«

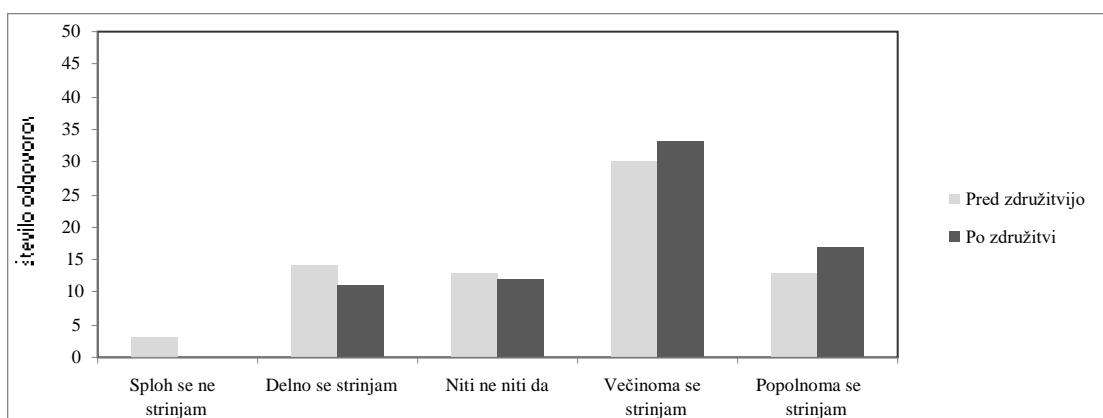


8. Z vodjo imamo redne delovne sestanke.

Redni sestanki so pomembni tako za podrejene kot nadrejene. Služijo za izmenjavo idej in informacij, za seznanjanje nadrejenih z aktualnimi problemi in težavami ter kot priložnost, da podrejenim posredujejo navodila za delo in da jih obveščajo o zadevah, o katerih morajo biti seznanjeni.

Da imajo redne delovne sestanke, se je pred združitvijo večinoma strinjalo 31 %, delno pa 19 % vprašanih, po združitvi pa se je večinoma strinjalo 45 %, delno pa 15 % vprašanih.

Slika 9: Rezultati trditve »z vodjo imamo redne delovne sestanke«



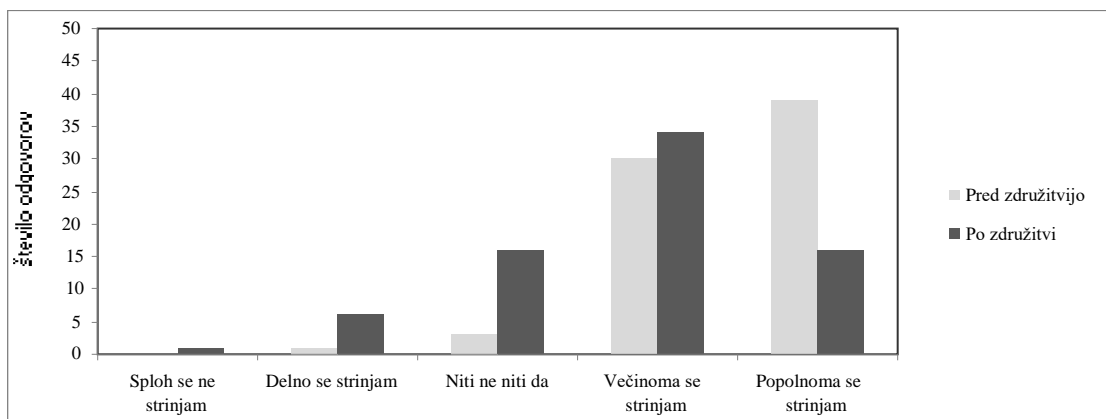
9. Rad delam v tem podjetju.

Za zaposlene je pomembno, da se v podjetju dobro počutijo, čutijo pripadnost in so ponosni na to, da so del zgodbe.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 53 % vprašanih, večinoma pa 41 %, po združitvi pa se popolnoma strinja le še 22 % vprašanih, večinoma pa še vedno velik odstotek 46 %.

Zadovoljstvo s podjetjem upada, zaposleni po združitvi ne čutijo več takšne pripadnosti kot pred združitvijo.

Slika 10: Rezultati trditve »rad delam v tem podjetju«

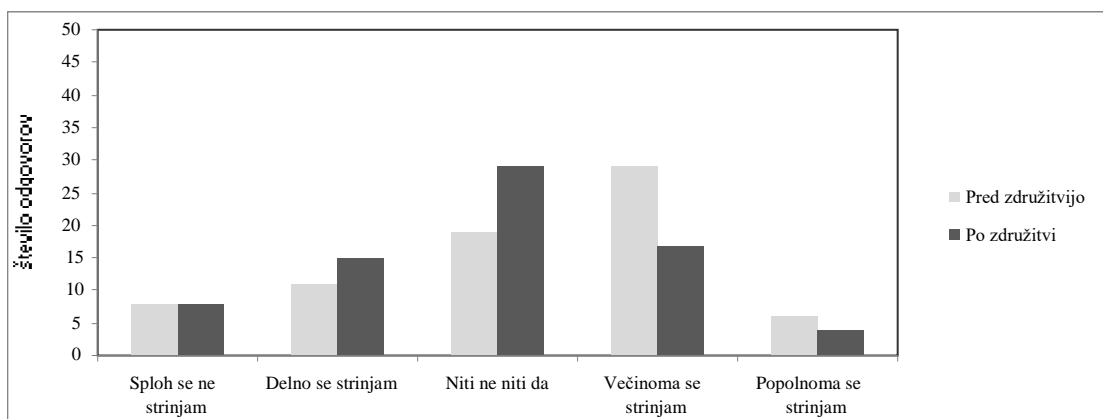


10. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.

Na tem področju je bilo stanje slabo že pred združitvijo, večinoma se je strinjalo 39 %, sploh se ni strinjalo pa 11 %, po združitvi se jih večinoma strinja 23 %, sploh se ne strinja pa isto kot pred združitvijo, in sicer 11 %.

Da so s kriteriji za napredovanje zaposleni slabo seznanjeni, je krivo slabo informiranje in pogoste spremembe internih aktov, katerim je težko slediti.

Slika 11: Rezultati trditve »kriteriji napredovanja so jasni vsem zaposlenim«

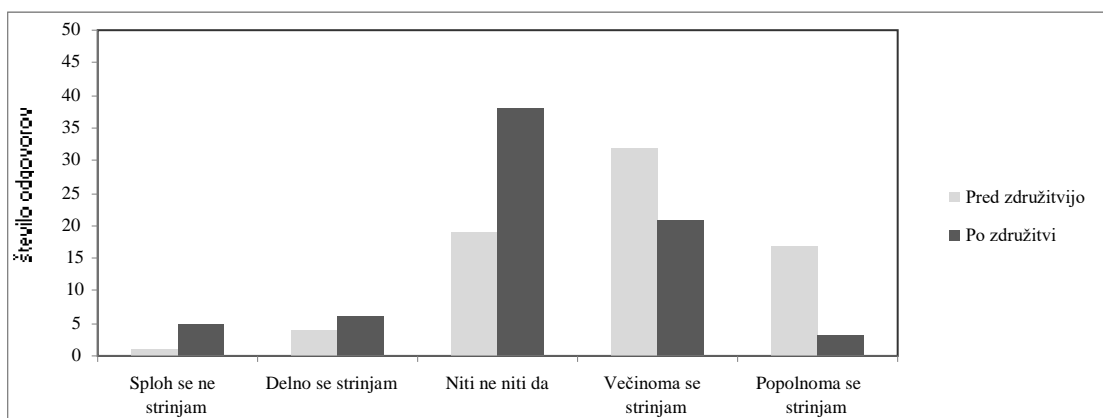


11. Udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo.

S to trditvijo se je pred združitvijo popolnoma strinjalo 23 % vprašanih, večinoma se je strinjalo 44 % vprašanih. Po združitvi se je popolnoma strinjalo le še 3 % vprašanih, večinoma pa 28 %.

Izobraževanja so pomemben element internega komuniciranja, tako za podjetje kot zaposlenega. Zaposlenemu nudijo možnost, da razvija in nadgrajuje svoje sposobnosti ter pridobiva in utrjuje nova znanja, za podjetje pa, da prepozna potencial in sposobnosti v kadru in s tem poveča delovno uspešnost zaposlenih, da postanejo še boljši in še bolj učinkoviti.

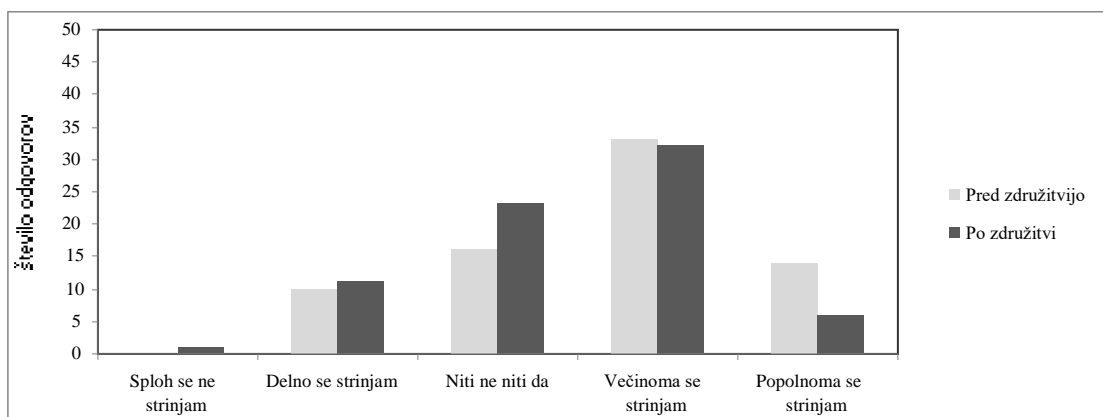
Slika 12: Rezultati trditve »udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo«



12. V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.

S to trditvijo se je pred združitvijo večinoma strinjalo 45 % vprašanih, po združitvi pa 44 %. To se po združitvi ni skoraj nič spremenilo. Zaposlenim so njihove zadolžitve jasne.

Slika 13: Rezultati trditve »v naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene«

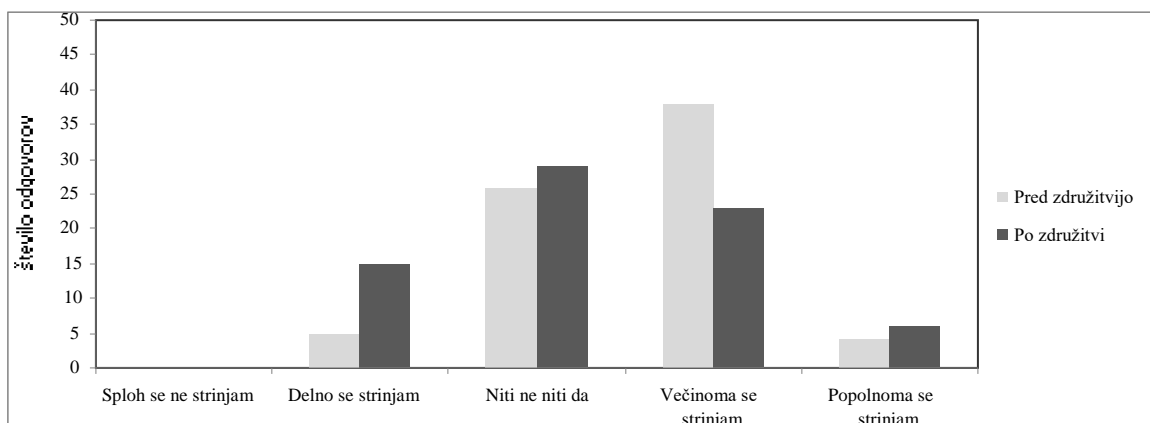


13. Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu.

Pred združitvijo se je večinoma strinjalo 52 % vprašanih, delno se je strinjalo skoraj 7 % vprašanih, po združitvi pa se je večinoma strinjalo 31 % vprašanih, delno se je strinjalo 20 % vprašanih.

Pomoč vodstva je koristna in dobrodošla, po združitvi se je precej povečal odstotek zaposlenih, ki so s pomočjo vodstva samo delno zadovoljni. Želeli bi več smernic v obliki napotkov za lažje doseganje ciljev.

Slika 14: Rezultati trditve »vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu«

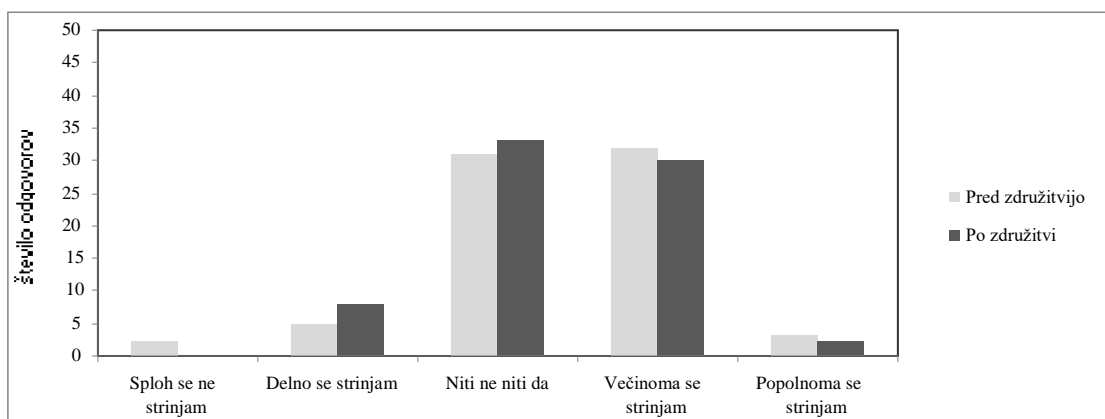


14. Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.

Pred združitvijo se je s to trditvijo večinoma strinjalo 44 % vprašanih, delno se je strinjalo skoraj 7 % vprašanih. Po združitvi je stanje podobno; večinoma se strinja 41 %, delno se strinja 11 % vprašanih.

Za zaposlene je zelo pomembno, da so jim informacije dostopne pravočasno in na razumljiv način. To se po združitvi ni bistveno spremenilo.

Slika 15: Rezultati trditve »vodstvo posreduje informacije na razumljiv način«



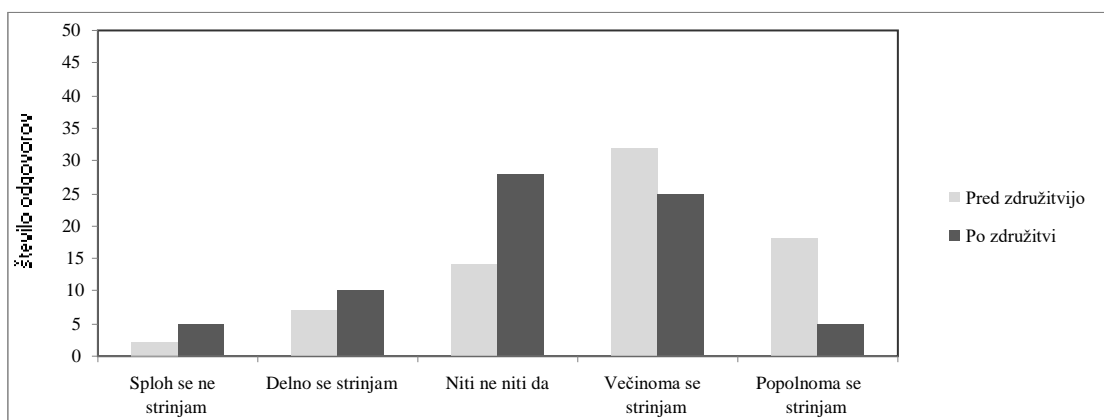
15. V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo.

Za podjetje je pomemben timski način dela, saj skupno delo vseh zaposlenih prinaša končni rezultat. Tekmovalnost je v majhni meri priporočljiva, vendar samo toliko, v kolikor dopušča timski način dela.

Pred združitvijo se je s t trditvijo popolnoma strinjalo 24 % vprašanih, večinoma se je strinjalo 44 % vprašanih, po združitvi pa se popolnoma strinja skoraj 7 % vprašanih, večinoma se strinja 45 % vprašanih.

Še vedno je v večji meri prisoten timski način dela, paziti je potrebno, da se to stanje ohrani, saj le tako lahko podjetje navzven nastopa enotno in povezano.

Slika 16: Rezultati trditve »v našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo, kot pa tekmujemo«

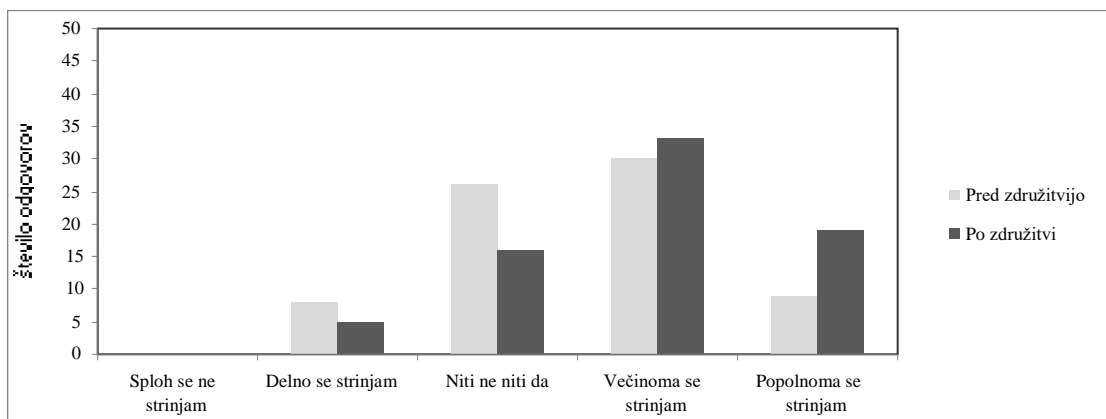


16. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

Pomembno je, da se vodje s svojimi zaposlenimi pogovarjajo o njihovem delu in pričakovanjih. Za vsakega zaposlenega je povratna informacija še kako pomembna, saj na ta način dobi potrditev, da je na pravi poti, v nasprotnem primeru pa so dobrodošli napotki, kako naj svoje pomanjkljivosti odpravi, da bo pri svojem delu dosegal optimalne rezultate.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 12 % vprašanih, večinoma se je strinjalo 41 % vprašanih. Po združitvi se s trditvijo popolnoma strinja 26 % vprašanih, večinoma se strinja 45 % vprašanih.

Slika 17: Rezultati trditve »vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela«

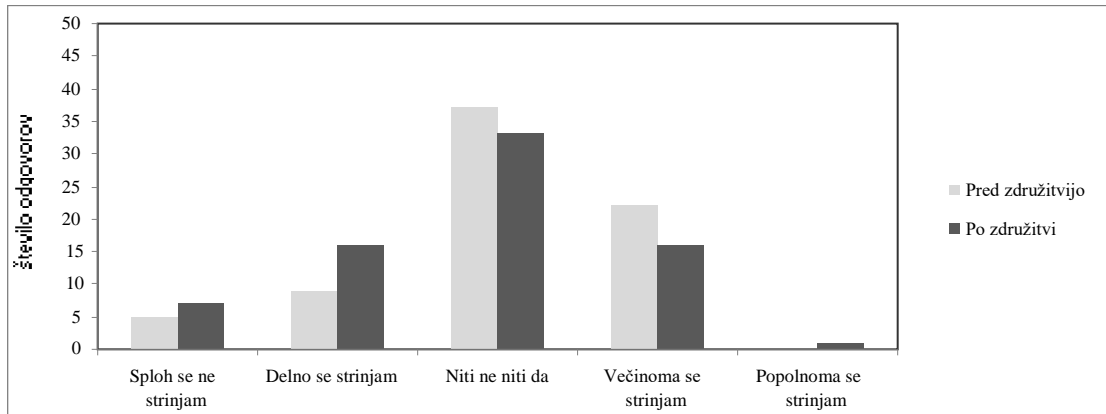


17. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

Da podjetje učinkovito posluje, je pomembno, da so enote med seboj povezane in med seboj delijo informacije. Na tak način si lahko med seboj pomagajo in doprinesejo k boljši storilnosti podjetja.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 30 % vprašanih, večinoma se je strinjalo 50 % vprašanih. Po združitvi se s trditvijo popolnoma strinja samo 1 % vprašanih, večinoma se strinja 21 % vprašanih. Po združitvi so enote občutno manj povezane.

Slika 18: Rezultati trditve »o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij«

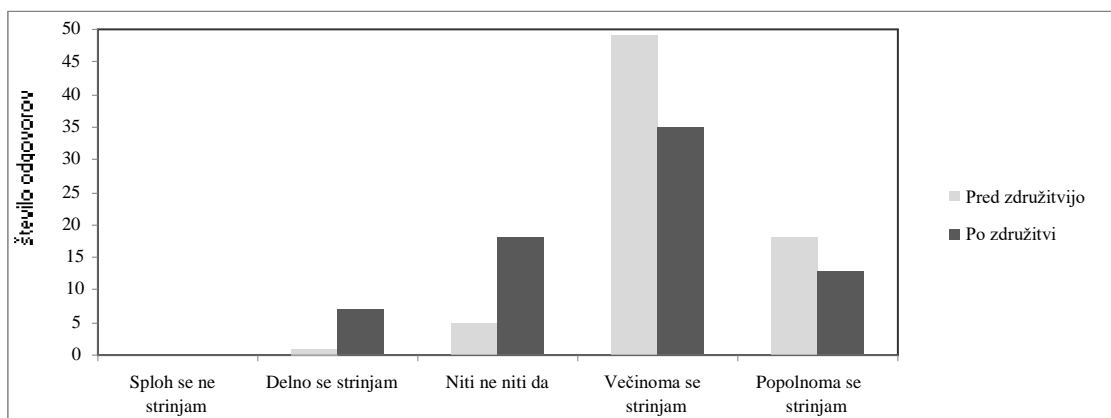


18. Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Dobri odnosi v podjetju so še kako pomembni, da podjetje dosega optimalne rezultate in da pozitivno vplivajo na strokovni in osebni razvoj zaposlenih.

Pred združitvijo se je s trditvijo, da so odnosi med zaposlenimi dobri, popolnoma strinjalo 24 % vprašanih, večinoma se je strinjalo 67 % vprašanih. Po združitvi so odnosi še vedno dobri, vendar se je odstotek znižal, popolnoma se strinja 18 % vprašanih, večinoma se strinja pa 48 % vprašanih.

Slika 19: Rezultati trditve »odnosi med zaposlenimi so dobri«

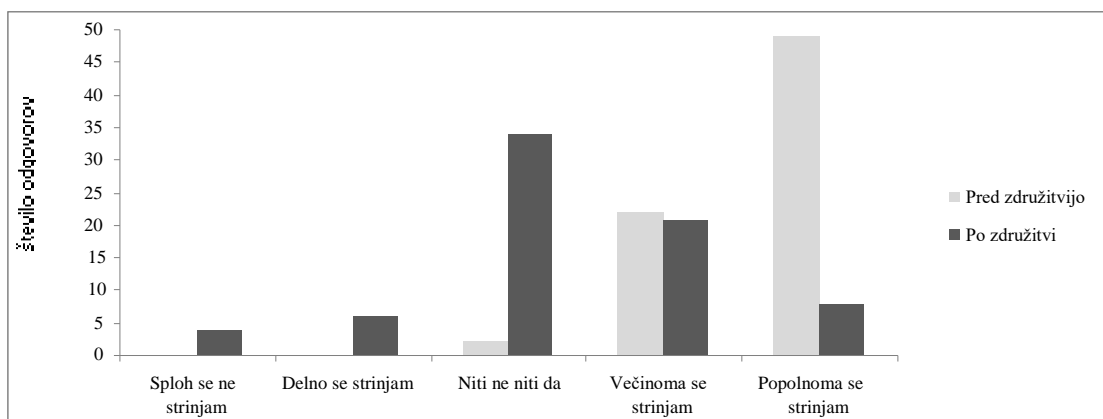


19. Podjetje ima velik ugled v okolju.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 67 % vprašanih, po združitvi pa samo še 11 % vprašanih.

Podjetje izgublja na ugledu.

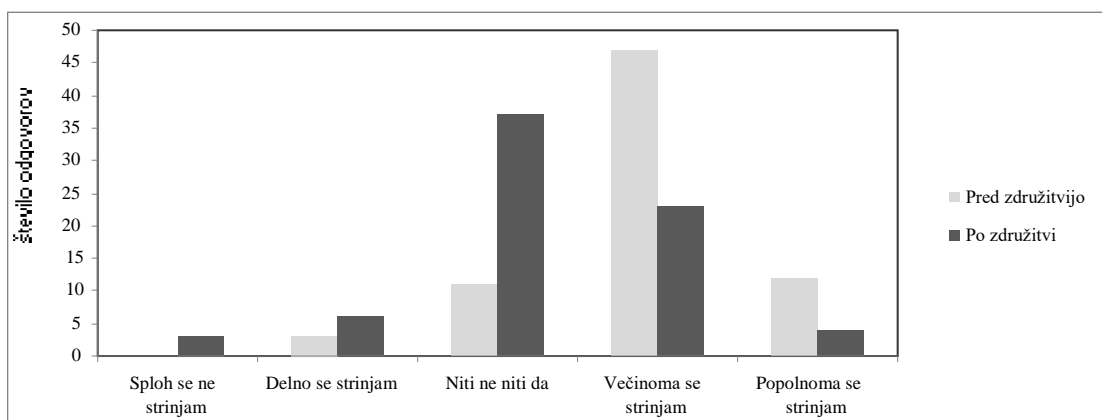
Slika 20: Rezultati trditve »podjetje izgublja na ugledu«



20. Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre.

Pred združitvijo se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 16 % vprašanih, večinoma pa se je strinjalo 64 % vprašanih. Po združitvi se s trditvijo popolnoma strinja 5 % vprašanih, večinoma pa 31 %.

Slika 21: Rezultati trditve »možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre«



Trditve, pri katerih se stanje po združitvi ni bistveno spremenilo:

- V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.
- Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.

Koliko lahko vsak izmed zaposlenih doprinese k delovnemu učinku, ni vedno odvisno samo od njegovih sposobnosti in znanja, ampak tudi od določenih spodbud oziroma motivacije, ki ga za delo aktivira. Načeloma v uspešnih podjetjih vodje poznajo svoje zaposlene, njihove potrebe in želje ter skupni vložek v delo. Zato je tudi uspeh podjetja v veliki meri odvisen od uspešnih vodij, ki znajo zaposlene pravilno motivirati in jim zagotoviti takšno delovno okolje, ki še dodatno prispeva k delovni uspešnosti. Tiste, ki

naredijo več od drugih, je potrebno pohvaliti in ustrezno nagraditi, ostale pa spremljati pri delu in jim biti v pomoč pri razreševanju problemov.

Ena stvar ne motivira vseh ljudi enako. Nagrada, ki ima za nekega posameznika izredno motivacijsko moč, je za drugega lahko povsem nepomembna.

Kljub manjšemu zadovoljstvu s komuniciranjem po združitvi je pri zaposlenih v podjetju X še vedno čutiti močno motiviranost za delo, vendar se ta lahko kaj kmalu drastično zmanjša, če vodstvo podjetja ne bo upoštevalo napotkov za izboljšanje internega komuniciranja. Na podlagi ankete so se za najpomembnejše dejavnike motiviranja izkazali predvsem stalnost zaposlitve, zanimivo delo, plača in druge materialne ugodnosti ter dinamičnost dela.

Sposobnost motiviranja lahko štejemo tudi kot velikokrat spregledano spretnost, ki jo le malokdo obvlada. Menim, da bi se morali vodje v podjetjih še naprej zavedati pomena motivacije ter v skladu s tem narediti vse, da bi stanje zadovoljstva in motivacije ohranili.

2.5.1 Povzetek ugotovitev

Rezultati ankete so zrcalo pogledov in stališč zaposlenih ter kažejo na to, kako doživljajo podjetje in svojo vlog v njem. Pokazali so visoko motiviranost in zavzetost ter pripravljenost za učenje in dodatno strokovno usposabljanje. Če povzamem in med seboj primerjam rezultate ankete, raziskava pokaže, da so pri večini trditev zaposleni manj zadovoljni po združitvi, kot so bili pred združitvijo. Prepričana sem tudi, da jih veliko izmed njih ni podalo resničnih odgovorov, kajti še vedno so precej nezaupljivi in prestrašeni zaradi vseh sprememb, ki so se zgodile v preteklem obdobju.

Med vsemi trditvami so se anketiranci največkrat odločili za odgovor »niti ne niti da«, ki ga pri analizi odgovorov nisem upoštevala, saj ta odgovor pomeni, da ni bistvene spremembe pred združitvijo in po združitvi, mene pa so zanimala samo večja odstopanja. Najboljšo oceno pred združitvijo je dobila trditev, da ima podjetje velik ugled v okolju. Tukaj je največ zaposlenih obkrožilo »popolnoma se strinjam«. Najslabšo oceno pa sta dobili dve trditvi, in sicer so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, ustrezno stimulirani in da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Tukaj se jih je največ strinjalo, da to ne drži. Po združitvi je dobila najboljšo oceno trditev, da se informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izve preko govoric, najslabše pa je bila ponovno ocenjena trditev, da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, ustrezno stimulirani. Na splošno je komunikacija v podjetju po združitvi, kljub temu da je slabša, še vedno dobra, vendar bo potrebna velika previdnost, da se stanje še dodatno ne poslabša. Nenazadnje sta od združitve minili šele dobri dve leti. Podjetje ima optimalne možnosti in vsa potrebna sredstva za doseg zadanih ciljev in popravek napak, ki se pojavljajo pri komuniciranju z zaposlenimi. Previdnost bo potrebna predvsem na področju izobraževanja in navodil za delo, ponovno bo potrebno pregledati interni portal ter ga narediti uporabniku prijaznejšega in razumljivejšega. Tudi glede povečane prisotnosti govoric bo potrebno nekaj ukreniti, saj to pomeni, da zaposleni glede pomembnih odločitev, ki zadevajo predvsem njihov položaj, niso pravočasno obveščeni. Problematično je tudi mišljenje zaposlenih, da podjetje po združitvi nima več takšnega ugleda v okolju, kot ga je imelo pred združitvijo. Vodstvu predlagam nekaj predlogov, ki sledijo v nadaljevanju.

2.6 Regresijska analiza

Pri regresijski analizi lahko med seboj primerjamo le dve spremenljivki. Zato sem spremenljivke, ki sem jih dobila pri vprašanjih o internem komuniciranju, združila (seštela) v eno samo spremenljivko, v nadaljevanju poimenovano interno komuniciranje. Ravno tako sem trditve iz vprašanj o motiviranju združila (seštela) v eno samo spremenljivko, v nadaljevanju analize poimenovano motivacija. S testom korelacije želim dokazati povezanost oziroma vpliv internega komuniciranja na motivacijo zaposlenih. Zato sem pri analizi določila, da je interno komuniciranje neodvisna, motivacija pa odvisna spremenljivka. Primerjala sem stanje pred združitvijo podjetja in tudi po združitvi.

2.6.1 Testiranje hipotez

Za raziskovalni del sem postavila dve glavni hipotezi:

- Hipoteza 1: Interno komuniciranje vpliva na motivacijo.
- Hipoteza 2: Zaposleni ocenjujejo interno komuniciranje nižje po združitvi kot pred združitvijo.

O raziskovalnem vprašanju vpliva internega komuniciranja na motivacijo zaposlenih poskušam sklepati tudi na podlagi ustreznega testa hipotez. V ta namen preverim zgoraj podano Hipotezo 1, definiram ničelno H0 in alternativno hipotezo H1.

H0: Interno komuniciranje ne vpliva na motivacijo.

H1: Interno komuniciranje vpliva na motivacijo.

Tabela 1: Izpis rezultata testa korelacije za spremenljivki interno komuniciranje in motivacija

		Correlations	
		Interno komuniciranje	Motivacija
Interno komuniciranje	Pearson Correlation	1	,975
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	73	73
Motivacija	Pearson Correlation	,975	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	73	73

Legenda: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 1 prikazuje analizo hipoteze s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, s katerim sem odgovorila na raziskovalno vprašanje. Koeficient je visok (0,975), kar nakazuje visoko linearno povezanost med obema spremenljivkama. Torej lahko trdim, da boljše, kot bo interno komuniciranje v podjetju, višja bo motivacija zaposlenih.

Tabela 2: Opisne statistike internega komuniciranja pred in po združitvi

Group Statistics					
	Zdruzitev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Interno K Pred Po	Pred	73	3,7500	,75755	,08867
	Po	73	3,3568	,85433	,09999

Tabela 2 prikazuje opisne statistike zadovoljstva z internim komuniciranjem v podjetju v obdobju pred združitvijo in po združitvi. Rezultati kažejo, da je bilo zadovoljstvo z internim komuniciranjem na petstopenjski lestvici pred združitvijo 3,7, po združitvi pa 3.3, kar pomeni, da se je zadovoljstvo rahlo zmanjšalo. Glede na to, da je bila anketa opravljena v sorazmerno kratkem obdobju po združitvi, predpostavljam, da je sedaj, po slabih petih letih, zadovoljstvo precej nižje.

V drugem delu preverim še Hipotezo 2: Zaposleni ocenjujejo interno komuniciranje nižje po združitvi kot pred združitvijo. Hipotezo 2 poskušam potrditi ali ovreči s pomočjo neodvisnega t-testa. Za to postavim ničelno hipotezo H0 in alternativno hipotezo H1.

H0: Zaposleni ocenjujejo interno komuniciranje enako pred združitvijo in po združitvi.

H1: Zaposleni ocenjujejo interno komuniciranje nižje po združitvi kot pred združitvijo.

Tabela 3 prikazuje Dvostranski t-test za spremenljivko internega komuniciranja pred in po združitvi podjetja. Na podlagi rezultata t-testa ničelno domnevo o enakosti povprečij H0 pri 5 % stopnji značilnosti zavrnem ($p/2 = 0,02 < 0,05$), kar pomeni, da obstajajo statistične razlike med oceno interne komunikacije pred in po združitvi in tako potrdim H1, da zaposleni ocenjujejo interno komuniciranje po združitvi nižje kot pred združitvijo.

Tabela 3: Dvostranski t-test za spremenljivko internega komuniciranja pred in po združitvi podjetja

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Interno K Equal									
Pred Po variances assumed	,793	,375	2,942	144	,004	,39315	,13364	,12900	,65730
Equal variances not assumed			2,942	141,968	,004	,39315	,13364	,12897	,65733

2.6.2 Predlogi za izboljšanje komuniciranja v prihodnosti

S pomočjo rezultatov, ki sem jih pridobila, lahko podam nekatere konstruktivne predloge oziroma usmeritve za izboljšanje internega komuniciranja in motivacije zaposlenih znotraj analiziranega podjetja.

Tabela 4: Predlogi za izboljšavo internega komuniciranja v podjetju

Zap. št.	Predlogi za izboljšavo internega komuniciranja v podjetju
1.	Vodje naj zaposlenim omogočijo bolj aktivno vključitev v dogajanje znotraj podjetja. Potrebno jim je prisluhni ter jih spodbuditi, da dajejo predloge izboljšav pri delu, ki ga opravljajo.
2.	Vzpostavi naj se dvosmerno komuniciranje, tako od spodaj navzgor kot od zgoraj navzdol. Na ta način so informacije v stalnem obtoku in se iščejo nove ideje. Če se pojavi težava, jo je potrebno takoj razrešiti, ne čakati na navodila od zgoraj.
3.	Vodje se morajo zavedati, da so vsi cilji, povezani z združitvijo, odvisni od pravilne komunikacije. Zaposlene je potrebno prepričati, da verjamejo v vizijo podjetja in se obnašajo v skladu z njo (Harris).
4.	Navodila za delo naj bodo jasna in natančna, da bodo zaposleni točno vedeli, kaj se od njih pričakuje.
5.	Potrebno je stalno izboljševanje delovnih procesov in orodij.
6.	Pri navodilih za delo naj se uporabljajo enostavni in razumljivi izrazi v slovenskem jeziku.
7.	Priporočljivo je nagrajevanje najboljših idej in rešitev. S tem bi se povečalo zadovoljstvo zaposlenih, saj bi spoznali, da jih vodstvo ceni, ravno tako pa bi njihova ideja lahko prispevala k boljšemu rezultatu podjetja. Zaradi večje odgovornosti bi se počutili koristnejše in bolj povezane s podjetjem.
8.	Zaposleni naj bodo redno seznanjeni tako z vsemi podatki in trenutnim položajem podjetja kot z njegovimi usmeritvami v prihodnosti. Vodstvo naj daje povratne informacije, čeprav so slabe, le tako bodo omilili prisotnost govoric, zaposleni pa se bodo lahko posvetili predvsem svojemu delu.
9.	Vodje se morajo zavedati, da je zaradi logističnih in kulturnih razlik potrebna drugačna komunikacija z zaposlenimi na različnih lokacijah (Harris)
10.	V podjetju naj bo ozračje prijetno, čim več neformalnih pogovorov z zaposlenimi in pridobivanje različnih mnenj, ki lahko pripeljejo do koristnih rešitev za podjetje.
11.	Team buildingi znotraj enote in z ostalimi enotami, da se zaposleni med seboj bolj spoznajo in povežejo.
12.	Neformalna druženja, pikniki, za boljše medsebojne odnose.
13.	Poudarek na usposabljanju zaposlenih naj bo večji. Glede na to, da so enote na različnih koncih države in je zaposlene težko hkrati zbrati na eno mesto, predlagam več videokonferenčnih izobraževanj in sestankov. Za zahtevnejša izobraževanja je pa še vedno nujen klasični način podajanja znanja.
14.	Vodenje naj bo strateško in usmerjeno k večji uspešnosti in boljši učinkovitosti.
15.	Vodje naj se z zaposlenimi pogovarjajo o tem, zakaj so spremembe nujne, zakaj prihaja do njih in kako bo to vplivalo na podjetje in posledično vse zaposlene.
16.	Vsak izmed zaposlenih si zasluži priložnost. Zato morajo nadrejeni redno spremljati njihove dosežke, jih ocenjevati in poskusiti ugotoviti njihove sposobnosti in želje.
17.	Vzpostaviti razumljiv način napredovanja, da bi vsak zaposleni vedel, kaj mora narediti. Primerne osebe lahko poiščejo znotraj internih izobraževanj ali ocenjevanj.
18.	Vodje naj predvsem prisluhnejo zaposlenim. Dialog je najpomembnejša oblika povratnih informacij, ni pa edina. Komunikacija naj bo vedno prisotna. Nekomunikacija je še vedno komunikacija, vendar v negativnem pomenu (Harris).

SKLEP

Notranji in zunanji komunikaciji pripisujem zelo pomembno vlogo. Verjamem, da se vse začne in zaključi pri ljudeh, ki verjamejo v postavljene cilje in vizijo ter s svojim znanjem, zagonom in zavzetim angažiranjem zagotavljajo uspešno izvedbo številnih zahtevnih nalog.

Uspeh podjetja je namreč uspeh vseh zaposlenih. Potrebno se je zavedati, da je odprta, poštena in jasna komunikacija na vseh ravneh eden od pomembnih pogojev za dolgoročno uspešnost podjetja. Zaposleni razvoju podjetja dajejo edinstven pečat, ustvarjajo novo podobo podjetja in se zavedajo, da je za uspešno prihodnost potrebno poiskati nove, drugačne poti. Brez medsebojne izmenjave idej in informacij podjetje ne more uspešno in učinkovito poslovati, obenem pa je to pogoj za zadovoljstvo in motiviranost delavcev. K temu v precejšnji meri pripomore urejeno interno komuniciranje, ki predstavlja enega izmed ključnih pogojev motivacije. Želja vodstva in zaposlenih je skupaj oblikovati uspešno podjetje in s tem tudi lepšo prihodnost.

Vprašanje, ali so zaposleni v podjetju zadovoljni z internim komuniciranjem in motivacijo v podjetju ali ne, bo vedno zelo zanimivo in bo zahtevalo vedno bolj podrobno obravnavo. Seveda pa morajo zaposleni v podjetje verjeti, mu zaupati in mu biti predani, saj bo podjetje le na ta način uspešnejše od konkurence.

V proučevanem podjetju se neprestano trudijo za poslovno odličnost in spoštljiv odnos, tako do uporabnikov kot poslovnih partnerjev, predvsem pa med sodelavci. Zavedajo se, da ravno zaposleni tvorijo podjetje, zadane cilje pa lahko dosegajo le z medsebojnim sodelovanjem in zaupanjem.

Po zadnjih raziskavah so odnosi eden ključnih dejavnikov uspeha v sodobnem gospodarstvu. Podjetja, ki imajo visoko kakovost odnosov, imajo tudi višji dobiček in dodano vrednost na zaposlenega, zato lahko trdim, da so dobri odnosi ključ do uspeha v vsakem podjetju.

Menim, da je ravno zaradi tega, ker delujejo v izredno zaostrenih ekonomskih razmerah, potrebno vložiti še veliko več energije, s tem pa pokazati še več pripadnosti podjetju. Le tako lahko nadgradijo odlično načrtane smernice, tako proučevanega sektorja kot celotnega podjetja, ter ustvarijo še močnejše, prodajno orientirano podjetje.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, kako zaposleni doživljajo podjetje ter svojo vlogo v njem. Tudi s pomočjo testov in preučevanih hipotez je bilo dokazano, da je interno komuniciranje neposredno povezano z motivacijo zaposlenih, in boljše kot je komuniciranje znotraj podjetja, višja bo tudi motivacija.

Analizirano podjetje ima vse možnosti za razvoj in ohranitev uspešnega internega komuniciranja. Rezultati so sicer pokazali, da je bilo interno komuniciranje višje ocenjeno pred združitvijo kot pa po združitvi, vendar je kljub vsemu interno komuniciranje še vedno ocenjeno dokaj visoko. Zaposleni so v podjetje po združitvi prinesli vse svoje znanje, izkušnje, zavzetost in odprtost za novosti. Če bodo pravilno komunicirali, so kot združeno podjetje pripravljeni na veliko novih, skupnih uspehov, kajti le kompetentni in motivirani zaposleni so zagotovilo za rast in razvoj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B. (2003). *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
3. Bradeško, M. (2008, 7. oktober). Poslovne komunikacije v prihodnosti. *Podjetnik*. Najdeno 8. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=334&ClanekID=4203>
4. Černič, D., & Zorko, S. (2009, 7. avgust). Še hitreje, ceneje, učinkoviteje ... *Moj mikro*. Najdeno 28. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učēca se organizacija, ustvarite pot do znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Ferjan, M., & Florjančič, J. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
7. Gruban, B. (b.l.a). Interno organizacijsko komuniciranje. *Dialogos*. Najdeno 20. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
8. Harrison, K. (b.l.) Good communication is essential for successful mergers and acquisitions. Najdeno 17. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.cuttingedgepr.com/articles/changecomm_good_comm.asp
9. Hoover, G., (2005). Maintaining employee engagement when communicating difficult issues. *Communication World*. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.questia.com/magazine/1G1-138060006/maintaining-employee-engagement-when-communicating>
10. Kajič, B. (2006). Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 10(3), 2–5.
11. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, B. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Visoka komercialna šola.
13. Kos, B. (2007). Učinkovita komunikacija. Najdeno 16. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>
14. Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Ljubljana: Mihalič in Partner, Založba poslovne literature.
15. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
16. Možina, S. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
17. Mumel, D., Buneto, A., & Virt, T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Razprava*, 39(6), 361–367.
18. Therkelsen, D. J., & Fiebich, C. J. (2003). »The supervisor: The linchpin of employee relations«. *Journal of communication Management*, 8(2), 120–129.
19. Thill, J., & Bovee, C. (2005). *Excellence in business communication*. London: Pearson.
20. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international Journal*, 12(2), 177–198.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika vseh anketirancev skupaj	4

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
7. Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
8. Z vodjo imamo redne delovne sestanke.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
9. Rad delam v tem podjetju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
10. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
11. Udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
12. V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
13. Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
14. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
15. V našem podjetju med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
16. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
17. O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
18. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
19. Podjetje ima velik ugled v okolju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
20. Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		

Sledeče trditve se nanašajo na pomembnost posameznih dejavnikov motiviranja za vas. Ocenite vsak dejavnik motiviranja tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico. Nanaša se na trenutno stanje.

1 Dejavnik sploh ni pomemben	2 Dejavnik ni pomemben	3 Dejavnik je srednje pomemben	4 Dejavnik je pomemben	5 Dejavnik je zelo pomemben	
DEJAVNIKI MOTIVIRANJA					
1. Zanimivo delo	1	2	3	4	5
2. Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
3. Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
4. Dosežek pri delu	1	2	3	4	5
5. Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	5
6. Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
7. Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
8. Možnost izobraževanja in pridobivanja novih veščin	1	2	3	4	5
9. Dinamičnost dela	1	2	3	4	5
10. Možnost razvoja kariere	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezen odgovor.

Spol Moški Ženski

Starost do 25 let 26-30 let 30-40 let 40-50 let nad 50

Stopnja izobrazbe do 4 5 6 7 8+

PRILOGA 2: Rezultati anketnega vprašalnika vseh anketirancev skupaj

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 1: Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Niti ne niti da	17	23,3	23,3	26
Večinoma se strinjam	47	64,4	64,4	90,4
Popolnoma se strinjam	7	9,6	9,6	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 1a: Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Delno se strinjam	26	35,6	35,6	42,4
Niti ne niti da	20	27,4	27,4	69,8
Večinoma se strinjam	19	26,1	26,1	95,9
Popolnoma se strinjam	3	4,1	4,1	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 2: Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Niti ne niti da	20	27,4	27,4	30,1
Večinoma se strinjam	37	50,7	50,7	80,8
Popolnoma se strinjam	14	19,2	19,2	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 2a: Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Delno se strinjam	8	11	11	13,7
Niti ne niti da	33	45,2	45,2	58,9
Večinoma se strinjam	24	32,9	32,9	91,8
Popolnoma se strinjam	6	8,2	8,2	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 3: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	12	16,4	16,4	16,4
Niti ne niti da	20	27,4	27,4	43,8
Večinoma se strinjam	30	41,1	41,1	84,9
Popolnoma se strinjam	11	15,1	15,1	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 3a: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Niti ne niti da	22	30,1	30,1	32,8
Večinoma se strinjam	28	38,4	38,4	71,2
Popolnoma se strinjam	21	28,8	28,8	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 4: V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Niti ne niti da	11	15,1	15,1	16,5
Večinoma se strinjam	39	53,4	53,4	69,9
Popolnoma se strinjam	22	30,1	30,1	100,00
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 4a: V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	4	5,5	5,5	5,5
Niti ne niti da	29	39,7	39,7	45,2
Večinoma se strinjam	31	42,5	42,5	87,7
Popolnoma se strinjam	9	12,3	12,3	100,00
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 5: Z vsebino internega portala sem zadovoljen(a), saj izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju in novostih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam				
Niti ne niti da	14	19,2	19,2	19,2
Večinoma se strinjam	37	50,7	50,7	69,9
Popolnoma se strinjam	22	30,1	30,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 5a: Z vsebino internega portala sem zadovoljen(a), saj izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju in novostih

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Delno se strinjam	5	6,8	6,8	9,5
Niti ne niti da	20	27,4	27,4	36,9
Večinoma se strinjam	27	37	37	73,9
Popolnoma se strinjam	19	26,1	26,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 6: Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	3	4,1	4,1	4,1
Niti ne niti da	10	13,7	13,7	17,8
Večinoma se strinjam	42	57,5	57,5	75,3
Popolnoma se strinjam	18	24,7	24,7	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 6a: Imam možnost usposabljanja, ki je potrebno za dobro opravljeno delo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Delno se strinjam	9	12,3	12,3	13,7
Niti ne niti da	32	43,8	43,8	57,5
Večinoma se strinjam	27	37	37	94,5
Popolnoma se strinjam	4	5,5	5,5	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 7: Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	8	11	11	11
Delno se strinjam	24	32,9	32,9	43,9
Niti ne niti da	16	21,9	21,9	65,8
Večinoma se strinjam	23	31,5	31,5	97,3
Popolnoma se strinjam	2	2,7	2,7	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 7a: Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	14	19,2	19,2	19,2
Delno se strinjam	26	35,6	35,6	54,8
Niti ne niti da	20	27,4	27,4	82,2
Večinoma se strinjam	10	13,7	13,7	95,9
Popolnoma se strinjam	3	4,1	4,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 8: Z vodjo imamo redne delovne sestanke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	3	4,1	4,1	4,1
Delno se strinjam	14	19,2	19,2	23,3
Niti ne niti da	13	17,8	17,8	41,1
Večinoma se strinjam	30	41,1	41,1	82,2
Popolnoma se strinjam	13	17,8	17,8	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 8a: Z vodjo imamo redne delovne sestanke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	11	15,1	15,1	15,1
Niti ne niti da	12	16,4	16,4	31,5
Večinoma se strinjam	33	45,2	45,2	76,7
Popolnoma se strinjam	17	23,3	23,3	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 9: Rad delam v tem podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Niti ne niti da	3	4,1	4,1	5,5
Večinoma se strinjam	30	41,1	41,1	46,6
Popolnoma se strinjam	39	53,4	53,4	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 9a: Rad delam v tem podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Delno se strinjam	6	8,2	8,2	9,6
Niti ne niti da	16	21,9	21,9	31,5
Večinoma se strinjam	34	46,6	46,6	78,1
Popolnoma se strinjam	16	21,9	21,9	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 10: Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	8	11	11	11
Delno se strinjam	11	15,1	15,1	26,1
Niti ne niti da	19	26	26	52,1
Večinoma se strinjam	29	39,7	39,7	91,8
Popolnoma se strinjam	6	8,2	8,2	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 10a: Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	8	11	11	11
Delno se strinjam	15	20,5	20,5	31,5
Niti ne niti da	29	39,7	39,7	71,2
Večinoma se strinjam	17	23,3	23,3	94,5
Popolnoma se strinjam	4	5,5	5,5	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 11: Udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Delno se strinjam	4	5,5	5,5	6,9
Niti ne niti da	19	26	26	32,9
Večinoma se strinjam	32	43,8	43,8	76,7
Popolnoma se strinjam	17	23,3	23,3	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 11a: Udeležujem se lahko izobraževanj, ki me zanimajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Delno se strinjam	6	8,2	8,2	15
Niti ne niti da	38	52,1	52,1	67,1
Večinoma se strinjam	21	28,8	28,8	95,9
Popolnoma se strinjam	3	4,1	4,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 12: V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	10	13,7	13,7	13,7
Niti ne niti da	16	21,9	21,9	35,6
Večinoma se strinjam	33	45,2	45,2	80,8
Popolnoma se strinjam	14	19,2	19,2	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 12a: V naši enoti so zadolžitve jasno opredeljene

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Delno se strinjam	11	15,1	15,1	16,5
Niti ne niti da	23	31,5	31,5	48
Večinoma se strinjam	32	43,8	43,8	91,8
Popolnoma se strinjam	6	8,2	8,2	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 13: Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Niti ne niti da	26	35,6	35,6	42,4
Večinoma se strinjam	38	52,1	52,1	94,5
Popolnoma se strinjam	4	5,5	5,5	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 13a: Vodstvo zagotavlja pomoč, izobraževanje in vodenje za boljšo usmerjenost pri delu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	15	20,5	20,5	20,5
Niti ne niti da	29	39,8	39,8	60,3
Večinoma se strinjam	23	31,5	31,5	91,8
Popolnoma se strinjam	6	8,2	8,2	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 14: Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Delno se strinjam	5	6,8	6,8	9,5
Niti ne niti da	31	42,5	42,5	52
Večinoma se strinjam	32	43,9	43,9	95,9
Popolnoma se strinjam	3	4,1	4,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 14a: Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	8	11	11	11
Niti ne niti da	33	45,2	45,2	56,2
Večinoma se strinjam	30	41,1	41,1	97,3
Popolnoma se strinjam	2	2,7	2,7	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 15: V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	2,7	2,7	2,7
Delno se strinjam	7	9,6	9,6	12,3
Niti ne niti da	14	19,2	19,2	31,5
Večinoma se strinjam	32	43,8	43,8	75,2
Popolnoma se strinjam	18	24,7	24,7	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 15a: V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Delno se strinjam	10	13,7	13,7	20,5
Niti ne niti da	28	38,4	38,4	58,9
Večinoma se strinjam	25	34,2	34,2	93,1
Popolnoma se strinjam	5	6,9	6,9	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 16: Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	8	11	11	11
Niti ne niti da	26	35,6	35,6	46,6
Večinoma se strinjam	30	41,1	41,1	87,7
Popolnoma se strinjam	9	12,3	12,3	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 16a: Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Niti ne niti da	16	21,9	21,9	28,7
Večinoma se strinjam	33	45,2	45,2	73,9
Popolnoma se strinjam	19	26,1	26,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 17: O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	5	6,8	6,8	6,8
Delno se strinjam	9	12,3	12,3	19,1
Niti ne niti da	37	50,7	50,7	69,8
Večinoma se strinjam	22	30,2	30,2	100
Popolnoma se strinjam				
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 17a: O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	7	9,6	9,6	9,6
Delno se strinjam	16	21,9	21,9	31,5
Niti ne niti da	33	45,2	45,2	76,7
Večinoma se strinjam	16	21,9	21,9	98,6
Popolnoma se strinjam	1	1,4	1,4	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 18: Odnosi med zaposlenimi so dobri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	1	1,4	1,4	1,4
Niti ne niti da	5	6,8	6,8	8,2
Večinoma se strinjam	49	67,1	67,1	75,3
Popolnoma se strinjam	18	24,7	24,7	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 18a: Odnosi med zaposlenimi so dobri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	7	9,6	9,6	9,6
Niti ne niti da	18	24,7	24,7	34,3
Večinoma se strinjam	35	47,9	47,9	82,2
Popolnoma se strinjam	13	17,8	17,8	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 19: Podjetje ima velik ugled v okolju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam				
Niti ne niti da	2	2,7	2,7	2,7
Večinoma se strinjam	22	30,2	30,2	32,9
Popolnoma se strinjam	49	67,1	67,1	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

Tabela 19a: Podjetje ima velik ugled v okolju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	4	5,5	5,5	5,5
Delno se strinjam	6	8,2	8,2	13,7
Niti ne niti da	34	46,6	46,6	60,3
Večinoma se strinjam	21	28,7	28,7	89
Popolnoma se strinjam	8	11	11	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PRED ZDRUŽITVIJO

Tabela 20: Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam				
Delno se strinjam	3	4,1	4,1	4,1
Niti ne niti da	11	15,1	15,1	19,2
Večinoma se strinjam	47	64,4	64,4	83,6
Popolnoma se strinjam	12	16,4	16,4	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

PO ZDRUŽITVI

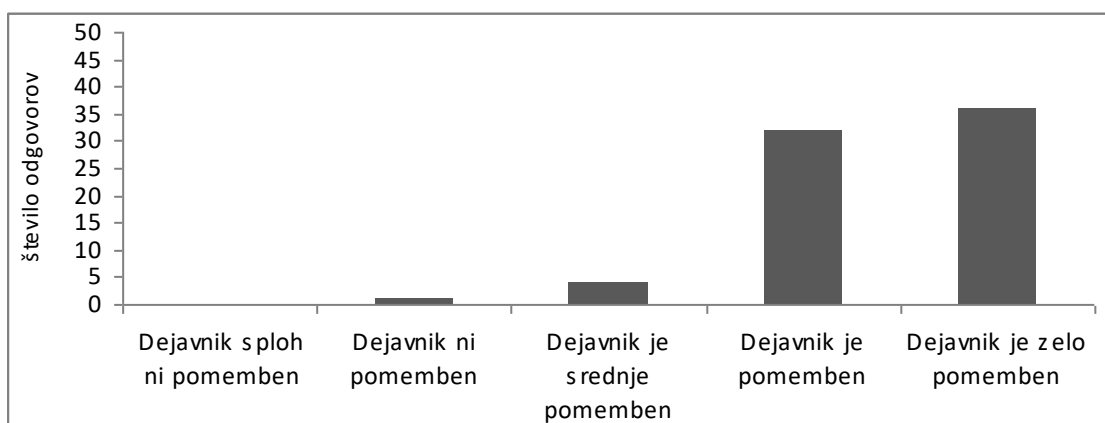
Tabela 20a: Možnosti dodatnega usposabljanja in učenja so dobre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	3	4,1	4,1	4,1
Delno se strinjam	6	8,2	8,2	12,3
Niti ne niti da	37	50,7	50,7	63
Večinoma se strinjam	23	31,5	31,5	94,5
Popolnoma se strinjam	4	5,5	5,5	100
Skupaj	73	100,0	100,0	

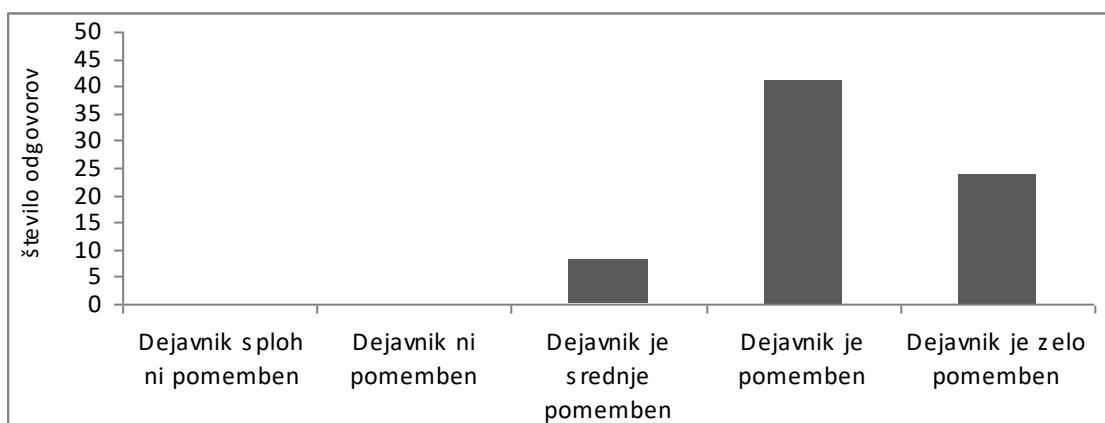
Rezultati ankete glede na pomembnost motiviranja posameznih dejavnikov:

DEJAVNIKI MOTIVIRANJA	Število odgovorov posameznih trditev				
	Dejavnik sploh ni pomemben	Dejavnik ni pomemben	Dejavnik je srednje pomemben	Dejavnik je pomemben	Dejavnik je zelo pomemben
Zanimivo delo	0	1	4	32	36
Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti	0	0	8	41	24
Plača in druge materialne ugodnosti	0	0	7	31	35
Dosežek pri delu	0	0	11	46	16
Stalnost zaposlitve	0	0	9	20	44
Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo	0	0	9	39	25
Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)	0	3	7	43	20
Možnosti izobraževanja in pridobivanja novih veščin	0	1	9	34	29
Dinamičnost dela	0	1	6	33	33
Možnost razvoja kariere	0	0	11	43	19

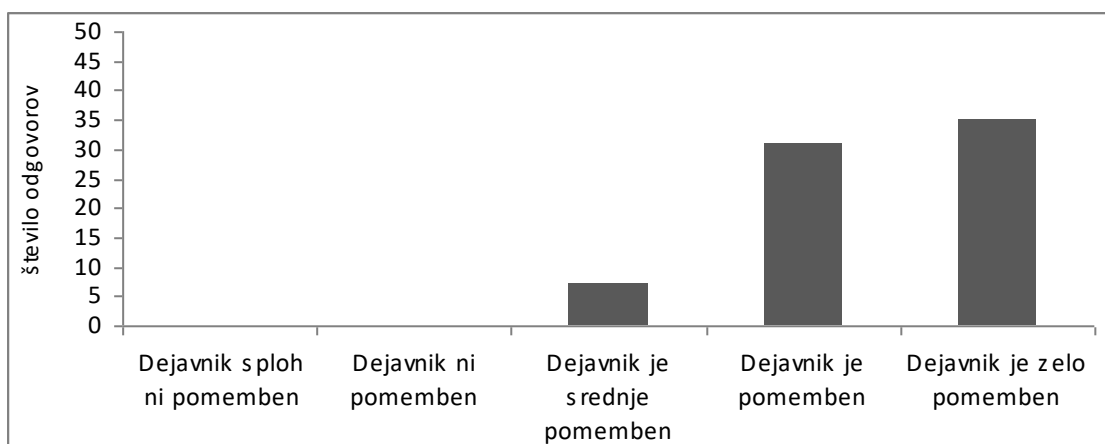
Grafični prikaz trditve: Zanimivo delo



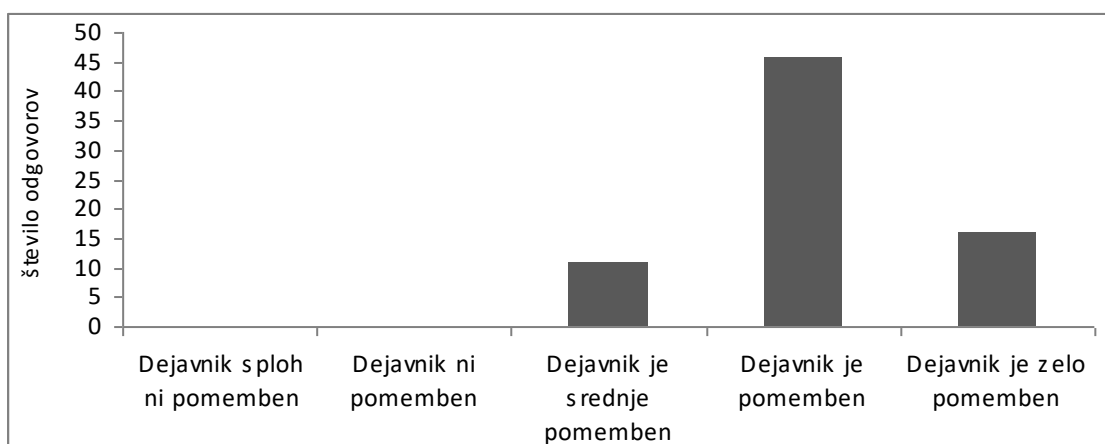
Grafični prikaz trditve: Izkoriščanje lastnih znanj in sposobnosti



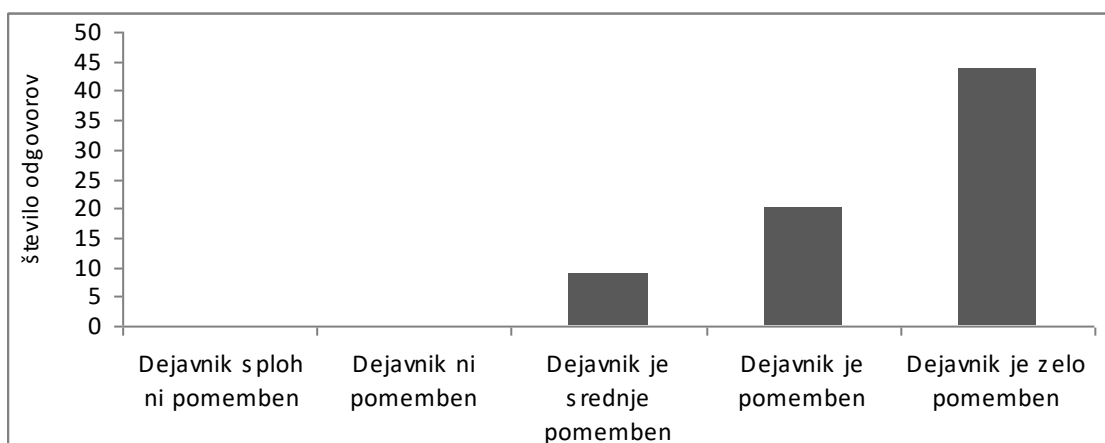
Grafični prikaz trditve: Plača in druge materialne ugodnosti



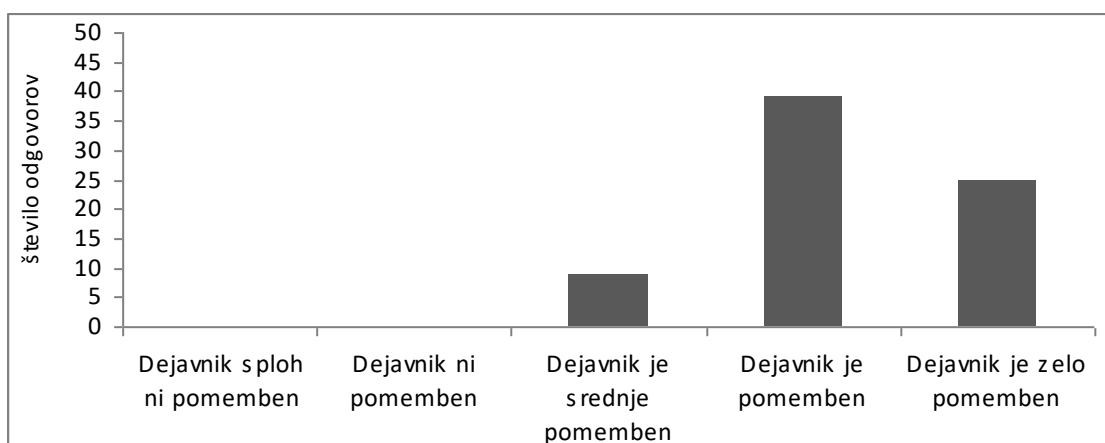
Grafični prikaz trditve: Dosežek pri delu



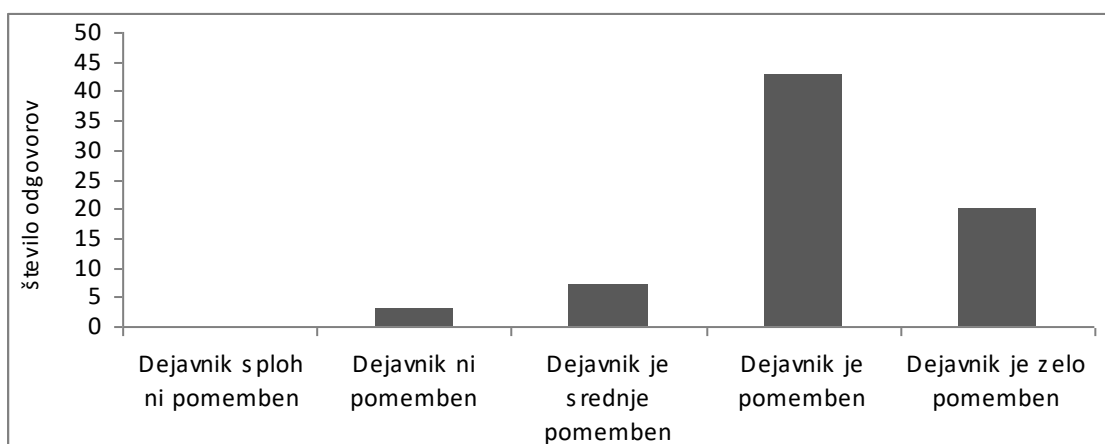
Grafični prikaz trditve: Stalnost zaposlitve



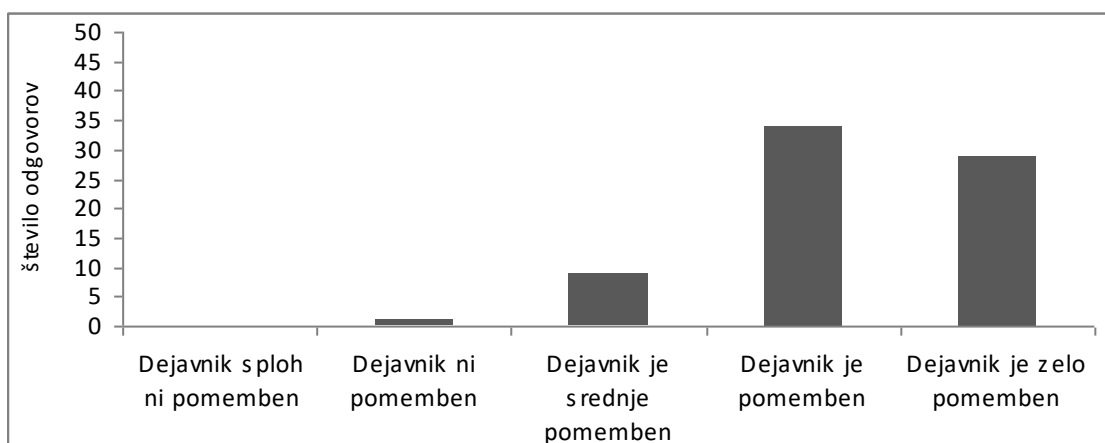
Grafični prikaz trditve: Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo



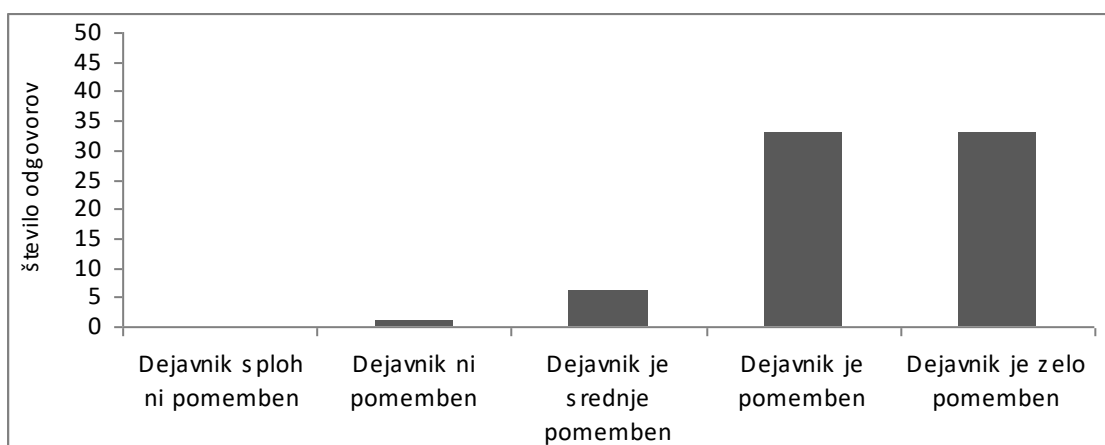
Grafični prikaz trditve: Dobri delovni pogoji (oprema, prostori)



Grafični prikaz trditve: Možnosti izobraževanja in pridobivanja novih veščin



Grafični prikaz trditve: Dinamičnost dela



Grafični prikaz trditve: Možnost razvoja kariere

