

## Motivacija in komunikacija v trgovskem podjetju

Zlata Kastelic\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
zlatka.kastelic@amis.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Raziskava obravnava vprašanje, kako so zaposleni motivirani za medsebojno komuniciranje in prenos informacij, ki so potrebne za nemoteno delovanje delovnih procesov. Postavlja se tudi vprašanje, kakšen je vpliv nagrad na motiviranost zaposlenih v organizaciji.

**Namen:** Namen raziskave je bil ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji. Ugotoviti, kakšen je vpliv nagrajevanja zaposlenih na pozitivno motiviranje in uspešno komuniciranje ter to povezati z učinkovitim doseganjem zastavljenih ciljev organizacije.

**Metoda:** Raziskava je bila izpeljana z metodo ankete. Uporabili smo vprašalnik z Likertovo ocenjevalno lestvico in raziskovali percepcijo motivacije s komuniciranjem zaposlenih v organizaciji. V anketo so bili vključeni zaposleni v trgovskem podjetju.

**Rezultati:** Rezultati ankete so pokazali, da komunikacija zaposlenih vpliva na motivacijo zaposlenih v trgovskem podjetju. Iz rezultatov je razvidno, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo in da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

**Organizacija:** Za vsako uspešno organizacijo je pomembna komunikacija med zaposlenimi. Tudi v trgovskem podjetju se zavedajo, da brez ustrezne motivacije za komuniciranje podjetje ne more uspešno poslovati. Raziskava je pokazala, da v trgovskem podjetju ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo, vendar bi bilo, za boljše rezultate, potrebno anketo izvajati sistematično, saj bi le tako lahko dolgoročno ugotovili napredek in izboljšave.

**Družba:** Vzpostavljanje komunikacije je v trgovskem podjetju zelo pomembno, saj komunikacija poteka tako med sodelavci kot med kupci, ki pripomorejo k uspešnosti trgovskega podjetja.

**Originalnost:** Cilj raziskave je bil ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v trgovskem podjetju. Z raziskavo smo poskušali ugotoviti pomanjkljivosti komuniciranja ter poiskati ustrezne rešitve.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je bila omejena le na zaposlene v trgovskem podjetju. Da bi lahko določili ustrezno motivacijo in komunikacijo med zaposlenimi, bi bilo potrebno raziskavo razširiti še na kupce.

**Ključne besede:** komuniciranje, motivacija, motiviranje, nagrajevanje, zaposleni.

## 1 Uvod

### 1.1 Raziskovalno vprašanje

V vsaki organizaciji je motivacija zelo pomembna za uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Za vsako organizacijo je motivacija pomembna za izboljšanje učinkovitosti ljudi pri delu. Vse to pa povezuje komunikacija na delovnem mestu. Ljudje smo bitja, ki se želimo družiti med seboj, saj brez druženja ne moremo živeti. To pa nam omogoča

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

le medsebojna komunikacija, pri kateri pa lahko pride do nesporazumov in konfliktov. Nesporazume in konflikte pa lahko preprečimo le z vzpostavitvijo ustrezne in učinkovite komunikacije, ki ima pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih.

V nalogi smo preučili motivacijo, da bi našli način vpliva komunikacije na motivacijo. Zaposleni v organizacijah so včasih zelo nemotivirani, predvsem zaradi slabih komunikacij, saj ni medsebojnega prenosa informacij. Raziskava obravnava vprašanje, kako so zaposleni motivirani za medsebojno komuniciranje in prenos informacij, ki so potrebne za nemoteno delovanje delovnih procesov. Postavlja se tudi vprašanje, kakšen vpliv imajo nagrade na motiviranost zaposlenih v trgovskem podjetju.

## **1.2 Namen in cilj**

Cilj naloge je bil ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji. Ugotoviti, kako vpliva nagrajevanje zaposlenih za pozitivno motiviranje in uspešno komuniciranje ter to povezati z učinkovitim doseganjem zastavljenih ciljev organizacije. Na splošno bosta predstavljeni motivacija in komunikacija zaposlenih v organizacijah ter medsebojna povezava. Izvedena bo tudi raziskava med zaposlenimi v trgovskem podjetju o pomenu motivacije in medsebojne komunikacije ter njihovo delovanje v praksi. Cilj je bil ugotoviti, kako motivacija vpliva na komunikacijo zaposlenih.

V nalogi so podane tri teze, in sicer:

Teza 1: Komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Teza 2: Ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo.

Teza 3: Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

## **1.3 Metoda raziskovanja**

Izhodišče za preučevanje motivacije in komunikacije zaposlenih v organizaciji so tvorila teoretična izhodišča – literatura in viri s področja motivacije in komunikacije ter anketni vprašalnik z zaprtimi vprašanji in Likertovo ocenjevalno lestvico, ki smo jo sestavili s pomočjo literature in s katero se je raziskala povezava med motivacijo in komunikacijo. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako motivacija zaposlenih vpliva na medsebojno komuniciranje in uspešno poslovanje organizacije. Ugotavljalo se bo tudi prepoznavanje vpeljevanja dejavnikov motiviranja, kako jih zaznavamo v smislu izboljšanja komunikacije, vodenja, odločanja, dejavnosti, spodbujanja za osebno in poklicno rast, ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, večje uspešnosti pri delu.

V raziskavo so bili vključeni sodelavci iz trgovskega podjetja. Zaposleni so bili izbrani naključno z različnih delovnih mest, različne starosti in spola. Rezultati so bili analizirani in

prikazani grafično.

## **2 Motiviranje**

### **1.1 Pojem motiviranje**

Z motivacijo ljudje delamo, saj brez nje ne moremo opravljati aktivnosti in ne moremo zadovoljevati svojih potreb in uresničevati zastavljenih ciljev. Za delo so potrebni številni motivi, saj aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom. (Pavšek, 2010, str. 4) Motivacija je proces, s katerim se doživlja zadovoljstvo, ki ga nudi možnost ustvarjalnega dela v organizaciji. Proces motiviranja je usmerjen k uspešnosti zaposlenih, njihovi osebni in strokovni rasti ter prispevkom zaposlenih k odličnosti. (Mayer, 1994, str. 18)

Po mnenju Trevenove (1998, str. 106–107) sta za motivacijo značilna strategija menedžmenta in psihološko stanje posameznika. Menedžerji z motivacijo želijo zaposlene prepričati, da bi s svojim delom dosegali zastavljene cilje, ki so pomembni za organizacijo. Motivacijo s psihološkega vidika lahko definiramo kot pripravljenost za zadovoljevanje potreb posameznika, ki je povezana s posameznikovim duševnim stanjem. Nanaša se na sprejemanje, usmerjanje, vztrajanje, intenzivnost in uravnavanje vedenja ljudi.

Motivacijo lahko delimo na zavestno in nezavedno. Zavestno delovanje človeku omogoča obvladovanje nagonov ter prilagajanje realnosti, človek preseže nagonsko naravo in omogoča, da vsak posameznik oblikuje svoje lastne motive, cilje, namene in jih tudi dosega. (Pavšek, 2010, str. 12)

Z motivacijo doživljamo osebno zadovoljstvo, na delovnem mestu pa smo uspešni, produktivni, posledično lahko tudi napredujemo, kar nam dvigne samozavest in tako še z večjim užitek delamo. Za vsakega posameznika je pomembno, da opravlja delo, ki ga veseli in za katerega ve, da ga dobro opravlja in je uspešen pri tem.

## **3 Dejavniki motiviranja zaposlenih**

### **3.1 Organizacijska klima**

Organizacijska klima je niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki so zaznane neposredno ali posredno s strani ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje vseh zaposlenih. Organizacijska klima označuje množico lastnosti organizacije, ki so zaznavne narave, zaposleni pa lahko te lastnosti opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo. Organizacijska klima je relativno trajna in nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo. Klima v organizaciji je osnova za oblikovanje dejanskih dogodkov in povratno vpliva na interpretacijo teh dogodkov, posledično pa tudi na vedenje zaposlenih.

Organizacijska klima se nanaša na odnose med zaposlenimi in na odnose organizacije do zunanjega okolja. Odraža cilje organizacije in kakovost delovnega okolja. Glede na organizacijsko klimo se organizacije med seboj razlikujejo. Organizacijska klima se lahko nanaša na celotno organizacijo ali pa bolj na okolje znotraj oddelka, sektorja ali obrata. Klima vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja in je dinamičen sistem, zato nanjo vpliva vse, kar se pojavlja znotraj organizacije. (Biro–Praxis, 2016)

### **3.2 Stalnost zaposlitve**

Stalnost zaposlitve je zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj vpliva na zaposlene kot pripravljenost, da pridobijo nova znanja z več interesa ter prispevanjem predlogov za izboljšave. Zavedati se je potrebno, da je treba več pozornosti posvečati izbiri boljših sodelavcev in prizadevanjem za dolgoročno uspešnost. (Zupan, 2001, str. 51)

Za zaposlene delavce pomeni stalnost zaposlitve materialno varnost in določen položaj v družbi in organizaciji. Stalnost zaposlitve lahko povežemo z varnostjo in nepretrganostjo zaposlitve, kar pomeni, da se delo oz. delovno mesto spreminja, delovno razmerje in status v isti organizaciji pa se nadaljuje. Varna zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki, pogoj za ohranjanje zaposlitve pa je tudi izobraževanje. (Ekart Buček, 2011, str. 32)

### **3.3 Komuniciranje pri delu**

S komunikacijo se izmenjujejo besedna, nebesedna, vsebinska in odnosna, zavedna in nezavedna sporočila, ki imajo vpliv na zaznavanje, občutke, doživljanje, obnašanje in delovanje oseb, ki so v komunikacijo tudi vključene. (Mayer, 1994, str. 138)

Pri procesu motiviranja zaposlenih je zelo pomembna interna komunikacija v organizaciji, s katero se zaposleni informirajo, motivirajo, vzgajajo in navdušujejo ter se tako zaposlene spodbuja k večji produktivnosti, boljši kvaliteti izdelkov in storitev, utrjevanju verodostojnosti v vodstvo, zaupanju ter utrjevanju organizacijske kulture. (Černetič, 1999, str. 5)

S komunikacijo se izmenjujejo in posredujejo misli in informacije drugim osebami in med osebami samimi. Komunikacija je življenjskega pomena, saj je z našim življenjem močno povezana, vsi pa jo razumemo kot nekaj samoumevnega. Organizacija za uspešno poslovanje potrebuje potrebne informacije, ki pa v poslovnem svetu potujejo od pošiljatelja do prejemnika in so pogoj za uspešno poslovanje. Informacije morajo biti pravočasne, ustrezne, med posamezniki in skupinami pa mora obstajati določena stopnja zaupanja. (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2011, str. 20–21)

Najbolj pogosta in uspešno uporabljena je ustna komunikacija, ki je nedokumentirana in jo je skoraj nemogoče dokazati. Ustno komuniciranje je najhitrejša oblika sporazumevanja, kar je velika prednost, saj je hitrost kakšnega procesa odvisna tudi od hitrosti prejetih informacij, ki so potrebne za opravljanje dela. Ustna komunikacije ima velik vpliv na delovno uspešnost. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 50)

### **3.4 Timsko delo**

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki imajo opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj. Za izvedbo naloge, da dosežejo zadani cilj, so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime. Time sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih organizacijah je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov in izvajanja nalog. Člani tima so med seboj zelo povezani in se morajo tudi strinjati, da so zbrani z namenom, da dosežejo skupen cilj ali z namenom, da razrešijo določeno nalogo oz. problem. Člani tima se morajo strinjati, da sta rešitev problema in doseganje zastavljenega cilja mogoča le s skupnim delom. Člani tima sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. (Povalec, 2011, str. 2)

Pri timskem delu imajo zaposleni občutek, da je njihovo delo pomembno, pri tem pa se tudi poveča njihova odgovornost do organizacije. Sodelavci v timu uspešno zadovoljujejo osebne in skupne potrebe, pri čemer je prisotna motivacija tako za delo kot nove naloge skupine. Člani tima so strokovnjaki z različnim znanjem, ki se medsebojno dopolnjujejo in usklajujejo ter ustvarjajo nova skupna znanja. Za uspešnost tima je pomembna neposredna komunikacija. Z delom tima so zadovoljni tako člani tima, kupci kot tudi zaposleni in lastniki organizacije. (Treven, 1998, str. 141–142)

### **3.5 Razvoj kadrov**

Za razvoj, kakovost in uspešnost organizacije je pomemben strokovno izobražen in usposobljen kader, ki ima možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj. V času, ko tehnologija napreduje, se organizacije in metode dela hitro spreminjajo, zato se morajo organizacije neprestano prilagajati, zaposleni pa se morajo izpopolnjevati in usposabljati celo delovno dobo. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 177)

Pri usposabljanju zaposlenih gre za postope, s katerimi se poskuša izboljšati njihove lastnosti, da še bolje in kakovostnejše opravljajo svoje delo. Načini izobraževanja so odvisni od potreb, ki pridejo z novo tehnologijo, vrsto dejavnosti in opremljenosti z učno opremo. (Lipičnik, 2007, str. 112–113)

Usposabljanje lahko definiramo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja. Do spremembe prid, ko se spremljajo učni primeri, programi in upoštevajo napotki, ki

omogočajo, da se doseže potrebna raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvajanje dela. Učenje je dolgoročna sprememba v vedenju kot posledica izkušenj iz prakse. Z izobraževanjem se pridobivajo ustrezna znanja, razvijata se vrednost in inteligenca, ki se uporabljata na vseh področjih življenja. Z razvojem se izboljša ali uresniči sposobnost in možnost na podlagi učenja in izkušenj, ki se pridobijo z izobraževanjem. Glavni dejavnik razvoja je strokovno izobražen kader, ki je odgovoren za kakovost in uspešnost organizacije. (Goetsch, & Davis, 2010 str. 33)

### **3.6 Plača, nagrade, pohvale in priznanja**

Nagrajevanje je pomembno za vse zaposlene, saj je delavcem plača temeljni vir za preživetje. Odločitev za nagrajevanje vpliva na delodajalčevo sposobnost, da lahko na trgu delovne sile tekmuje za ustrezne zaposlene. Nagrada, ki jo delodajalec zagotavlja delavcu, lahko privabi ali odvrne nov kader. (Treven, & Sriča, 2001, str. 247)

Nagrada je lahko formalna ali neformalna, ustna ali pisna, denarna, praktična ali simbolna. Pomembno pri nagrajevanju je, zakaj, kako in kdaj se jih podeli. Formalne pohvale se podeljujejo na prireditvah, pri neformalnih pa imamo proste roke. Pri ustni pohvali je pomembno, da je izrečena iz pravih ust, saj je tako bolj učinkovita. Zelo priljubljene so tudi denarne nagrade, na primer stimulacija. (Zupan, 2001, str. 208–2011)

Z organizacijsko klimo želijo organizacije ugotoviti povezavo med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in njihovim odnosom do samega dela. Organizacijska klima je merljiva lastnost delovnega okolja, ki je zaznana s strani zaposlenih v organizaciji in vpliva na motivacijo in vedenje vseh zaposlenih. Stalnost zaposlitve vpliva na zaposlene kot pripravljenost pridobiti nova znanja z večjim interesom in prispevanjem še več predlogov za izboljšave. S komunikacijo se izmenjujejo besedne, nebesedne, vsebinske in odnosne, zavedne in nezavedne informacije v organizaciji. Komunikacija vpliva na zaznavanje, občutke, doživljanje in obnašanje zaposlenih v delovnem okolju. Organizacije s timom želijo zaposlenim dati občutek, da je njihovo delo pomembno in da se jim tako posveča odgovornost, ki jo imajo v organizaciji.

## **4 Komuniciranje**

### **4.1 Opredelitev komuniciranja**

Pojem komuniciranja označuje vse tehnične, biološke, psihične in socialne procese in sisteme ustvarjanja, prenosa in sprejemanja sporočil. Za vse komunikacijske procese je značilno, da jih tvorijo elementi: komunikator, sporočevalec ali vir, sporočilo, medij, komunikacijski kod in prejemnik. Komunikator je tista komponenta, ki je odgovorna za produkcijo sporočila, ki

vstopa v menjavo med komunikatorjem in recipientom. Namenskost sporočila je bistvena značilnost komunikacijskega procesa. (Kavčič, 2000, str. 57)

»Pri komunikaciji gre za osebno izpostavljanje, odprtost in ranljivost človeka, ki vstopa v medosebni odnos z drugo osebo. Tako kot uspela komunikacija daje vključenim občutek pripadnosti, lastne pomembnosti, angažiranje za skupni cilj, pušča neuspela komunikacija globoko prizadetost, ranjenost posameznikov, še večjo zaprtost in blokado odnosov.« (Ucman, 2003, str. 3)

## **4.2 Vrste komuniciranja**

### ***4.2.1 Poslovni razgovor***

Poslovni razgovor je vedno ciljno usmerjen, kar pomeni, da je usmerjen v uresničevanje ciljev organizacije. Učinkovit je, če dosega svoje cilje s kar najmanjšo porabo časa. V razgovoru so po navadi prisotne dve ali več strank in gre za dvosmerno ali večsmerno komuniciranje. Glavni namen razgovora je vplivanje na udeležence, na njihove interese, stališča, želje, hitro izmenjavanje stališč in informacij, dobivanje takojšnje povratne informacije. (Ucman, 2003, str. 32)

Pri poslovnem razgovoru je najpomembnejše poslušanje, saj takrat pridobimo pomembne informacije o zadevi in sogovorniku. Za poslušanje porabimo veliko več časa kot za govor ali pisanje, se ga pa nikjer ne učimo. Dobro poslušamo takrat, ko se osredotočimo na tisto, kar nam sogovornik skuša povedati. Veliko časa posvetimo sogovornikovemu izražanju, kretnjam, drži telesa, tonu glasu, mimiki obraza. Sogovornika ne prekinjamo in mu ne skačemo v besedo. (Kavčič, 2000, str. 97)

### ***4.2.2 Poslovni sestanek***

Sestanek je učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi. Na sestanku se zberejo trije ali več ljudi z namenom, da dosežejo skupne cilje in se dogovarjajo, razpravljajo in sklepajo. Uspešen sestanek se doseže z najmanjšo porabo časa in drugih sredstev. Informativni sestanek je namenjen posredovanju informacij udeležencem, urejevalni pa je urejanju zadev in snovanju novih zamisli. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 247)

Sestanki, na katerih se vsi strinjajo z vodjem, brez razprave in na katerih lahko vodja zlahka uveljavi svoje zamisli, niso zelo ustvarjalni. Udeleženci so v večini primerov pasivni in sklepi, ki se na sestanku sprejmejo, niso zares njihovi, zato se lahko pričakuje težave pri uresničevanju le-teh. Dober sestanek je tisti, na katerem se izpostavljajo različna mnenja, stališča, kjer mora vodja uporabiti vse svoje znanje o vedenju in vodenju ljudi. (Ucman, 2003, str. 45)

#### **4.2.3 Javni nastop in predstavitev**

Dobri govorniki morajo dolga leta vaditi in se izpopolnjevati, se učiti organiziranja, priprave, izvajanja, obvladovanja udeležencev. Dobri govornik ve, kaj ima povedati, najde dovolj časa za priprave govora, nabira si vse več izkušenj, ljudje ga upoštevajo kot osebnost. Je samozavesten in zaupa sam vase, je prepričljiv in zna povedati, kar je treba. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 177)

Tudi prodajanje je vrsta nastopanja in če želimo komu nekaj prodati, moramo pri njem najprej vzbuditi željo po izdelku ali storitvi in ga nato znati prepričati v nakup, zato je pomembno, da upoštevamo nekaj pravil za prepričljiv nastop. Govoriti moramo z energijo, saj takšne osebe navdušijo, z veseljem se jih poslušajo, oddajajo pa tudi pozitivno energijo. Takšnim osebam se bolj verjame in se jim pravi, da dajo v posel tudi svoje srce. Prodajalec mora morebitnega kupca gledati v oči, saj je tako pri prodajanju kot javnem nastopu pomemben stik z očmi. Vedno se je treba dobro pripraviti in pogledati oz. se pozanimati, kaj stranka potrebuje in kaj ji lahko ponudimo in prodamo. Izpostaviti je potrebno koristnost izdelka oz. storitve. Pri javnem nastopu pa moramo poslušalcem tudi povedati, kakšna je dodana vrednost povedanega. To je potrebno izpostaviti tudi pri prodaji, da pritegnemo sogovornikovo pozornost. Pozorni moramo biti tudi na neverbalno govorico. Če se nasprotnik nagiba nazaj, se tudi mi nagnemo malo nazaj, da ne posežemo preveč v njegov osebni prostor. Sogovornika je potrebno tudi opazovati: ali mu je dolgčas, ga zanimamo, se mu mudi, gleda druge stvari. (Jernejčič, 2014, str. 36)

#### **4.2.4 Pisno komuniciranje**

Pri pisnem komuniciranju gre za napisane znake. Sporočila se lahko posredujejo s pomočjo telekomunikacijskih naprav ali neposredno, preko pisem, poslana so lahko po pošti, preko interneta. Menedžerji morajo obvladati tako ustno kot pisno komuniciranje, saj je to izraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti. (Hargie, & Dickson, 2004, str. 59)

Pri pisnem komuniciranju je nosilec sporočila pisana beseda. Pošiljatelj sporočila in prejemnik se ne vidita, zato mora biti vsebina sporočila posebej privlačna in prepričljiva, da bo dosežen namen pisanja. (Kosi, & Rom, 2009, str. 94)

#### **4.2.5 Poslovno komuniciranje**

Poslovno komuniciranje poteka v organizaciji in med organizacijami ter povezuje njihove udeležence. Je ciljna dejavnost, ki je naravnana na doseganje ciljev komuniciranja, s cilji komuniciranja pa dosežemo uspešnost organizacije. Za uspešnost organizacije je pomembno učinkovito poslovno komuniciranje, zato se menedžerji in vodje zavedajo, da s pomočjo izobraževanja, z vajami in izkušnjami na področju komuniciranja, lahko pridobijo pomembno konkurenčno prednost. (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 39–41)



Poslovno komuniciranje ima določen cilj, namenjeno je postavljanju in doseganju ciljev in se nanaša na poslovanje, kar pomeni, da je cilj komuniciranja enak cilju poslovanja organizacije. Končni cilj poslovanja organizacije je vezan na proizvodnjo in prodajo izdelkov ali storitev, ki omogočajo obstoj, razvoj in v končni fazi čim večji dobiček organizacije. Cilji organizacije morajo biti dosegljivi in merljivi, saj če so dosegljivi, morajo biti realni in koristni, če pa so merljivi, pa pomeni, da ugotavljajo, v kakšni meri smo jih uspeli doseči. (Kosi, & Rom, 2009, str. 6)

Za uspešno poslovno komuniciranje je pomembno odločanje, delegiranje, kritike, pohvale, intervju, poročila, diskusije, poučevanje in predavanje, govorništvo ter telefoniranje. Z delegiranjem razumemo prenos zadolžitev na drugo osebo tako, da jo prepričamo, da se bodo zadane naloge dobro opravile. Z intervjujem načrtujemo, organiziramo neposreden pogovor med dvema osebama; izpraševalcem in anketirancem. Z diskusijo se izmenjujejo mnenja o kakšni pomembni stvari, je metoda, s katero se skupno rešuje probleme tako v poslovnem svetu kot v družbenem življenju. (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2011, str. 43)

#### **4.2.6 Organizacijsko komuniciranje**

Christensen (2002, str. 162) označuje organizacijsko komuniciranje kot organizacijsko takrat, ko so vsi sporočani simboli, strategije in sporočila združeni v enotno organizacijsko telo, ki vključuje dodatne enote, povezane med seboj, kot so na primer podjetja v mrežah. Organizacijsko komuniciranje je tok sporočil z vsebino, ki se skladno s strategijo organizacije usmerja tako proti notranjim kot tudi zunanjim deležnikom.

Aktivnosti organizacijskega komuniciranja so oblikovane in usklajene s strani strategije organizacije kot celote. Organizacijsko komuniciranje je orodje uprave podjetja, s katerim se medsebojno harmonizirajo vse notranje in zunanje oblike komunikacijskih tokov z namenom oblikovanja podjetju naklonjenih stališč javnosti. Organizacija preko komunikacije zbira, prenaša in si oblikuje predstavo o svojem okolju. Svoj pomen ima tudi način ureditve komunikacijskih dejavnosti v organizaciji, saj določa strateške poudarke, politične preference in je tako nujen za njihovo učinkovito integracijo v poslovanje. (Cornelissen, Bekkum, & van Ruler, 2006, str. 120)

Brez komunikacije se ne moremo sporazumevati, ne moremo poslovati, ne delati. Brez komunikacije tudi organizacije ne bi obstajale. Komunikacija je pomembna za prenos informacij, podatkov, ki so potrebni za opravljanje dela in sklepanje poslov. Poznamo več vrst komunikacij, kot so na primer poslovni razgovor, poslovni sestanek, javni nastop in predstavitev ter pisno komuniciranje. Poslovna komunikacija poteka v organizacijah in med organizacijami ter povezuje udeležence med seboj. Je ciljna dejavnost, ki je naravnana na doseganje ciljev, s cilji pa dosežemo uspešnost organizacije. O organizacijskem komuniciranju govorimo takrat, ko so sproščeni vsi simboli, strategije in sporočila, združeni v enotno organizacijsko telo, ki vključuje dodatne enote, povezane med seboj.

## **5 Načini komuniciranja**

### **5.1 Neposredno in posredno komuniciranje**

Vse več je situacij, ko je urejanje zadev možno le z osebnim sporazumevanjem. Medosebni odnos, ki se zgradi med dvema osebama v komunikaciji, je zelo pomemben, saj ima velik vpliv na izid pogovora. Neposredna komunikacija predstavlja najbogatejši komunikacijski kanal, saj poleg besednega sporazumevanja omogoča tudi zaznavanje celotnega spektra nebesedne komunikacije. Med neposredno oz. osebno komunikacijo uvrščamo poslovni razgovor, razgovor v večji ali manjši skupini ljudi in poslovni sestanek. (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009, str. 10)

O neposrednem komuniciranju govorimo, ko med pošiljateljem in prejemnikom ni posrednika. Neposredno komuniciranje je pogovor dveh ali več oseb, ki se nahajajo skupaj, kjer je prisotna takojšnja povratna informacija. Pri posredni komunikaciji gre za komunikacijski kanal med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Med posredno komunikacijo sodijo telefonski pogovori, dopisovanje, elektronska pošta. Manj učinkovito je posredno komuniciranje, kjer ni možnosti takojšnje povratne informacije, slabost je tudi motnja v komunikacijskem kanalu. (Kavčič, 2000, str. 67)

Prednost osebne komunikacije je v hitrosti potovanja sporočila, v možnosti, da takoj ugotovimo, ali je sporočilo prispelo do sprejemnika in povratna informacija o tem, kako je sprejemnik sporočilo razumel. Slabosti pa se kažejo v večji porabi časa in denarja, v organizacijsko komunikacijo vključimo več ljudi, v osebnem kontaktu pa lahko močna čustvena obremenjenost bistveno zmanjša uspeh. Posredna komunikacija pomeni vsakršno sporazumevanje, pri katerem uporabljamo posredno komunikacijsko pot. Komuniciramo preko telefona, elektronske pošte, telefaksa, s pomočjo pisem in ostalih pisnih sporočil. (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009, str. 10)

### **5.2 Zavestno in nezavedno komuniciranje**

Večji del komunikacij poteka zavestno in z nekim namenom, vendar pa se še vedno marsikdaj pojavijo nezavedna sporočila. Motiv, ki določa naše vedenje, je, da se popolnoma zavedamo, da prepoznamo druge, ko smo opozorjeni in da se ne zavedamo in jih ne prepoznamo, ne glede na to, da smo nanje bili opozorjeni. Ko uporabljamo kretnje ali izraze, ki jih slabo ali sploh ne nadzorujemo, govorimo o nezavedni komunikaciji. Pri tem gre tudi za uporabo izgovorjenih in neizgovorjenih besed. (Mihaljčič, 2000, str. 107)

### **5.3 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje**

Pri enosmerni komunikaciji gre za vpliv komuniciranja v eno smer, kjer ni povratne informacije. Tukaj gre za posredovanje sporočil večjemu številu prejemnikov, kjer so sporočila kratka, jasna in preprosta. (Sadar, 2010, str. 8)

Dvosmerna komunikacija pomeni, da prejemnik pošiljatelju posreduje povratne informacije. Tako prejemnik kot pošiljatelj vplivata drug na drugega, se dopolnjujeta in usklajujeta. Gre za posredovanje sporočil, sprejemanje in pojasnjevanje nesporazumov. Je dolgotrajnejša in bolj učinkovita od enosmerne komunikacije. (Mihaljčič, 2000, str. 108)

Pri dvosmerni komunikaciji reagirata ob govorca, vpliv pa je vzajemen. V takšnem pogovoru poslušamo, razmišljamo in govorimo, sporazumevanje pa poteka vedno v dve smeri ali več; kadar poteka komunikacija v eni smeri, pa govorimo o sporočanju. Dvosmerna komunikacija je kompleksnejša, traja dlje časa in je zunaj manj urejena. Prednost dvosmerne komunikacije je v tem, da pošiljatelj takoj dobi povratno informacijo, ki vpliva na nadaljnje oblikovanje sporočil. Zaradi možnosti dopolnjevanja in pojasnjevanja pomenov pa je točnejša, ni potrebno tako natančno načrtovanje kot pri enosmerni, prejemnik pa se počuti vključenega v komunikacijo. Pomanjkljivosti pri dvosmerni komunikaciji so, da zahteva več časa, navidezno je manj urejena, pošiljatelj pa je bolj izpostavljen. (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009, str. 11)

### **5.4 Besedno ali verbalno komuniciranje**

Komunikacijo pogosto delimo na verbalno in neverbalno, saj lahko komuniciramo z besedami ali brez njih. Usklajenost besedne in nebesedne komunikacije vpliva na uspešnost komunikacije, kar pa govorimo, se mora ujemati s tistim, kar sporočamo z znaki in vedenjem. (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009, str. 12)

Pri besedni komunikaciji se za prenos sporočil uporabljajo besede, ki so sestavni del jezika. Z besedami se izražajo naše misli in jih tako tudi posredujemo drugim udeležencem v pogovoru, izražanje mora biti jasno, da nas sogovornik razume. Besedno komuniciranje je lahko govorno, ustno ali pisno. (Mihaljčič, 2000, str. 108)

Besedno komuniciranje delimo na ustno in pisno. Nebesedno komuniciranje sestavljajo govornica telesa z vsemi kretnjami, mimiko, držo, govornico glasu, vedenje osebe v prostoru in času, uporaba predmetov in obleke ter posameznikov vonj oz. okus. (Fink, Goltnik Urnaut, & Števančec, 2009, str. 12)

Pri pisnem komuniciranju je nosilec sporočila pisana ali tiskana pisava, ki je grafični zapis govornih besed. Sporočila posredujemo neposredno preko pisem ali posredno, preko telekomunikacijskih naprav, kot je telefaks. Za pisno komuniciranje se najpogosteje odločimo, kadar je sporočilo podrobno in zahtevno in je pomemben trajen zapis sporočila, ki

ga je mogoče kasneje tudi preveriti. Z napisanim sporočilom se izognemo možnim vplivom motenj in šumov na sporočilo. (Nosan, 2010, str. 8)

### **5.5 Nebesedno ali neverbalno komuniciranje**

Pri nebesednem komuniciranju se uporabljajo nebesedna sredstva, kot so mimika obraza, različne geste, gibanje v prostoru, dotik, vonj, zvočna podoba govora. Mimika so izrazi obraza, s pomočjo katerih izražamo svoja čustva, stališča. Nekateri izrazi lahko kontroliramo, nekateri ne. Gestika so gibi rok, nog, dlani, prstov, ramen, glave. Lahko nastopijo za ponazoritev povedanega, namesto besed. Nekateri gibi so narejeni zavestno, drugi nezavedno. (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2011, str. 63–64)

Pomen neverbalne komunikacije se v različnih okoliščinah spreminja, saj se že med posamezniki pojavljajo velike razlike, prav tako med različnimi kulturami, zato je težko vnaprej opredeliti zmagovalno kombinacijo. K spretni rabi veščin vsekakor pripomorejo izkušnje in dober občutek, koristi pa pazljivo spremljanje in opazovanje sogovornika ali skupine in zmerna zadržanost. Uspešni prodajalci so tisti, ki poskušajo videti z očmi drugih udeležencev, znajo realno oceniti svoje uspehe in napake ter oblikujejo svojo lastno kombinacijo vsebin in oblik komuniciranja, ki jo po potrebi spreminjajo in nagrajujejo. (Srša, 2013, str. 12–13)

## **6 Vpliv komunikacije na motivacijo zaposlenih**

Zadovoljni zaposleni pripomorejo k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, k uspešnosti organizacije in tudi k doseganju zastavljenih ciljev, tako posameznikovih kot tudi celotne organizacije. Tega pa ne bi bilo, če ne bi bilo ustreznega komuniciranja in motivacije. Pomembni sta ustvarjalna komunikacija med zaposlenimi in odprtost komuniciranja, ki omogočata proces komunikacije, ki na zaposlene deluje s spodbudo in jih tako motivira za delo. Komunikacija mora zaposlene v organizaciji usmerjati v izmenjavo misli, idej, informacij, v reševanje težav in problemov in odpravljanje ovir, ki se pojavljajo v komunikaciji. (Ploj, 2010, str. 23)

Na vpliv zadovoljstva zaposlenih in njihovo motivacijo vpliva tudi način komuniciranja. Zaposleni so lahko nezadovoljni, zaskrbljeni in zastrašeni s strani vodstva, ki izraža brezobzirnost, napadalnost, oholost in ljudem grozi celo z odpuščanjem z delovnega mesta ali jih brez vzroka degradira. Zaradi takega načina ravnanja vodstva so zaposleni prizadeti in postanejo malodušni in nemotivirani za delo. (Ploj, 2010, str. 23)

Zaposleni v organizacijah pogosto pogrešajo povratne informacije s strani nadrejenih ali pa se pojavlja odsotnost informacij, kar je lahko tudi vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih. Zaposlenim bi morale biti omogočene redne in natančne povratne informacije o delu, ki ga opravljajo, o uspešnosti projektov, pri katerem sodelujejo, o vplivu naloge, ki so jo zaključili,

o nezadovoljstvu vodstva z njihovim delom, o napredku pri njihovem strokovnem razvijanju in podobno. Potrebno pa je tudi zaposlene naučiti, da bodo vodstvo pravočasno informirali o dogodkih pri delu, o morebitnih težavah, nastalih spremembah, izzivih pri delu in svojem nezadovoljstvu. (Mihalič, 2006, str. 48)

## **7 Metoda**

### **7.1 Predstavitev trgovskega podjetja**

Obravnavano trgovsko podjetje (n.d.) z novimi idejami, postavljanjem vedno višjih standardov in nenehnim širjenjem ponudbe gradi vezi že več kot petindvajset let. Njihovo vodilo je zadovoljstvo strank, kar dosegajo s predanim in učinkovitim delom. V petindvajsetih letih delovanja trgovskega podjetja se je organizacijska struktura močno razvila. Stalno širjenje trgovinske mreže in s tem tudi večanje števila zaposlenih sta narekovala široko razvejano organizacijsko strukturo.

Trgovsko podjetje je bilo ustanovljeno leta 1983 na Nizozemskem. V trgovsko verigo so se takrat prostovoljno združili samostojni veletrgovci in trgovci na drobno, da bi združeni lažje kljubovali pritisku čedalje močnejše konkurence. Združevanje moči je prineslo pozitivne učinke za vse člane in zagotovilo gospodarsko eksistenco ter razvoj. V Sloveniji se je prva trgovina odprla leta 1991 kot manjši supermarket. Že več kot 25 let postavljajo v slovenski trgovini vedno nove standarde. S tem so močno vplivali tudi na razvojne smernice konkurence in posledično se je kakovost trgovinske ponudbe v Sloveniji močno zvišala. Še naprej ostajajo v vrhu slovenske trgovine in s svojo inovativnostjo, sodobnostjo in svežimi pristopi vedno znova prepričajo kupce.

Podjetje se razteza na skupno več kot 32 tisoč m<sup>2</sup>. Od tega je 20 tisoč m<sup>2</sup> prostornine namenjene skladiščenju suhega blaga, preostali, novejši del pa je namenjen skladiščenju svežega blaga. Skladišče svežih živil in izdelkov je v celoti hlajeno, in sicer so prostori razdeljeni na ločene hladilnice za sadje in zelenjavo, mlečne izdelke ter shranjevanje mesa in mesnih izdelkov. Distribucijski center omogoča centralizirano dobavo, zato lahko vse trgovine sprotno naročajo sveže blago. Pomembna investicija tako vsakodnevno lajša sprejem blaga v trgovinah in omogoča, da kupcem vedno nudijo sveže in kakovostne izdelke.

### **7.2 Namen in cilj raziskave**

Cilj naloge je ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji. Ugotoviti smo želeli, kako vpliv nagrajevanja zaposlenih vpliva na pozitivno motiviranje in uspešno komuniciranje ter povezavo z učinkovitim doseganjem zastavljenih ciljev organizacije. Na splošno bosta predstavljeni motivacija in komunikacija zaposlenih v organizacijah ter medsebojna povezava. Izvedena bo tudi raziskava med zaposlenimi v

trgovskem podjetju o pomenu motivacije in medsebojne komunikacije ter njihovo delovanje v praksi. Cilj je bil ugotoviti, kako motivacija vpliva na komunikacijo zaposlenih.

Namen naloge je bil ugotoviti, kakšno je trenutno stanje motivacije in komuniciranja med zaposlenimi v trgovskem podjetju in kako to vpliva na uspešnost poslovanja.

V nalogi smo podali tri teze, in sicer:

Teza 1: Komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Teza 2: Ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo.

Teza 3: Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

### **7.3 Predstavitev vprašalnika**

Anketni vprašalnik zajema 27 vprašanj, od tega je prvih pet vprašanj demografskega značaja, sledijo vprašanja, ki se navezujejo na ustrezno komunikacijo in motivacijo na delovnem mestu, zadnji dve vprašanji pa sta odprtega tipa, kjer so anketiranci podali predloge in izboljšave glede komunikacije in nagrad na delovnem mestu. Vprašanja so bila zastavljena na podlagi ugotovitev pregledane literature in lastnih izkušenj s področja komuniciranja v trgovskem podjetju. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med naključno izbrane zaposlene v trgovskem podjetju.

Izdelana je bila tudi tabela, v kateri so anketna vprašanja razdeljena glede na povezavo s tezami in predhodno zastavljenim ciljem. Opisan je tudi odgovor oz. informacija, ki smo jo dobili na določeno vprašanje. Tabela 9.1 prikazuje povezavo med tezami in zastavljenimi cilji.

Tabela 9.1. Pregled tez

TEZA & CILJI	ŠT. VPRAŠANJA	INFORMACIJA / ODGOVOR
Komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih.	1.	Formalni način komuniciranja.
	2.	Pravočasna obveščenosť o novostih.
	3.	Sproščeni pogovori z nadrejenimi.
	4.	Uporaba govornice telesa.
	5.	Pravilna komunikacija in motivacija zaposlenih.
Ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo.	6.	Nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom.
	7.	Razumevanje in spoštovanje med sodelavci in vodstvom.
	8.	Možnost posvetovanja z nadrejenimi.
	9.	Vpliv komunikacije in motivacije zaposlenih.
	10.	Motiviranost s pohvalami.
	11.	Ne upoštevajo se povratne informacije.
Zaposleni v trgovskem podjetju so zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.	12.	Zaupanje vodstva v sodelavce.
	13.	Odkriti pogovori z nadrejenimi.
	14.	Vključevanje podrejenih v odločanje.
Ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji. Kako nagrajevanje vpliva na pozitivno motivacijo zaposlenih?	15.	Denar je najpomembnejši motivator.
	16.	Posredovanje razumljivih informacij.
	17.	Nagrada za uspešno delo.
	18.	Redni tedenski in mesečni sestanki.
	19.	Dovolj informacij za opravljanje dela.
	20.	Nesoglasja privedejo do zmanjšanja motiviranosti.

#### 7.4 Zbiranje in analiza podatkov

Teoretični del naloge je bil izveden na podlagi pridobljene literature in drugih dostopnih virov s področja motivacije in komunikacije. Z deskriptivno metodo in metodo analize smo raziskovali ključna poglavja in ključne pojme za razumevanje teoretičnega dela in v povezavi z razumevanjem rezultatov.

Stanje na področju motivacije in komunikacije v trgovskem podjetju, kjer so zaposleni, smo analizirali s pomočjo ankete, ki je bila izvedena z zaposlenimi v trgovskem podjetju. Rezultate smo analizirali in na osnovi dobljenih rezultatov podali predloge trgovskemu podjetju za izboljšave in spremembe pri motiviranju zaposlenih za uspešno komunikacijo.

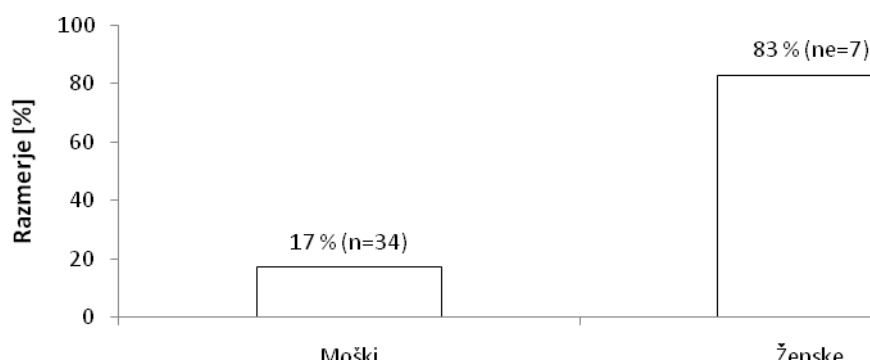
Najprej smo pilotni anketni vprašalnik razdelili med 8 naključno izbranih zaposlenih v ožjem okolju. Na podlagi analize njihovih odgovorov smo anketni vprašalnik ustrezno dopolnili in popravili, da je le-ta ustrežal tezam in ciljem, zastavljenim v naši diplomski nalogi, ter da bi bil razumljiv anketirancem. Sledilo je zbiranje podatkov. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med 50 naključno izbranih zaposlenih v trgovskem podjetju, v enem tednu je bilo vrnjenih 41 popolno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Empirični del naloge je zasnovan na podlagi rezultatov, ki so bili pridobljeni s pomočjo lastnega anketnega vprašalnika. Na podlagi odgovorov na anketni vprašalnik smo analizirali trenutno stanje na področju motivacije in komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi v trgovskem podjetju. Poudarek raziskave je bil na medsebojnem komuniciranju med zaposlenimi in vodstvom v trgovskem podjetju, kako so zaposleni motivirani za uspešno komuniciranje ter kako so s komunikacijo zadovoljni zaposleni v trgovskem podjetju. Spremenljivke so nominalnega tipa. Uporabili smo frekvenčno analizo, rezultate pa smo prikazali z grafi.

## 8 Rezultati

### 8.1 Demografski podatki

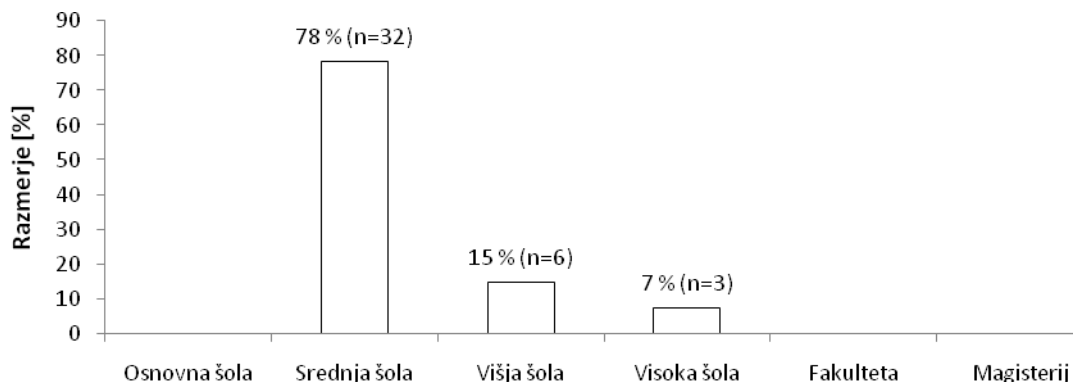
Glede na cilje in zastavljene teze naloge je bila izvedena raziskava s pomočjo vprašalnika. Anketiranih je bilo 50 naključno izbranih zaposlenih v trgovskem podjetju, vrnjenih je bilo 41 anketnih vprašalnikov, ki so bili popolno izpolnjeni. Anketiranci so bili obeh spolov, različnih starostnih skupin in z različno stopnjo izobrazbe, z različnimi poklici in delovno dobo anketirancev, kar je razvidno s spodnjih slik.



Slika 10.1. Spol anketirancev

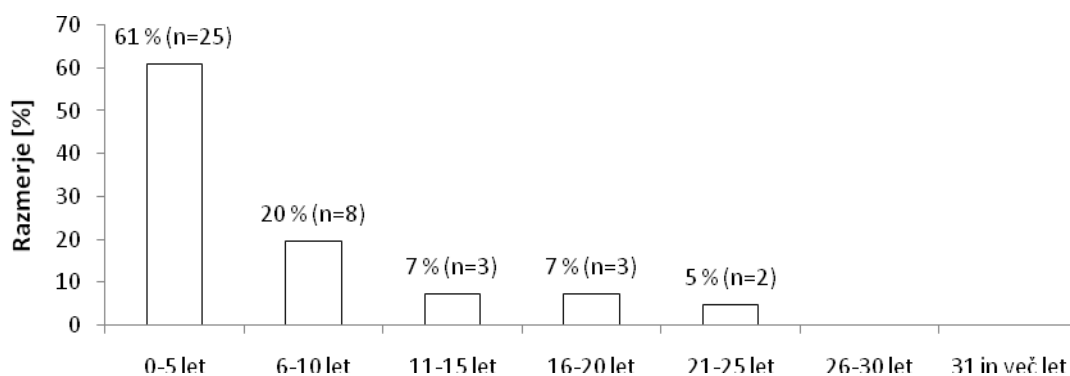
V raziskavi nas je zanimal spol anketirancev. Pri pregledu odgovorov smo ugotovili, da imamo v raziskavo vključenih več žensk kot moških. Slika 10.1 prikazuje, da je bilo izmed anketiranih zaposlenih v trgovskem podjetju 83 % žensk in 17 % moških.





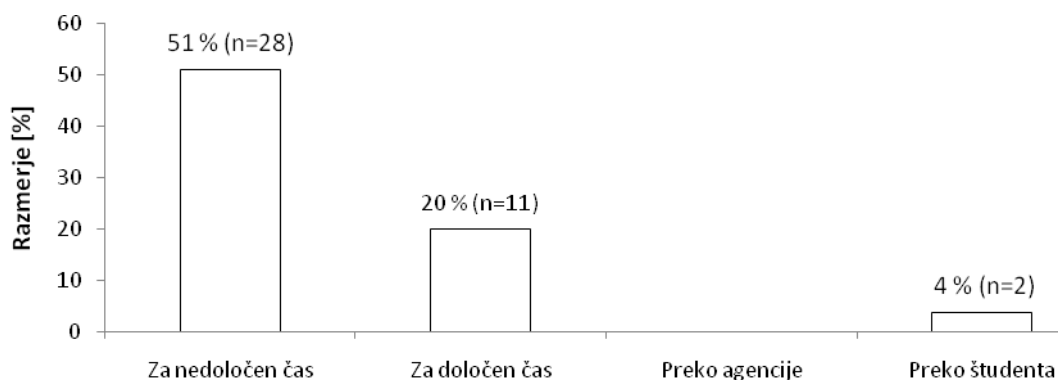
Slika 10.2. Izobrazba anketirancev

V trgovskem podjetju, kjer je potekala raziskava, je 78 % anketirancev s srednješolsko izobrazbo, 18 % z višješolsko ter 7 % z visoko. S Slike 10.2 je tudi razvidno, da med anketiranci ni bilo zaposlenih, ki bi imeli samo osnovno šolo, fakulteto ali magisterij.



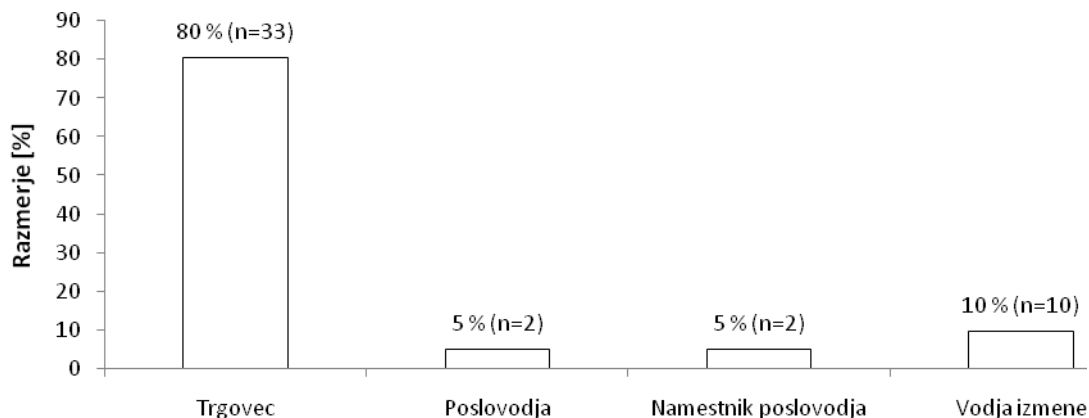
Slika 10.3. Delovna doba anketirancev

Največ zaposlenih, ki so bili anketirani, ima zaposlitev do pet let, 61 %, 6–10 let 20 %, 7 % 11–15 let ter tudi 16–20 let. S Slike 10.3 je razvidno, da med anketiranimi zaposlenimi ni zaposlenih, ki bi imeli 26 let in več delovne dobe.



Slika 10.4. Zaposlitev anketirancev

Slika 10.4 prikazuje, da je za nedoločen čas zaposlenih 51 % anketirancev, 20 % za določen čas ter 4 % preko študentskega servisa. V trgovskem podjetju ne zaposlujejo preko agencije.

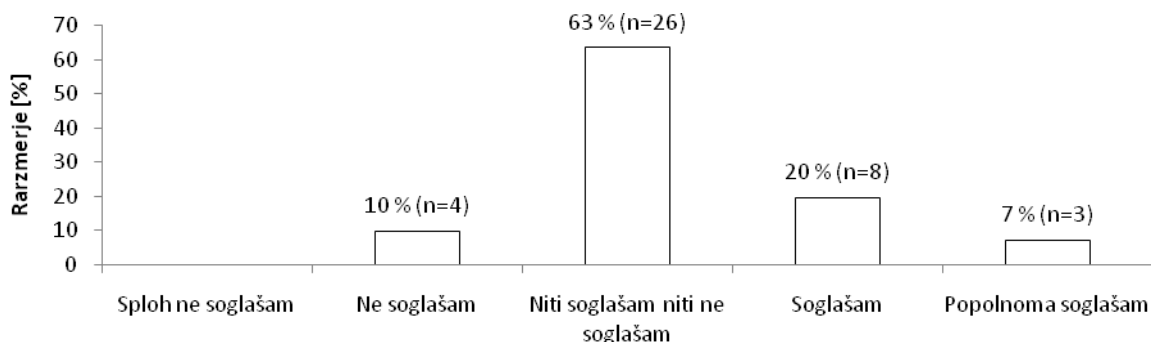


Slika 10.5. Poklic anketirancev

80 % anketirancev v trgovskem podjetju opravlja delo trgovca, 10 % je vodij izmene. Slika 10.5 tudi prikazuje, da je v trgovskem podjetju med anketiranimi zaposlenimi 5 % poslovodij in 5 % namestnikov poslovodje.

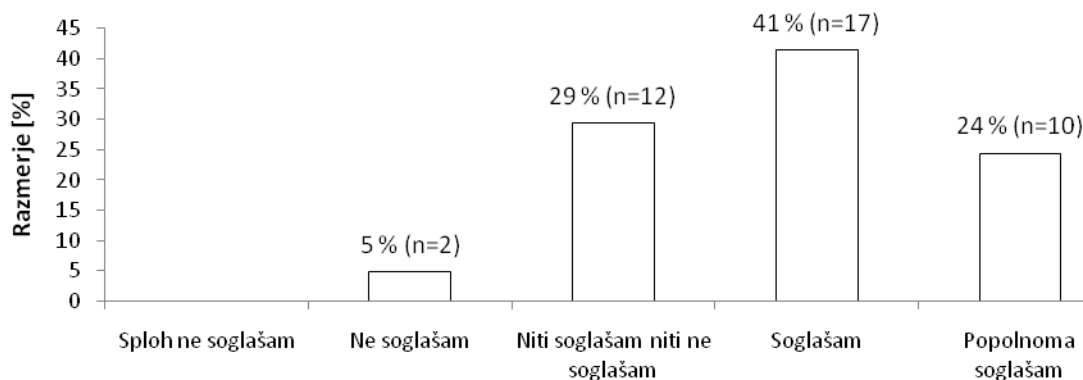
## 8.2 Vpliv komunikacije na motivacijo zaposlenih

Podana je bila teza, da komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih. Na podlagi odgovorov iz raziskave komunikacija v trgovskem podjetju poteka na formalni način, zaposleni so o novostih pravočasno obveščeni, z nadrejenimi imajo sproščene pogovore. Besedno komunikacijo dopolnjujejo z govorico telesa, na dobro vodenje pa vplivata pravilno komuniciranje in motivacija zaposlenih, saj je od tega odvisno, ali bodo zaposleni delovali v skladu s cilji organizacije.



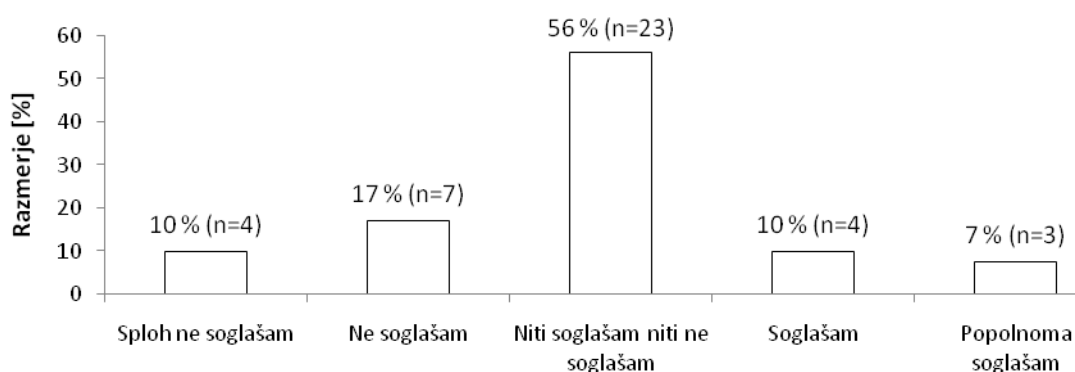
Slika 10.6. Formalni način komuniciranja

Organizacije formalno komunikacijo že vnaprej določijo in načrtujejo. Formalna komunikacija poteka v skladu z vnaprej določenimi pravili, ki predstavljajo prenos informacij. Osnovi formalnega komuniciranja sta srečanje in notranje oz. eksterno dopisovanje v organizaciji. Slika 10.6 prikazuje, da 63 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša s trditvijo, da komunikacija v trgovskem podjetju poteka na formalni način. S trditvijo jih soglaša 20 %, 10 % jih ne soglaša in 7 % jih popolnoma soglaša.



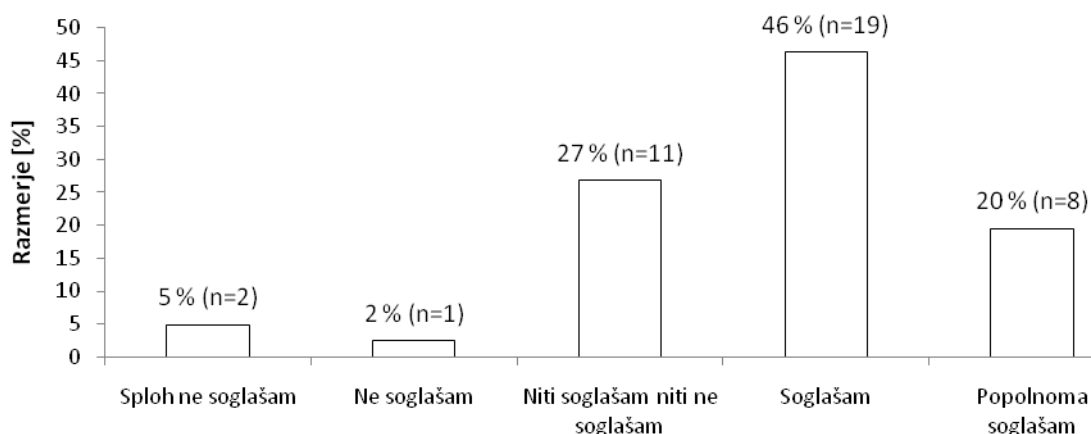
Slika 10.7. Pravočasna obveščenosť o novostih

Slika 10.7 prikazuje rezultate anketirancev na trditev, ali so pravočasno obveščeni o novostih. S trditvijo soglaša 41 % anketirancev, 29 % jih niti soglaša niti ne soglaša, popolnoma jih soglaša 24 %. S trditvijo pa ne soglaša 5 % anketirancev. Pravočasna obveščenosť o novostih je zelo pomembna pri poslovanju, saj zaposleni le tako dobro opravljajo svoje delo.



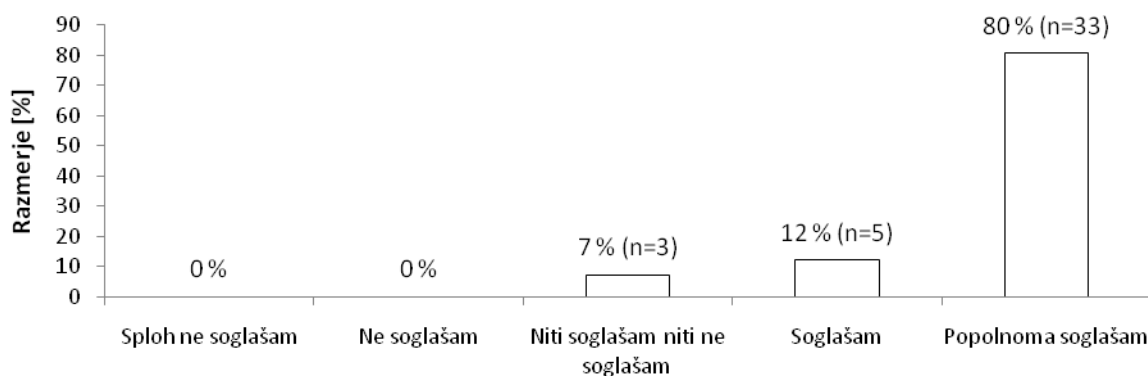
Slika 10.8. Sproščeni pogovori z nadrejenimi

56 % zaposlenih v trgovskem podjetju niti soglaša niti ne soglaša s trditvijo, da imajo sproščene pogovore s svojimi nadrejenimi. Ne soglaša jih 17 %, soglaša pa 10 %. Slika 10.8 prikazuje tudi, da 10 % anketirancev sploh ne soglaša s trditvijo in 7 % jih popolnoma soglaša. Za pozitivno vzdušje na delovnem mestu je pomembna tudi sproščena komunikacija z nadrejenimi.



Slika 10.9. Uporaba govornice telesa

Slika 10.9 prikazuje, da 46 % anketirancev soglaša s trditvijo, da besedno komunikacijo dopolnjujejo z govornico telesa. 27 % anketirancev jih niti soglaša niti ne soglaša, s trditvijo pa popolnoma soglaša 20 % anketirancev. 5 % anketirancev jih sploh ne soglaša, 2 % pa jih ne soglaša s trditvijo, da komunikacijo dopolnjujejo z govornico telesa.



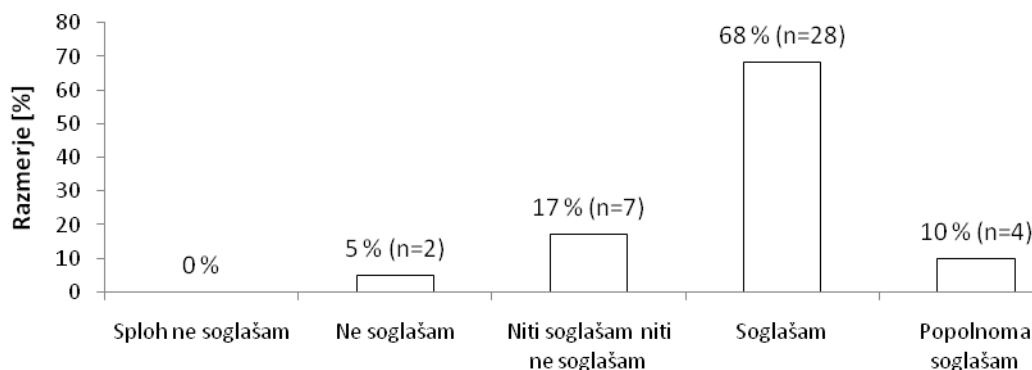
Slika 10.10. Pravilna komunikacija in motivacija zaposlenih

Za dobro vodenje sta pomembna pravilno komuniciranje in motiviranje zaposlenih, saj je od tega odvisno, ali bodo zaposleni delovali skladno s cilji podjetja. S trditvijo popolnoma soglaša 80 % anketirancev v trgovskem podjetju, soglaša jih 12 %, niti soglaša niti ne soglaša pa jih 7 % anketirancev. Rezultati so razvidni s Slike 10.10.

### 8.3 Ustrezna komunikacija povečuje motivacijo

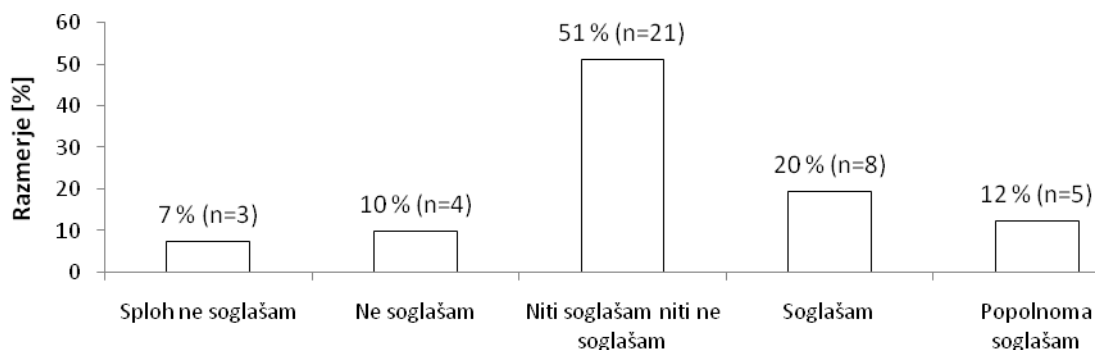
Zastavili smo drugo tezo, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo. Odgovori iz ankete so potrdili, da je v trgovskem podjetju prisotno nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom, med njimi pa vladata razumevanje in spoštovanje. Nadrejeni zaposlenim v trgovskem podjetju dajejo možnost, da se z njimi posvetujejo in podajo svoja mnenja. Zaposleni v trgovskem podjetju se strinjajo, da komunikacija med sodelavci močno vpliva na motivacijo vseh zaposlenih. Zaposleni v trgovskem podjetju za opravljanje dela niso nagrajeni

s pohvalami. Nekaj anketirancev trdi, da nadrejeni upoštevajo povratne informacije, nekateri pa se s tem ne strinjajo.



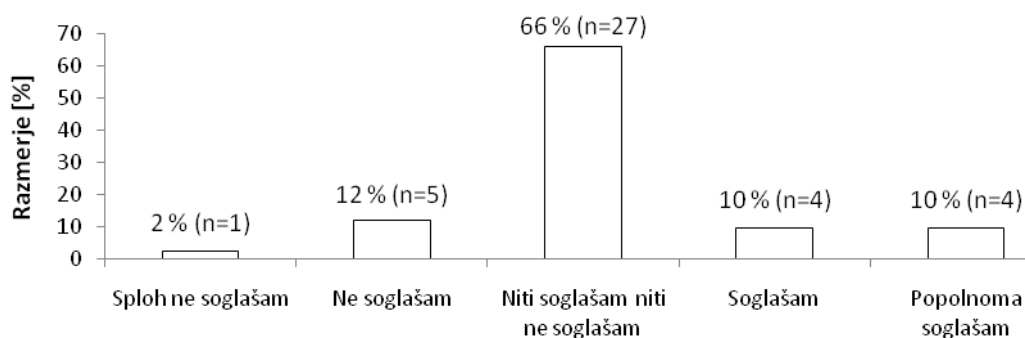
Slika 10.11. Nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom

Z nejasnim izražanjem zaposleni pogosto ne razumejo svojega nadrejenega. Lahko prihaja do napačnega razumevanja podanih informacij, kar pa posledično lahko privede do neustrezno opravljenega dela. S Slike 10.11 je razvidno, da 68 % anketirancev soglaša, da je v trgovskem podjetju prisotno nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom. S trditvijo jih 17 % niti soglaša niti ne soglaša, 10 % jih popolnoma soglaša, ne soglaša pa jih 5 %.



Slika 10.12. Razumevanje in spoštovanje med sodelavci

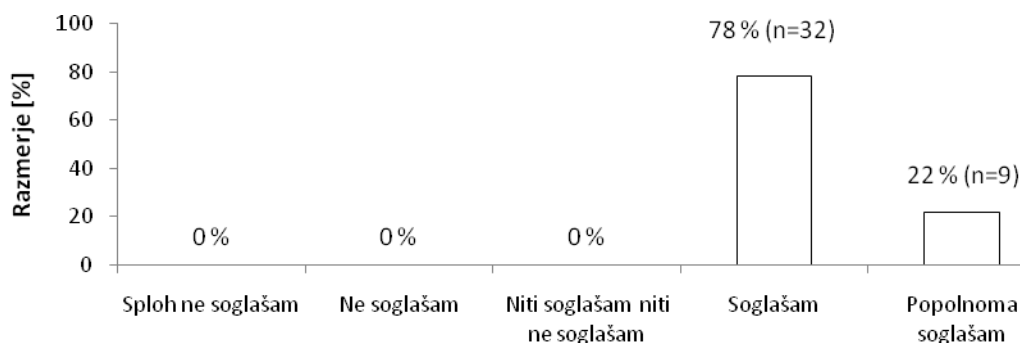
51 % anketiranih zaposlenih v trgovskem podjetju niti soglaša niti ne soglaša, da med sodelavci vladata razumevanje in spoštovanje, kar je razvidno s Slike 10.12. Soglaša jih 20 %, popolnoma soglaša pa 12 %. S trditvijo ne soglaša 10 % in sploh ne soglaša 7 % anketirancev.



Slika

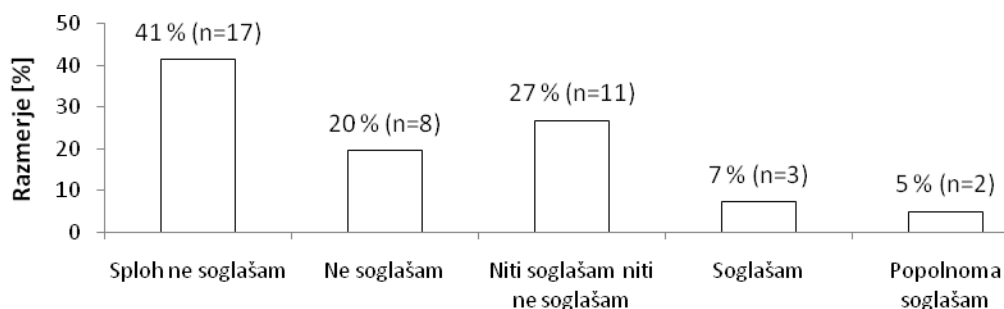
### 10.13. Možnost posvetovanja z nadrejenimi

Slika 10.13 prikazuje, da 66 % anketirancev niti soglašata niti ne soglašata s trditvijo, da jim nadrejeni dajejo možnost, da se z njimi posvetujejo in podajo svoja mnenja. 10 % jih soglašata, kot tudi popolnoma soglašata. S trditvijo pa ne soglašata 12 % anketirancev, 2 % pa sploh ne soglašata.



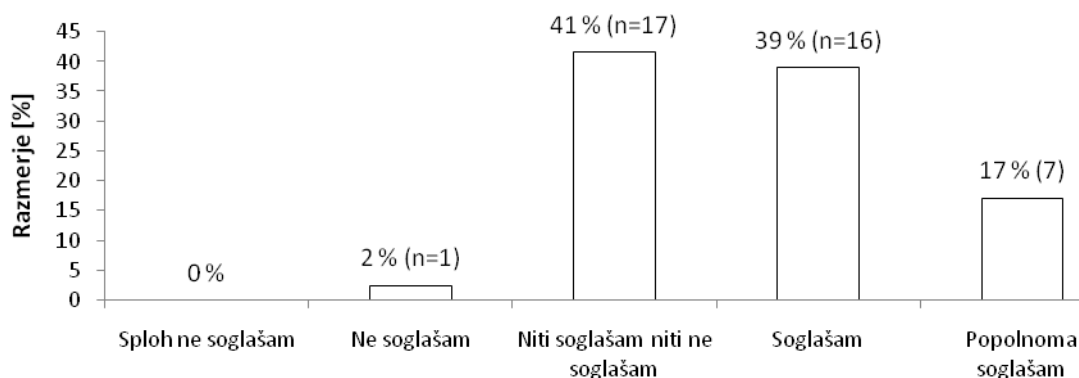
Slika 10.14. Vpliv komunikacije na motivacijo zaposlenih

Na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi vzpodbudne besede, kot so na primer zelo dobro napredujete, uspelo vam bo, verjamem v vas in vaš uspeh. Vsaka lepa beseda zaposlene motivira, da še boljše opravljajo svoje delo. S trditvijo, da komunikacija med sodelavci zelo vpliva na motivacijo, soglašata 78 % anketiranih zaposlenih v trgovskem podjetju, 22 % pa jih popolnoma soglašata. Rezultati raziskave so vidni na Sliki 10.14.



Slika 10.15. Motiviranost s pohvalami

Nadrejeni s pohvalami povečujejo samozavest, samozaupanje in motivacijo svojih zaposlenih. S pohvalami zaposleni dobijo povratno informacijo o svojem delu. Pohvala je pomembna vsem zaposlenim, še posebno novo zaposlenim, ki v podjetju šele začinjajo svojo delovno pot. Novo zaposleni morajo od vodje dobiti informacije, ali dobro opravljajo svoje delo in izpolnjujejo pričakovanja ali ne. Slika 10.15 prikazuje, da največ anketirancev, 41 %, sploh ne soglaša s trditvijo, da jih nadrejeni motivirajo s pohvalami, ne soglaša jih 20 %, soglaša jih 7 %, popolnoma pa 5 %. Niti soglaša niti ne soglaša 27 % anketirancev v trgovskem podjetju.

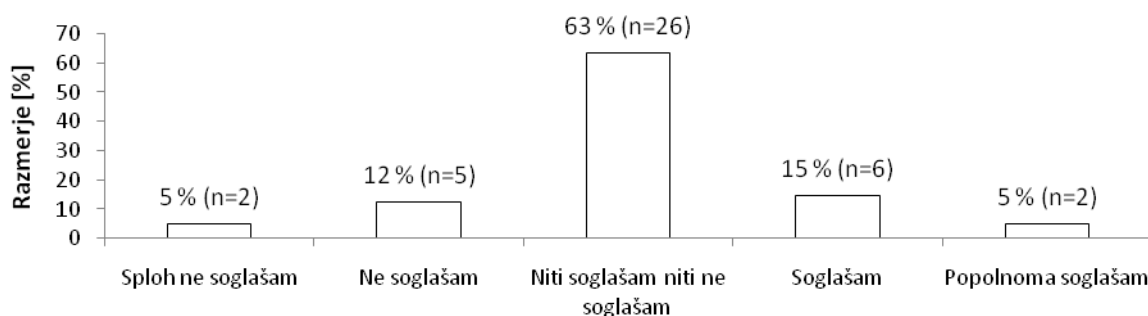


Slika 10.16. Ne upoštevajo se povratne informacije

S povratno informacijo zaposleni dosegajo zastavljene cilje. S povratno informacijo vodstvo komunicira s svojimi zaposlenimi, saj jim poda neko informacijo o posameznikovem opravljanju dela ali o določenih vidikih z namenom, da se izboljšata proces in rezultat dela. Povratno informacijo podajajo tudi zaposleni svojim nadrejenim, kjer podajajo svoja mnenja, predloge, izboljšave. S Slike 10.16 je razvidno, da 41 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša s trditvijo, da nadrejeni ne upoštevajo povratnih informacij. 39 % jih soglaša, 17 % pa jih popolnoma soglaša. Ne soglaša 2 % anketiranih zaposlenih v trgovskem podjetju.

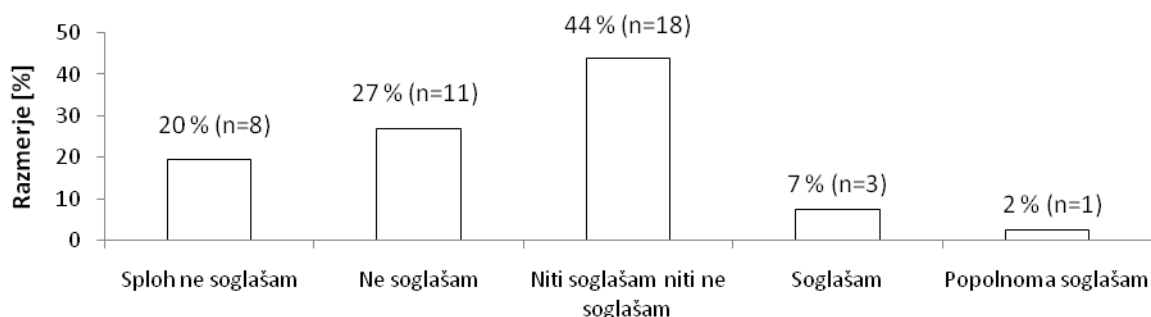
#### 8.4 Zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo

Tezo, da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu, smo poslušali potrditi s trditvami, da vodstvo zaupa svojim podrejenim sodelavcem, da se zaposleni lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu z nadrejenimi. Vodja tudi vključuje podrejene sodelavce v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom.



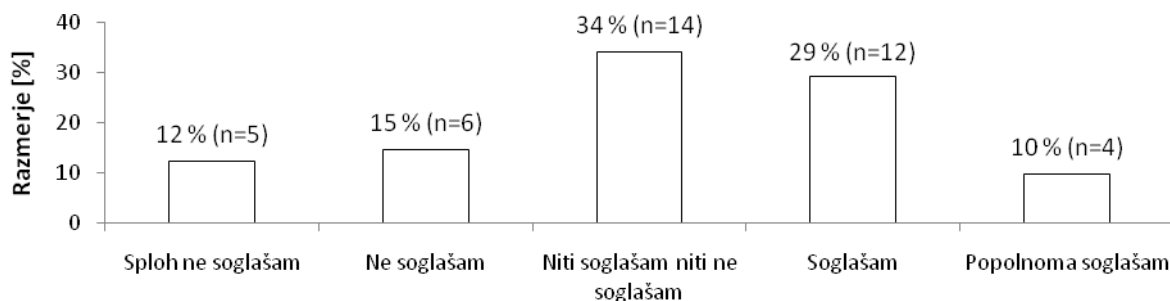
Slika 10.17. Zaupanje v sodelavce

S trditvijo, da vodstvo zaupa svojim podrejenim sodelavcem, 63 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša, 17 % jih soglaša in 5 % jih popolnoma soglaša. S Slike 10.17 je razvidno tudi, da 12 % anketirancev ne soglaša in 5 % sploh ne soglaša.



Slika 10.18. Odkriti pogovori z nadrejenimi

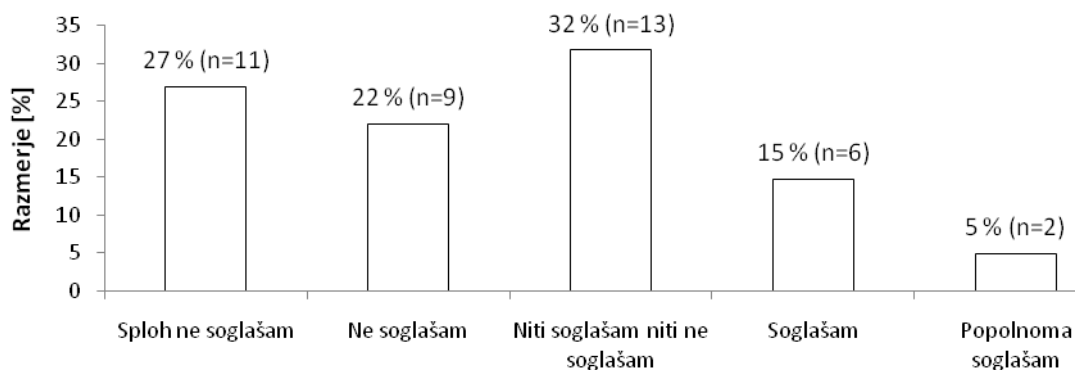
Slika 10.18 nam prikazuje, da 44 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša s trditvijo, da se zaposleni lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu z nadrejenimi. 27 % anketirancev jih ne soglaša, 20 % jih sploh ne soglaša. S trditvijo soglaša 7 % anketirancev in 2 % jih popolnoma soglaša, da se lahko odkrito pogovarjajo s svojim vodjem.



Slika 10.19. Vključevanje podrejenih v odločanje

Vsaka organizacija bi lahko svoje zaposlene vključevala v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom, saj zaposleni, ki delo opravljajo, najbolj vedo, kakšne odločitve bi izboljšale proces dela. Na sliki 10.19 je vidno, da s trditvijo, da vodja vključuje podrejene v odločanje, 34 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša, 29 % jih soglaša in 10 % jih popolnoma soglaša. S trditvijo ne soglaša 15 % anketirancev, sploh ne soglaša pa 12 %.



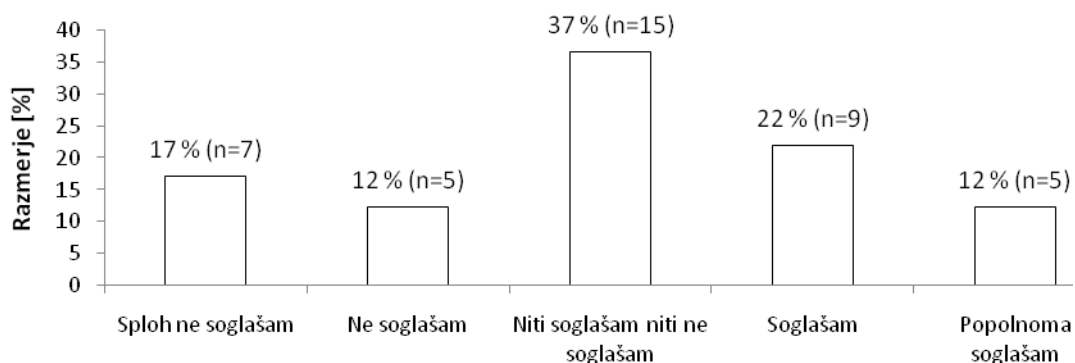


Slika 10.20. Denar je najpomembnejši motivator

32 % anketirancev iz trgovskega podjetja niti soglašata niti ne soglašata s trditvijo, da je denar za njih najpomembnejši motivacijski dejavnik. S trditvijo soglašata 15 % anketirancev, 5 % jih popolnoma soglašata. S Slike 10.20 je razvidno, da 27 % anketirancev sploh ne soglašata, 22 % pa jih ne soglašata, da je denar njihov najpomembnejši motivator.

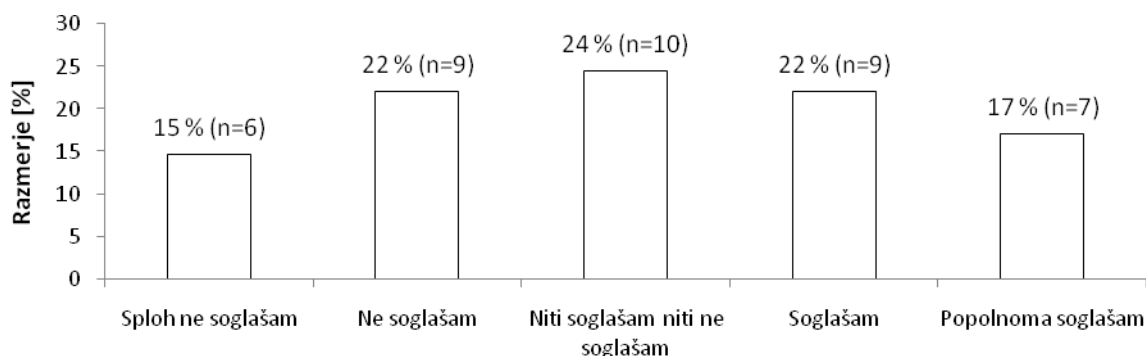
### 8.5 Povezava med motivacijo in komunikacijo

Z nalogo smo želeli ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji ter kako nagrajevanje vpliva na pozitivno motivacijo zaposlenih v trgoškem podjetju. Iz raziskave smo ugotovili, da denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, da vodje svojim sodelavcem posredujejo razumljive informacije. Nekateri zaposleni so za uspešno delo nagrajeni, nekateri ne. V trgoškem podjetju imajo redne tedenske sestanke. Zaposleni se tudi zavedajo, da nesoglasja in konflikti med vodji in sodelavci privedejo do zmanjšanja motiviranosti.



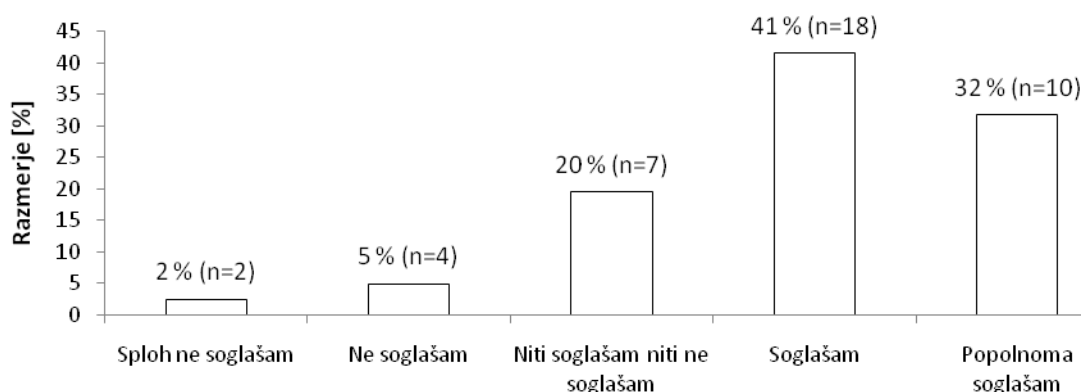
Slika 10.21. Posredovanje razumljivih informacij

Za dobro opravljanje delovnega procesa so pomembne razumljive informacije. S tem soglašata 22 % anketirancev, popolnoma jih soglašata 12 %. Slika 10.21 prikazuje, da s trditvijo niti soglašata niti ne soglašata 37 % anketirancev, 17 % jih sploh ne soglašata, 12 % pa jih ne soglašata.



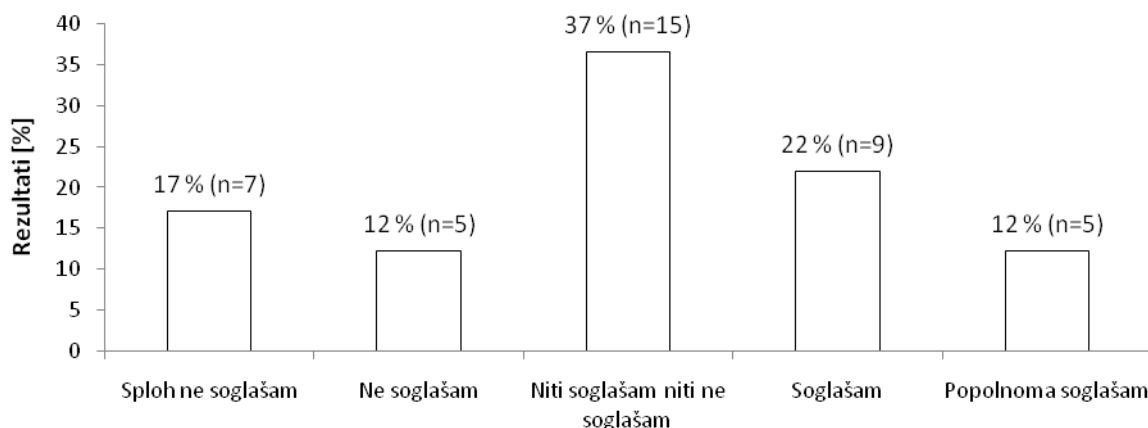
Slika 10.22. Nagrada za uspešno delo

Velik motivator za uspešno opravljeno delo je nagrada. Lahko je denarna nagrada, lahko je pohvala ali priznanje. Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri uspešnosti celotne organizacije, saj je spodbuda zaposlenim, da še bolje opravljajo svoje delo. S Slike 10.22 je razvidno, da 24 % anketirancev niti soglaša niti ne soglaša s trditvijo, da so za uspešno delo nagrajeni, 22 % jih ne soglaša, 15 % pa jih sploh ne soglaša. S trditvijo soglaša 22 % anketirancev, 17 % pa jih popolnoma soglaša.



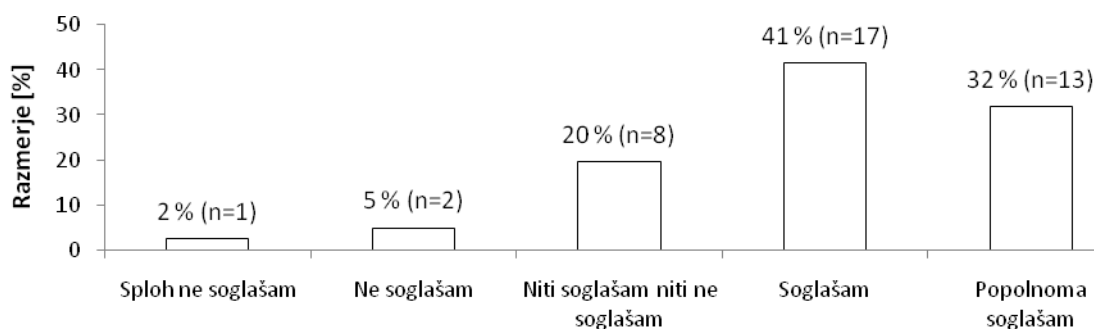
Slika 10.23. Redni sestanki

Sestanki so pomembno in učinkovito sredstvo za komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Sestanki se organizirajo z namenom, da se dosežejo skupni cilji in se dogovarjajo, razpravljajo in sklepajo. Sestanki so pomembni, saj se lahko posreduje veliko informacij, ki so v pomoč pri poslovnem procesu. S trditvijo, da so sestanki učinkoviti, soglaša 41 % anketirancev, 32 % pa jih popolnoma soglaša. S Slike 10.23 je razvidno tudi, da s trditvijo sploh ne soglaša 2 % anketirancev, 5 % jih ne soglaša, 20 % pa jih niti soglaša niti ne soglaša.



Slika 10.24. Dovolj informacij za opravljanje dela

Za dobro opravljanje dela zaposleni v trgovskem podjetju dobijo dovolj informacij. Slika 10.24 prikazuje, da s to trditvijo 37 % anketirancev niti soglašata niti ne soglašata, 22 % jih soglašata, 12 % pa jih popolnoma soglašata. Ne soglašata jih 12 % in sploh ne soglašata jih 17 %.



Slika 10.25. Nesoglasja privedejo do zmanjšanja motiviranosti

Da nesoglasja in konflikti med vodjo in zaposlenimi privedejo do zmanjšanja motiviranosti, soglašata 41 % anketirancev iz trgovskega podjetja. Popolnoma soglašata 32 % anketirancev, niti soglašata niti ne soglašata pa 20 % anketirancev. Slika 10.25 prikazuje, da s trditvijo sploh ne soglašata 2 % anketirancev in ne soglašata 5 % anketirancev.

## 8.6 Predlogi in izboljšave v komunikaciji

Zaposleni v trgovskem podjetju so na vprašanje v raziskavi, kaj bi predlagali za izboljšanje komunikacije na delovnem mestu, navedli, da bi komunikacijo izboljšali redni tedenski in mesečni sestanki, odkrito pogovarjanje med sodelavci in nadrejenimi ter delavnica o komuniciranju tako s sodelavci, nadrejenimi kot tudi s strankami, kupci.

Za izboljšanje motivacije med zaposlenimi v trgovskem podjetju je bila navedena stimulacija, pohvala, priznanje.

Rezultate ankete smo strnili v Tabelo 10.1, ki prikazuje SWOT analizo. Tabela bo v pomoč trgovskemu podjetju, kje so prednosti, slabosti, priložnosti in kje nevarnosti v zvezi z motivacijo in komunikacijo zaposlenih v trgovskem podjetju.

Tabela 10.1. SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalna komunikacija</li><li>• Pravočasna obveščenost o novostih</li><li>• Sproščeni pogovori z nadrejenimi</li><li>• Pravilna komunikacija in motivacija zaposlenih</li><li>• Medsebojno razumevanje</li><li>• Posvetovanje z nadrejenimi</li><li>• Posredovanje razumljivih informacij</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom</li><li>• Nesoglasja privedejo do zmanjšanja motiviranosti</li></ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivacija s pohvalami</li><li>• Vključevanje podrejenih v odločanje</li><li>• Nagrada za uspešno opravljeno delo</li><li>• Redni tedenski in mesečni sestanki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne upoštevajo se povratne informacije</li><li>• Premalo motivirani zaposleni</li><li>• Denar je najpomembnejši motivator</li></ul>

Tabela 10.1 prikazuje rezultate ankete v SWOT analizi, katere namen je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih ojačiti. Kot prednost motiviranja in komuniciranja v trgovskem podjetju vidimo formalno komunikacijo med zaposlenimi, da so le-ti pravočasno obveščeni o novostih. Podrejeni se sproščeno pogovarjajo s svojimi nadrejenimi, kjer je čutiti tudi medsebojno razumevanje in spoštovanje. Nadrejeni svojim zaposlenim posredujejo razumljive informacije, ki jih uporabljajo pri svojem delu. Slabost vidimo v nejasnem izražanju med zaposlenimi in vodstvom, nesoglasja pa lahko privedejo do zmanjšanja motiviranosti. Priložnost vidimo v motivaciji s pohvalami in nagradami, v vključevanju podrejenih v odločanje ter v rednih tedenskih in mesečnih sestankih. Na podlagi rezultatov raziskave smo določili tudi nevarnosti, in sicer se ne upoštevajo povratne informacije, zaposleni so premalo motivirani in denar je najpomembnejši motivator, zaposleni pa bodo vedno želeli še več stimulacije, kot jo že dobijo.

## 9 Razprava

S komuniciranjem se izmenjujejo besedna, nebesedna, vsebinska in odnosna ter zavedna in nezavedna sporočila. V poslovnem svetu je zelo pomembna interna komunikacija, s katero želi organizacija zaposlene informirati in motivirati ter jih spodbuditi k večji produktivnosti in poslovnosti ter zagotovljenem uresničevanju zastavljenih ciljev.

V uvodu naloge smo podali tezo ena, da komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov z anketo, ki je bila izvedena v trgovskem podjetju, bi tezo lahko potrdili, saj sta za zaposlene pomembna pravočasna obveščенost o novostih ter pravilno komuniciranje in motiviranje zaposlenih. Velika večina zaposlenih v trgovskem podjetju se strinja, da besedno govorico dopolnjujejo z govorico telesa, ki potrdi njihove besede.

Podana je bila tudi teza, da komunikacija na delovnem mestu močno vpliva na motivacijo zaposlenih. Na podlagi odgovorov iz raziskave komunikacija v trgovskem podjetju poteka na formalni način, zaposleni so o novostih pravočasno obveščeni, z nadrejenimi imajo sproščene pogovore. Besedno komunikacijo dopolnjujejo z govorico telesa, na dobro vodenje pa vplivata pravilno komuniciranje in motivacija zaposlenih, saj je od tega odvisno, ali bodo zaposleni delovali v skladu s cilji organizacije. Na podlagi pridobljenih rezultatov tezo lahko potrdimo, saj je največja motivacija za vse zaposlene, da opravljajo delo, ki je zanimivo, dinamično, zanj pa dobijo primerno plačo. Plača je orodje, s katerim usmerjamo človekove aktivnosti v želeno smer in tako lahko dosežemo želene in zastavljene cilje.

Organizacije formalno komunikacijo že vnaprej določijo in načrtujejo. Formalna komunikacija poteka v skladu z vnaprej določenimi pravili, ki predstavljajo prenos informacij. Osnovi formalnega komuniciranja sta srečanje in notranje oz. eksterno dopisovanje v organizaciji. Pravočasna obveščенost o novostih je zelo pomembna pri poslovanju, saj zaposleni le tako dobro opravljajo svoje delo. Pri raziskavi smo ugotovili, da ima največ zaposlenih v trgovskem podjetju sproščene pogovore s svojimi nadrejenimi. Za pozitivno vzdušje na delovnem mestu je pomembna tudi sproščena komunikacija z nadrejenimi.

Motivacija spodbuja posameznike k določenemu vedenju, s katerim se poteši neka potreba. Motivacija človeka žene in mu pomaga pri usmerjanju njegove energije, da lahko obvladuje življenjske probleme in izzive ter dosega cilje, ki si jih je zadal. (Sang, 2001, str. 9) Zastavili smo drugo tezo, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo. Odgovori iz ankete so potrdili, da je v trgovskem podjetju prisotno nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom, med njimi pa vladata razumevanje in spoštovanje. Nadrejeni zaposlenim v trgovskem podjetju dajejo možnost, da se z njimi posvetujejo in podajo svoja mnenja. Zaposleni v trgovskem podjetju se strinjajo, da komunikacija med sodelavci močno vpliva na motivacijo vseh zaposlenih. Zaposleni v trgovskem podjetju za opravljanje dela niso nagrajeni s pohvalami. Nekaj anketirancev trdi, da nadrejeni upoštevajo povratne informacije, nekateri pa se s tem ne strinjajo. Tudi to tezo lahko na podlagi pridobljenih rezultatov potrdimo.

Zastavljena je bila tudi tretja teza, da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu. Tezo smo na podlagi pridobljenih rezultatov potrdili. Z nejasnim izražanjem zaposleni pogosto ne razumejo svojega nadrejenega. Lahko prihaja do napačnega razumevanja podanih informacij, kar pa posledično lahko privede do neustrezno opravljenega dela. Največ anketirancev, ki so zaposleni v trgovskem podjetju, je mnenja, da

med sodelavci vladata razumevanje in spoštovanje. Na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi vzpodbudne besede, kot so na primer *zelo dobro napredujete, uspelo vam bo, verjamem v vas in vaš uspeh*. Vsaka lepa beseda zaposlene motivira, da še bolje opravljajo svoje delo.

Nadrejeni s pohvalami povečujejo samozavest, samozaupanje in motivacijo svojih zaposlenih. S pohvalami zaposleni dobijo povratno informacijo o opravljenem delu. Pohvala je pomembna vsem zaposlenim, še posebno novo zaposlenim, ki v podjetju šele začenjajo svojo delovno pot. Novo zaposleni morajo od vodje dobiti informacije, ali dobro opravljajo svoje delo in izpolnjujejo pričakovanja ali ne. Največ anketirancev ne soglaša s tem, da jih nadrejeni motivirajo s pohvalami. Najmočnejši spodbudi za motivacijo sta pohvala in priznanje.

S povratno informacijo zaposleni dosegajo zastavljene cilje. S povratno informacijo vodstvo komunicira s svojimi zaposlenimi, saj jim poda neko informacijo o posameznikovem opravljanju dela ali o določenih vidikih z namenom, da se izboljšata proces in rezultat dela. Povratno informacijo podajajo tudi zaposleni svojim nadrejenim, kjer podajajo svoja mnenja, predloge, izboljšave. V trgovskem podjetju nadrejeni ne upoštevajo povratnih informacij, kar povzroči, da so zaposleni nemotivirani.

Z ustrezno komunikacijo na delovnem mestu povečujemo delovno motivacijo zaposlenih. S tem se strinja večina anketiranih, ki so zaposleni v trgovskem podjetju. Anketirani so mnenja, da je v njihovem delovnem okolju prisotno nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom. Pomembno je razumevanje in spoštovanje med sodelavci ter posvetovanje in podajanje mnenj. Tezo dve lahko potrdimo, saj zaposlenim v trgovskem podjetju komunikacija povečuje delovno motivacijo.

Tezo, da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu, smo poskušali potrditi s trditvami, da vodstvo zaupa svojim podrejenim sodelavcem, da se zaposleni lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu z nadrejenimi. Vodja tudi vključuje podrejene sodelavce v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom. Raziskava je pokazala, da največ zaposlenih v trgovskem podjetju zaupa vodstvu in da se z njim lahko odkrito pogovarjajo o svojem delu.

Vsaka organizacija bi lahko svoje zaposlene vključevala v odločanje o pomembnih zadevah v zvezi z delom, saj zaposleni, ki delo opravljajo, najboljše vedo, kakšne odločitve bi izboljšale proces dela. Iz raziskave lahko ugotovimo, da vodje svoje podrejene vključujejo v odločanje o pomembnih stvareh v trgovskem podjetju. Tezo tri, da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu, lahko potrdimo. Za uspešno poslovno komuniciranje je pomembno odločanje, delegiranje, kritike, pohvale, intervju, poročila, diskusije, poučevanje in predavanje, govorništvo ter telefoniranje. Z delegiranjem razumemo prenos zadolžitve na drugo osebo tako, da jo prepričamo, da se bodo zadane naloge dobro opravile. Z intervjujem načrtujemo, organiziramo neposreden pogovor med dvema osebama; izpraševalcem in anketirancem. Z diskusijo se izmenjujejo mnenja o kakšni pomembni stvari,

je metoda, s katero se skupno rešuje probleme tako v poslovnem svetu kot v družbenem življenju. (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2011, str. 43)

Kot cilj naloge smo želeli ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji ter kako nagrajevanje vpliva na pozitivno motivacijo zaposlenih v trgovskem podjetju. Iz raziskave smo ugotovili, da denar ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, da vodje svojim sodelavcem posredujejo razumljive informacije. Nekateri zaposleni so za uspešno delo nagrajeni, nekateri ne. V trgovskem podjetju imajo redne tedenske sestanke. Zaposleni se tudi zavedajo, da nesoglasja in konflikti med vodji in sodelavci privedejo do zmanjšanja motiviranosti.

Nagrada je lahko formalna ali neformalna, ustna ali pisna, denarna, praktična ali simbolna. Pomembno pri nagrajevanju je, zakaj, kako in kdaj se jih podeli. Formalne pohvale se podeljujejo na prireditvah, pri neformalnih pa imamo proste roke. Pri ustni pohvali je pomembno, da je izrečena iz pravih ust, saj je tako bolj učinkovita. Zelo priljubljene so tudi denarne nagrade, na primer stimulacija. (Zupan, 2001, str. 208–2011)

Velik motivator za uspešno opravljeno delo je nagrada. Lahko je denarna nagrada, lahko je pohvala ali priznanje. Nagrajevanje zaposlenih ima pomembno vlogo pri uspešnosti celotne organizacije, saj je spodbuda zaposlenim, da še boljše opravljajo svoje delo. Rezultati ankete so pokazali, da je polovica zaposlenih v trgovskem podjetju nagrajenih za uspešno opravljeno delo, druga polovica pa meni, da niso z ničimer nagrajeni, čeprav delo dobro opravljajo.

Sestanki so pomembno in učinkovito sredstvo za komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Sestanki se organizirajo z namenom, da se dosežejo skupni cilji, da se dogovarjajo, razpravljajo in sklepajo. Zaposleni v trgovskem podjetju soglašajo, da so sestanki, ki so občasno organizirani v trgovskem podjetju, učinkoviti. Za dobro opravljanje dela zaposleni v trgovskem podjetju dobijo dovolj informacij. Na podlagi raziskave lahko rečemo, da se en del anketirancev strinja s tem, da dobijo dovolj informacij za opravljanje dela, drugi del pa se s tem ne strinja ali pa so neodločeni. Da nesoglasja in konflikti med vodjo in zaposlenimi privedejo do zmanjšanja motiviranosti, soglašajo večina zaposlenih v trgovskem podjetju.

Zaposleni v trgovskem podjetju so na vprašanje v raziskavi, kaj bi predlagali za izboljšanje komunikacije na delovnem mestu, navedli, da bi komunikacijo izboljšali redni tedenski in mesečni sestanki, odkrito pogovarjanje med sodelavci in nadrejenimi ter delavnica o komuniciranju tako s sodelavci, nadrejenimi kot tudi s strankami, kupci. Za izboljšanje motivacije med zaposlenimi v trgovskem podjetju je bila navedena stimulacija, pohvala, priznanje. Zaposlenim v trgovskem podjetju ni najpomembnejši dejavnik motivacije denar, temveč pohvala. Motivirata jih že prijazna beseda nadrejenega ter spodbuda, da še boljše opravljajo svoje delo. Od vodij dobijo dovolj potrebnih informacij, ki jih potrebujejo, da še uspešnejše opravljajo delo ter dosegajo zastavljene cilje. Nesoglasja in konflikti jih privedejo do zmanjšanja motiviranosti.

## **10 Zaključek**

### **10.1 Povzetek rezultatov raziskave**

Raziskava, ki je bila izvedena v trgovskem podjetju, je podala pričakovane rezultate. Dobili smo potrditev, da si zaposleni želijo več komunikacije z nadrejenimi, več povratnih informacij, več pohval in nagrad. Zaposleni so sicer motivirani za medsebojno komunikacijo in prenos informacij, vendar bi bilo tega potrebno še več. Denar ni največji motivator zaposlenim, veliko jim pomenita tudi pohvala in nagrada. Rezultati ankete so pokazali, da komunikacija zaposlenih močno vpliva na motivacijo zaposlenih v trgovskem podjetju. Iz rezultatov je razvidno, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo in da so zaposleni v trgovskem podjetju zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu.

### **10.2 Vpliv raziskave na menedžment in organizacijo**

Za vsako uspešno organizacijo je pomembna komunikacija med zaposlenimi. Tudi v trgovskem podjetju se zavedajo, da brez ustrezne motivacije za komuniciranje podjetje ne more uspešno poslovati. Raziskava je pokazala, da v trgovskem podjetju ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo, vendar bi bilo, za boljše rezultate, potrebno anketo izvajati sistematično, saj bi le tako lahko dolgoročno ugotovili napredek in izboljšave. Vzpostavljane komunikacije je v trgovskem podjetju zelo pomembno, saj komunikacija poteka tako med sodelavci kot med kupci, ki pripomorejo k uspešnosti trgovskega podjetja.

### **10.3 Omejitve raziskave**

Cilj naloge je bil ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v trgovskem podjetju. Z raziskavo smo poskušali ugotoviti pomanjkljivosti komuniciranja ter poiskati ustrezne rešitve. Raziskava je bila omejena le na zaposlene v trgovskem podjetju. Da bi lahko določili ustrezno motivacijo in komunikacijo med zaposlenimi, bi bilo potrebno raziskavo razširiti še na kupce.

### **10.4 Predlogi nadaljnjega raziskovanja**

Predlagamo izobraževanje in delavnice za zaposlene v trgovskem podjetju na temo komunikacija in medsebojni odnosi. V delavnice bi bilo potrebno vključiti vse zaposlene v trgovskem podjetju, vključno z vodji. Zaposleni si želijo več povratnih informacij od svojih nadrejenih, da bi še lažje opravljajo svoje delo. Pri svojem delu pa želijo biti ustrezno motivirani in nagrajeni tako finančno kot tudi nefinančno.



## Reference

21. Biro-Praxis. (2015). Kaj je organizacijska klima? Pridobljeno 20. decembra 2015, na <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
22. Christensen, L. T. (2002). Corporate Communication: the Challenge of Transparency. *Corporate Communication* 7(3).
23. Cornelissen, J., & Bekkum T., & van Ruler B. (2006). Corporate Communications: a Practice-based Theoretical Conceptualization. *Corporate Reputation Review* 9(2).
24. Černetič, M. (1999). *Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija*. Kranj: Industrijska demokracija.
25. Ekart Buček, A. (2011). *Motivacija in zadovoljstvo z delom zaposlenih na Inštitutu za fizikalno in rehabilitacijsko medicino v UKC Maribor* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
26. Fink, I., Goltnik Urnaut, A., & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
27. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2010). *Quality management for organizational excellence*. Prentice Hall.
28. Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication Research, theory and practice*. London: Routledge.
29. Jernejčič, S. (2014). Prepričljiv nastop je ključen za dobro prodajo. *Naša žena*. 14(8), 36.
30. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kosi, T., & Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
32. Lipičnik, B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
34. Mihaljčič, Z. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
35. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič.
36. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
37. Nosan, M. (2010). *Govorica telesa kot del nebesedne komunikacije* (diplomsko delo). Ljubljana: Višja strokovna šola.
38. Pavšek, V. (2010). *Motivacija na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Ploj, J. (2010). *Vpliv primerne komunikacije na motivacijo zaposlenih pri delu in najpomembnejši motivacijski dejavniki* (diplomsko delo). Maribor: Višja strokovna šola Academia.
40. Povalec, L. (2011). *Timsko delo: študija primera* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Sadar, L. (2010). *Komunikacija med predavatelji in študenti na izbrani fakulteti* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management.
42. SPAR. (2015). O podjetju. Pridobljeno 23. decembra 2016, na [http://www.spar.si/sl\\_SI/o-podjetju.html](http://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju.html).
43. Srša, T. (2013). *Nebesedna komunikacija v medkulturnem poslovnem komuniciranju* (magistrska naloga). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
44. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Uzman, I. (2003). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Višja strokovna šola.
46. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

\*\*\*

Zlata Kastelic je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in si tako pridobila naziv diplomirana organizatorica. Je izredna študentka magistrskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 2010 je zaposlena v farmacevtski firmi, kot obratna tehničarka v proizvodnem obratu. V času službovanja si je pridobila izkušnje na področju vodenja in organiziranja dela in zaposlenih.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Motivation and Communication within the Commercial Company**

**Research question (RQ):** The research deals with the question of how employees are motivated for mutual communication and transfer of information needed for smooth functioning of work processes. Another question is how much awards affect motivation of employees in the organization.

**Purpose:** The purpose of the research was to determine the connection between motivation and communication of employees in the organization. What is the influence of remuneration on positive motivation and successful communication and how this is connected with effective achievement of goals set in the organization?

**Method:** The research was carried out by a Likert-type scale to study perception of motivation with communication of employees in the organization. Employees of the sales organization were part of the research study.

**Results:** The results show that employees' communication has an influence on motivation of employees in the sales organization. Furthermore, the results show that suitable communication increases working motivation and that employees are satisfied with communication at their workplace.

**Organization:** Communication among employees is vital for a successful organization. The employees of the sales organization were aware of the fact that their company cannot be successful without proper motivation for communication. This research study shows that proper communication increases working motivation in the organization, but the questionnaire should be carried out systematically to determine progress and improvement on a longitudinal basis.

**Society:** Establishing communication in a sales organization is very important because communication happens among colleagues as well as among buyers who contribute to the success of the business.

**Originality:** The goal of the research was to determine the connection between motivation and communication of the employees in a sales organization. The research was carried out to define weaknesses of communication to suggest appropriate explanations.

**Limitations/further research:** The research was limited only to employees of a sales organization. To determine suitable motivation and communication among employees the research study should be expanded to buyers as well.

**Key words:** communication, motivation, motivating, remuneration, employees.

Copyright (c) 2016 Zlata Kastelic



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.