

# IZZIVI PRIHODNOSTI

## Challenges of the Future

Maj / May 2016  
Letnik 1 / Volume 1  
Številka 2 / Issue 2  
ISSN 2463-9281



ISSN 2463-9281.

**Izdajatelj / Publisher:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu / *Faculty of organization studies.*

**Glavni in odgovorni urednik / Editor in chief:** Uroš Pinterič.

**Uredniški odbor / Editorial board:**

- Boris Bukovec, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia.
- Alois Paulin, Technical University Vienna, Austria.
- Juraj Marušiak, Slovak Academy of Science, Slovakia.
- Anisoara Popa, Danubius University, Romania.
- Raluca Viman-Miller, University of North Georgia, Georgia, USA.
- Anna Kołomycew, Rzeszow University, Poland.
- Jurgita Mikolaityte, Siauliai University, Lithuania.
- Patricia Kaplanova, Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, Slovenia.
- Laura Davidel, Univeristy of Lorraine, France.
- Ana Železnik, Ljubljana University, Slovenia.
- Marko Vulić, Information Technology School - ITS ComTrade, Serbia.
- Vita Juknevičienė, Siauliai University, Lithuania.
- Bilgesu Satir, Comenius University Bratislava, Slovakia.

**Naslov uredništva / Editorial address:** Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. *Faculty of Organisation Studies.*

Vse pravice zadržane. *All rights reserved.*



Revija Izzivi prihodnosti je prosto dostopna pod pogoji Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 licence. Članki so brezplačno dostopni.

*Journal Challenges of the Future is an open access journal distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 License. No article submission or article processing fees are charged.*

## **Kazalo / Contents**

### **Zlata Kastelic**

Motivacija in komunikacija v trgovskem podjetju

*Motivation and Communication within the Commercial Company*

42

### **Monika Hergezelová**

Unemployment Policy in Slovakia

*Politika brezposelnosti na Slovaškem*

76

### **Idriz Selimović**

Širitev proizvodnih kapacitet v podjetju Moje podjetje d.o.o. in njegov vpliv na organizacijsko klimo v podjetju

*Expansion of Production Capacity in the Company Moje podjetje d.o.o. and its*

*Impact on the Organizational Climate in the Company*

94

## 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 anketi 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 le medsebojna komunikacija, pri kateri pa lahko pride do nesporazumov in konfliktov.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

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 osebam 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 boljše 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 govorec 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, & Kneževič, 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, nekaterih 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 obveščенost 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.

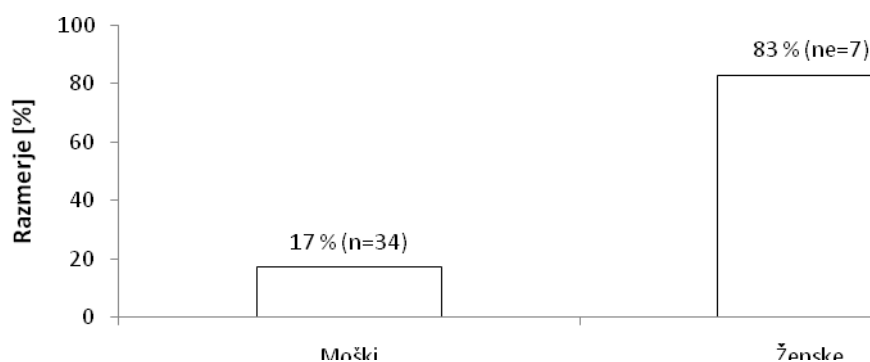
Najprej smo pilotni anketni vprašalnik razdelili med 8 naključno izbranih zaposlenih v ožjem okolju. Na podlagi analize njihovih odgovorov smo anketni vprašalnik ustrezno dopolnili in popravili, da je le-ta ustrežal tezam in ciljem, zastavljenim v naši diplomski nalogi, ter da bi bil razumljiv anketirancem. 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

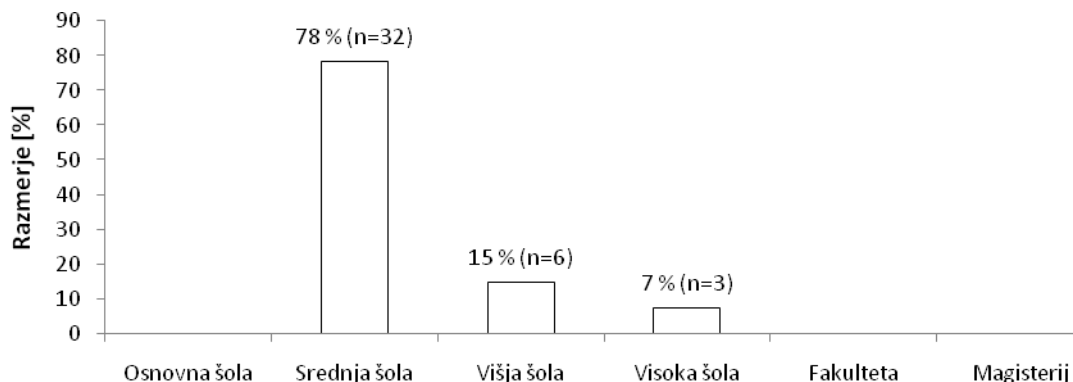
### 8.1 Demografski podatki

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.



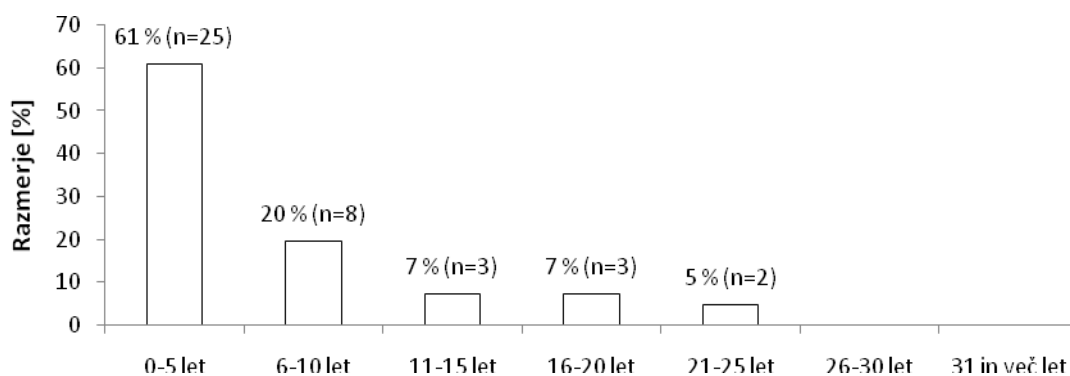
Slika 10.1. Spol anketirancev

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.



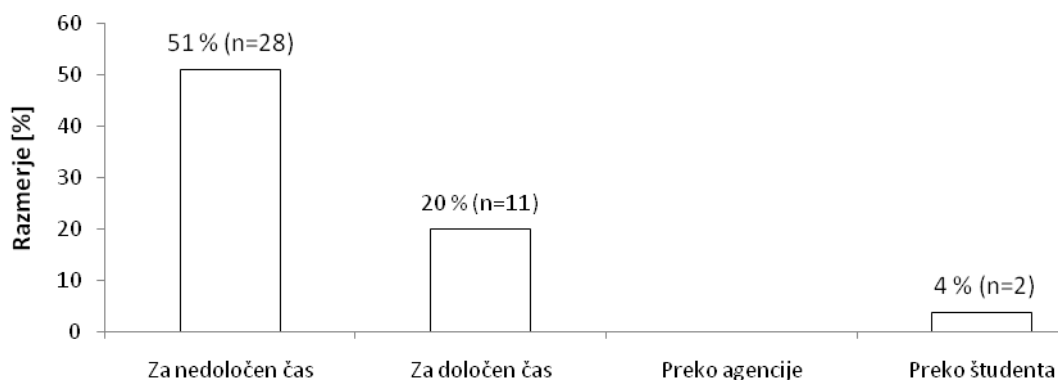
Slika 10.2. Izobrazba anketirancev

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.



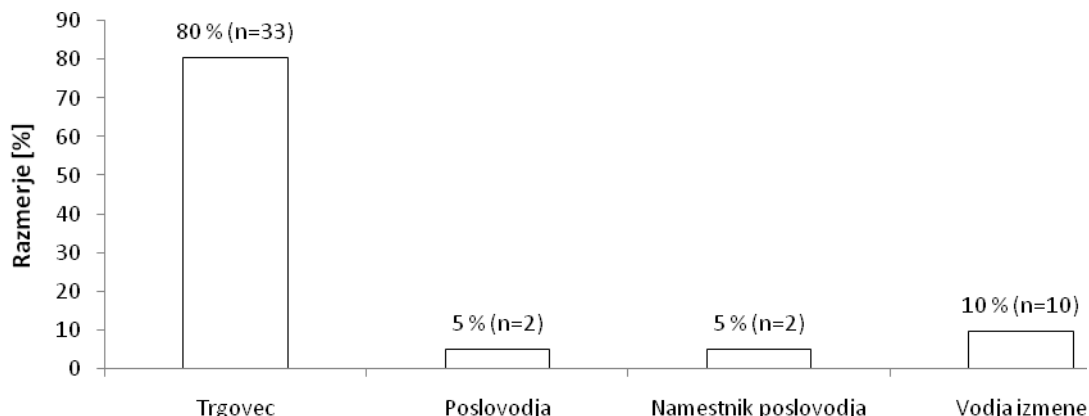
Slika 10.3. Delovna doba anketirancev

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.

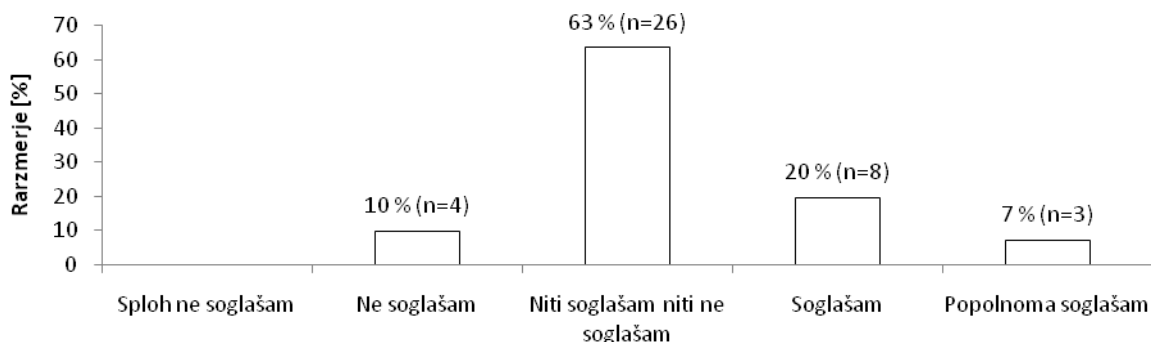


Slika 10.5. Poklic anketirancev

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.

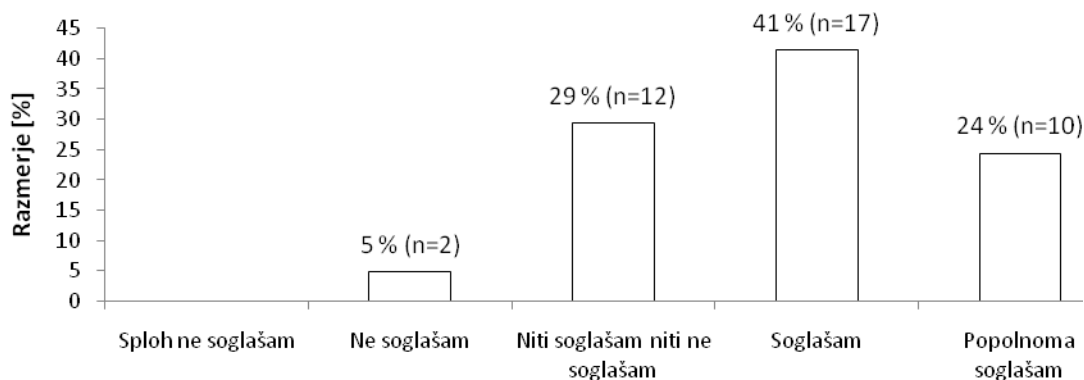
## 8.2 Vpliv komunikacije na motivacijo zaposlenih

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.



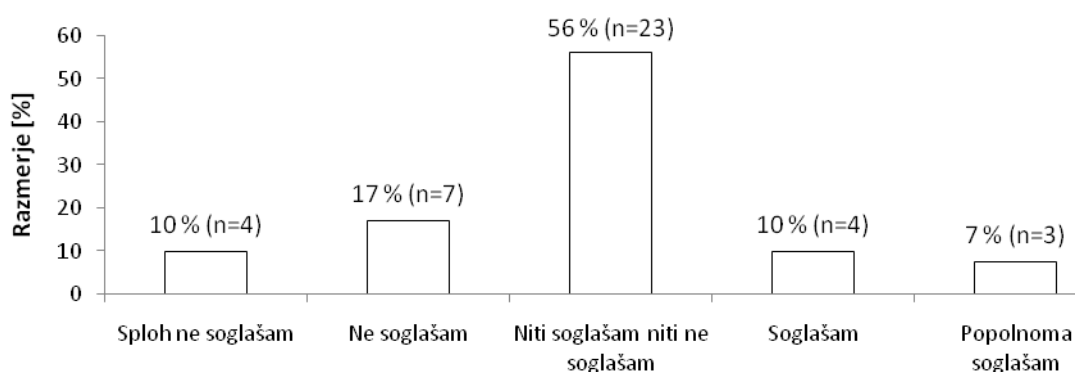
Slika 10.6. Formalni način komuniciranja

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.



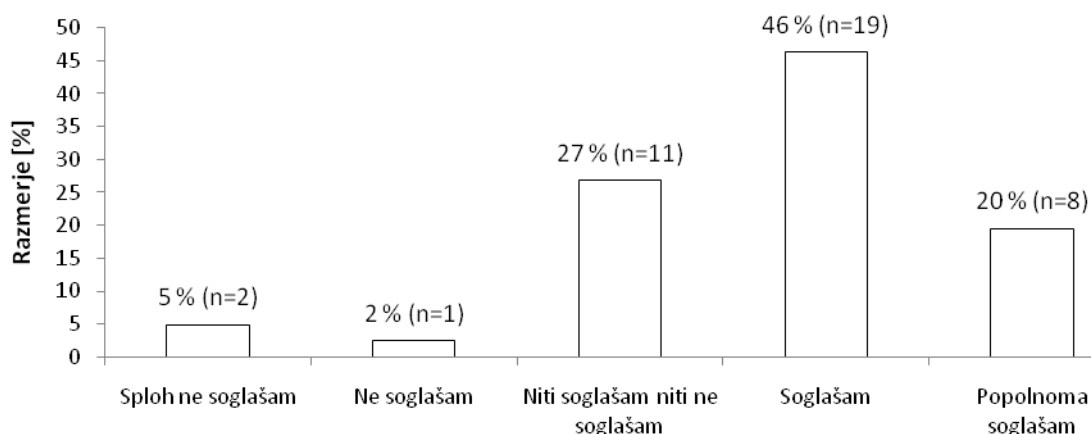
Slika 10.7. Pravočasna obveščенost o novostih

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 obveščенost o novostih je zelo pomembna pri poslovanju, saj zaposleni le tako dobro opravljajo svoje delo.



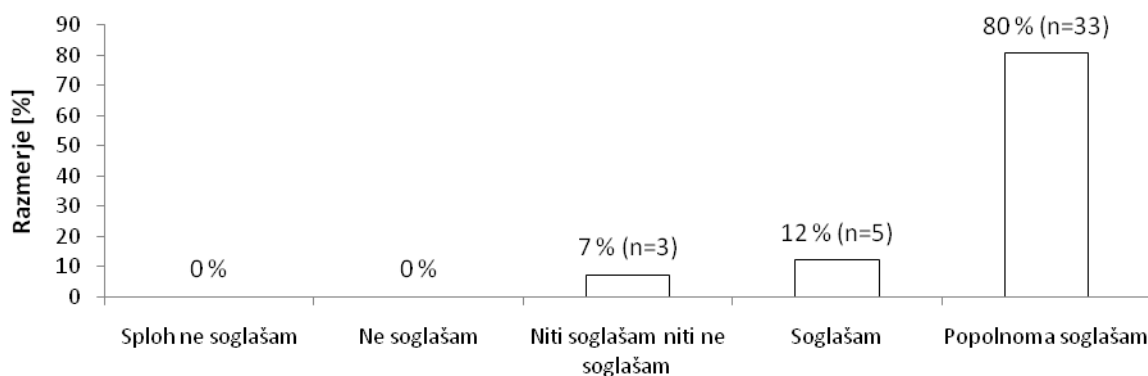
Slika 10.8. Sproščeni pogovori z nadrejenimi

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.



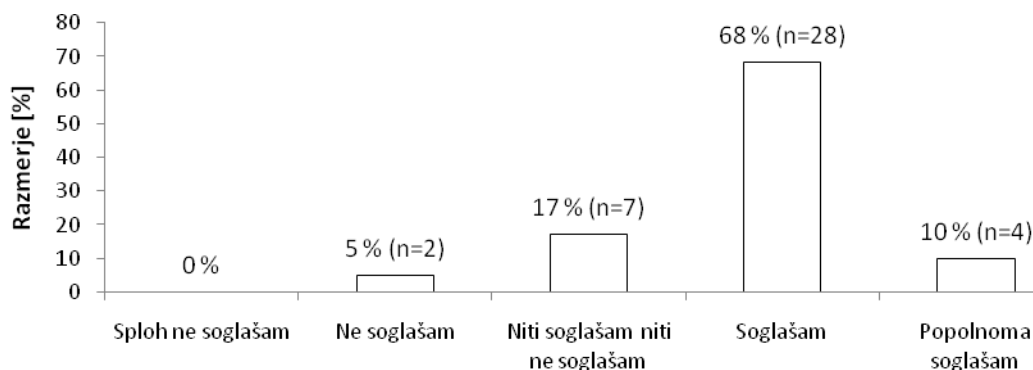
Slika 10.10. Pravilna komunikacija in motivacija zaposlenih

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

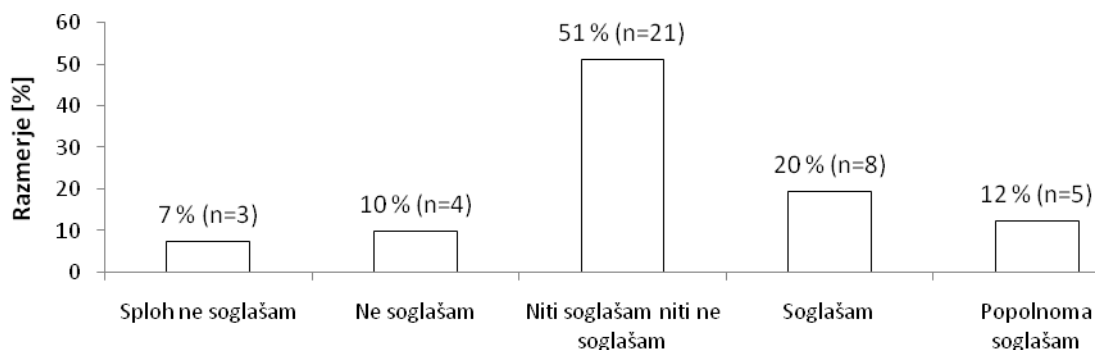
Zastavili smo drugo tezo, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo. Odgovori iz ankete so potrdili, da je v trgovskem podjetju prisotno nejasno izražanje med zaposlenimi in vodstvom, med njimi pa vladata razumevanje in spoštovanje. Nadrejeni zaposlenim v trgovskem podjetju dajejo možnost, 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

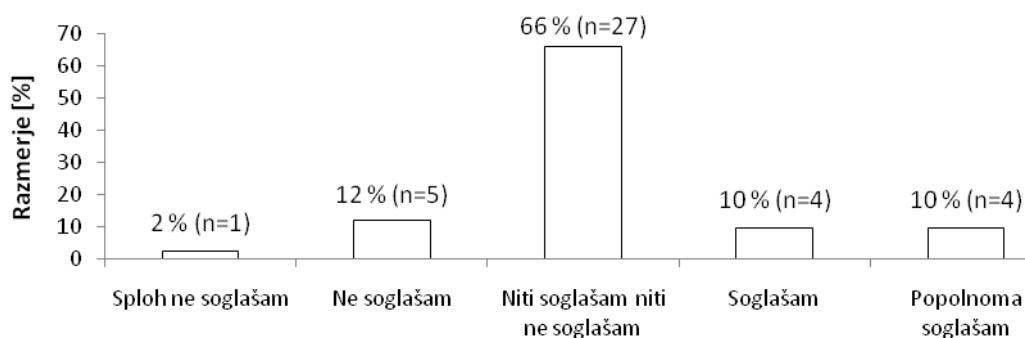
Z nejasnim izražanjem zaposleni pogosto ne razumejo svojega nadrejenega. Lahko prihaja do napačnega razumevanja podanih informacij, kar pa posledično lahko privede do neustrezno opravljenega dela. S Slike 10.11 je razvidno, da 68 % anketirancev soglaša, da je v trgovskem podjetju prisotno nejasno izražanje 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.

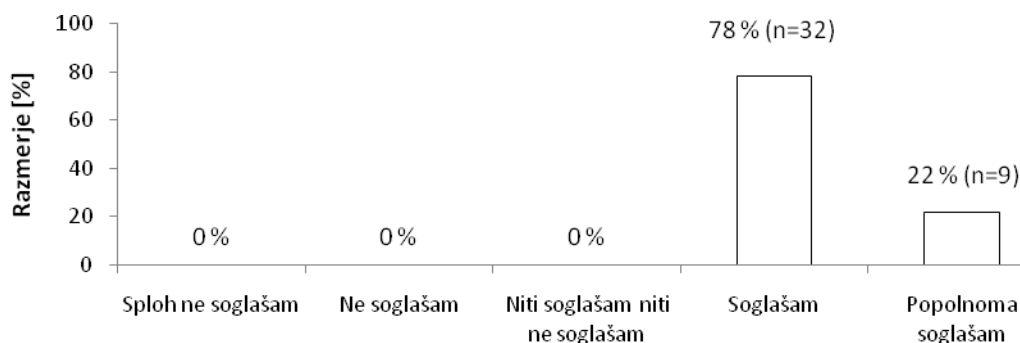




Slika

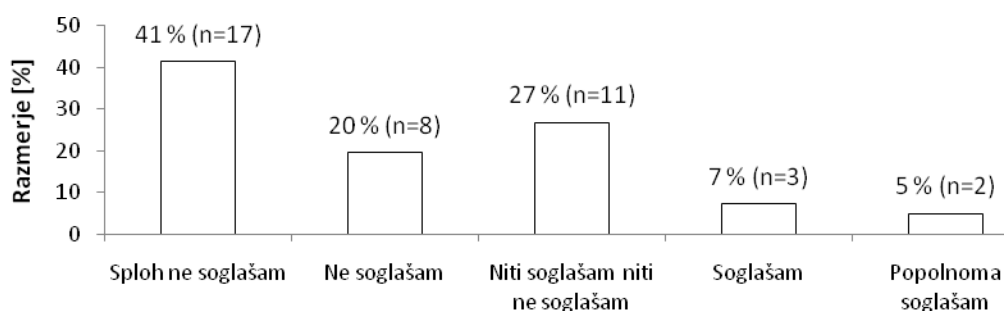
### 10.13. Možnost posvetovanja z nadrejenimi

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



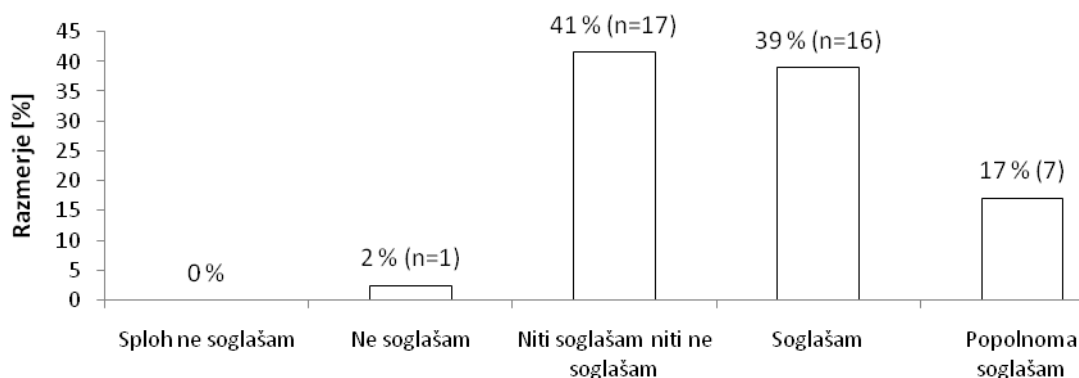
Slika 10.14. Vpliv komunikacije na motivacijo zaposlenih

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, soglaša 78 % anketiranih zaposlenih v trgovskem podjetju, 22 % pa jih popolnoma soglaša. 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.

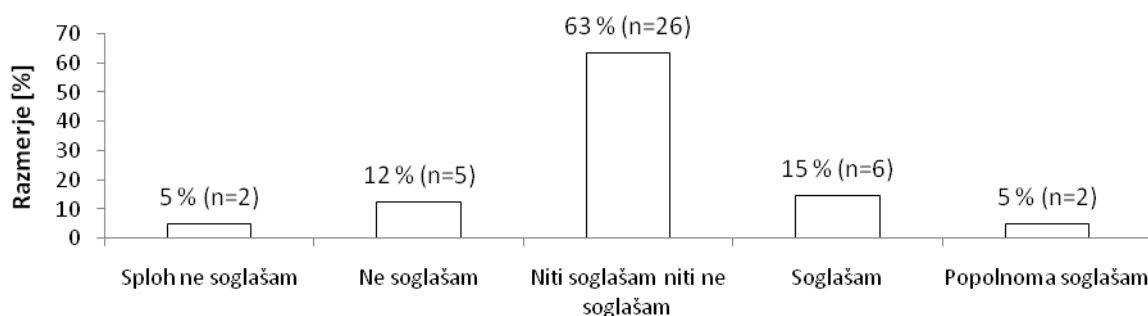


Slika 10.16. Ne upoštevajo se povratne informacije

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.

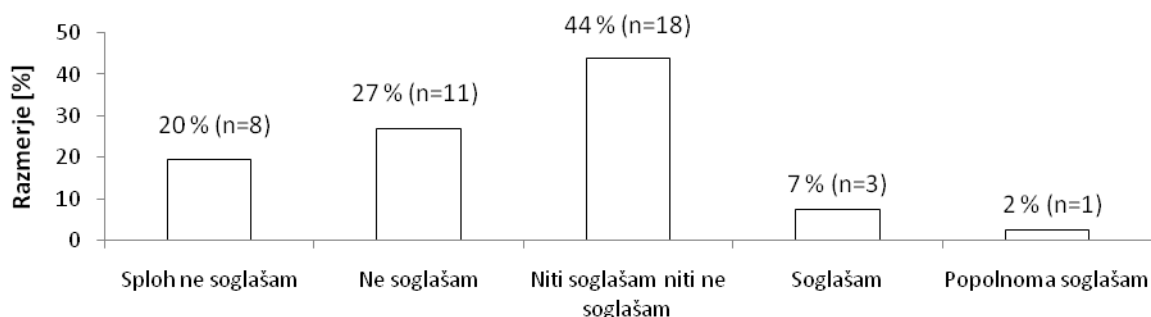
#### 8.4 Zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo

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.



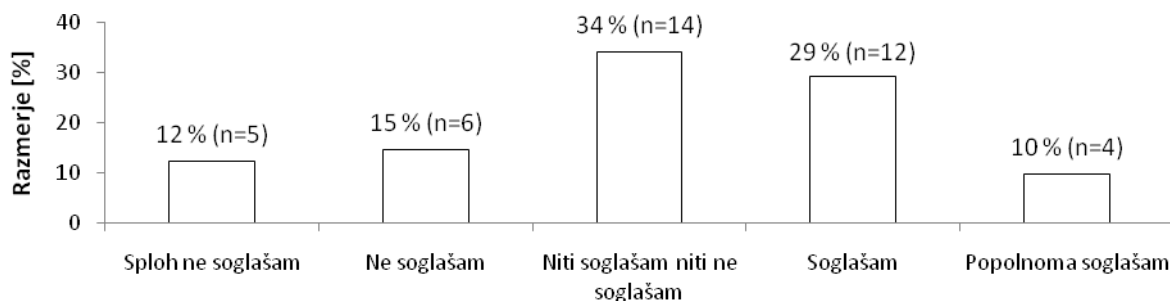
Slika 10.17. Zaupanje v sodelavce

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.



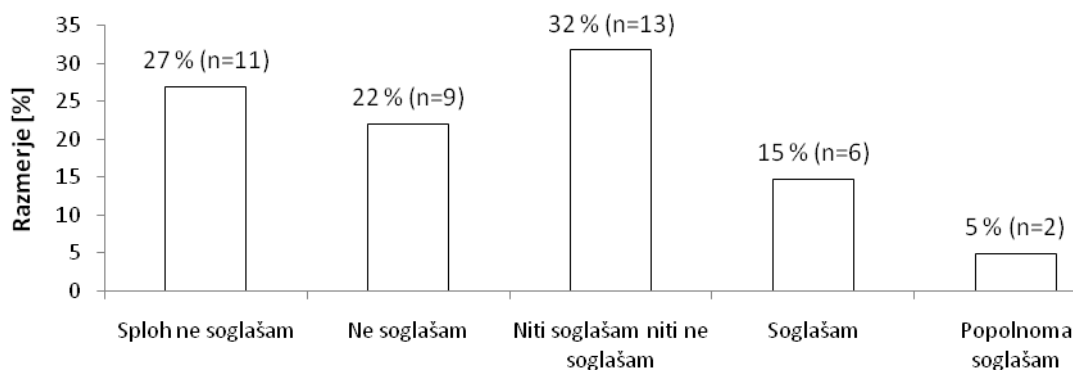
Slika 10.18. Odkriti pogovori z nadrejenimi

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 %.

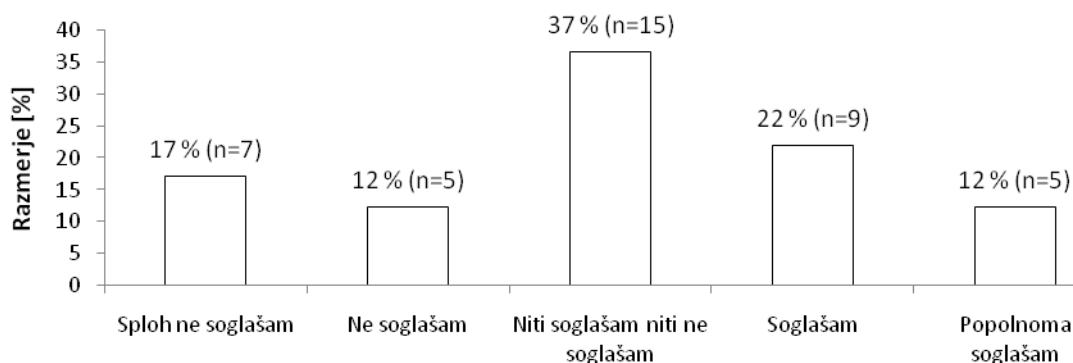


Slika 10.20. Denar je najpomembnejši motivator

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.

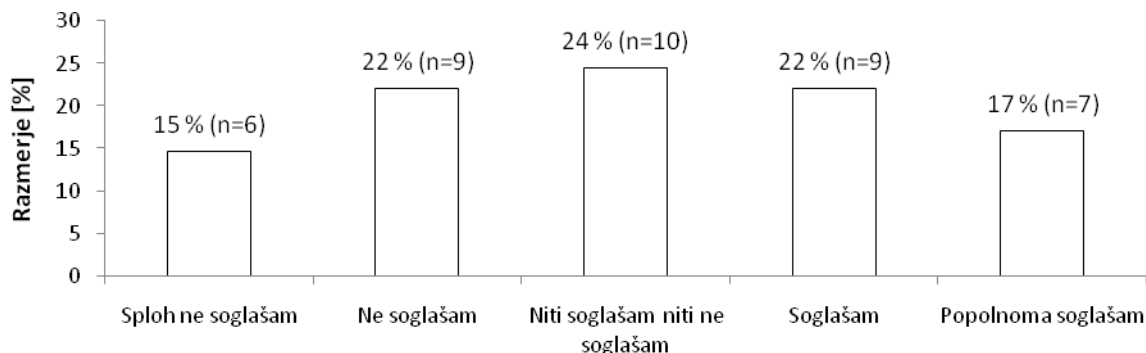
### 8.5 Povezava med motivacijo in komunikacijo

Z nalogo smo želeli ugotoviti povezavo med motivacijo in komuniciranjem zaposlenih v organizaciji ter kako nagrajevanje vpliva na pozitivno motivacijo zaposlenih v 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.



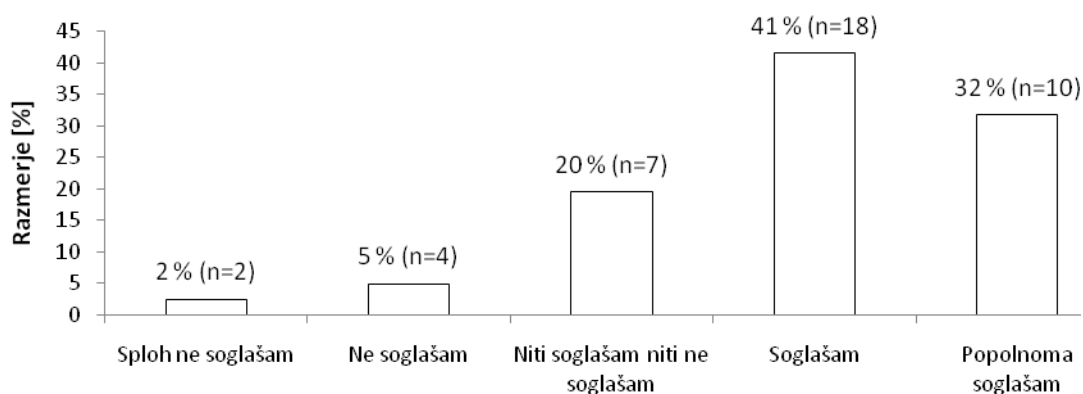
Slika 10.21. Posredovanje razumljivih informacij

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.



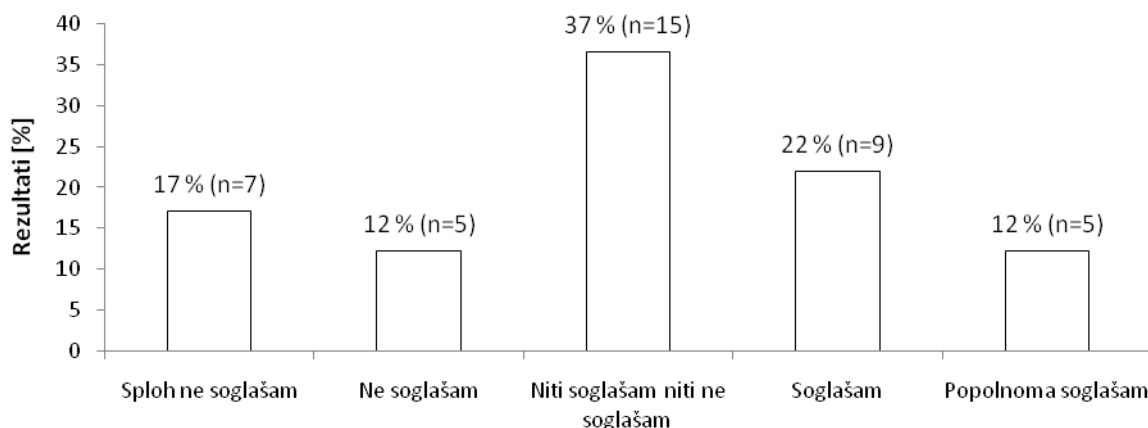
Slika 10.22. Nagrada za uspešno delo

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.



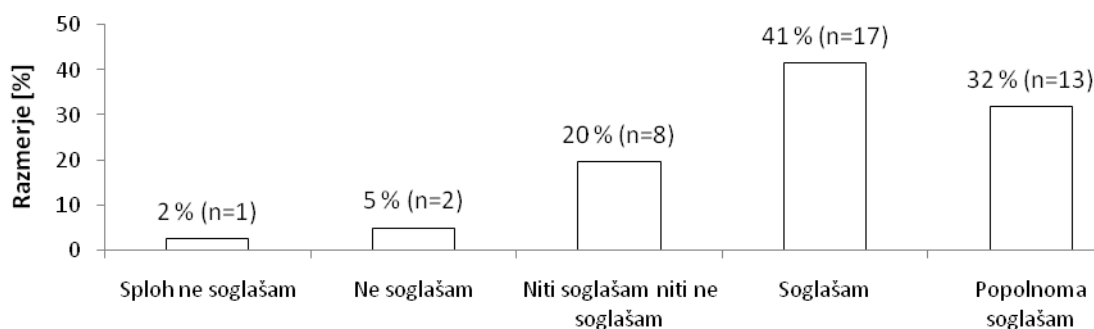
Slika 10.23. Redni sestanki

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, najbolje 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 bolje 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 bolje 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 organizatorka. 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.

## Unemployment Policy in Slovakia

Monika Hergezelová\*

Trnava University in Trnava, Faculty of Arts, Department of Political Science,  
Hornopotočná 23, 917 01 Trnava, Slovakia  
monika.hergezelova@gmail.com

### Abstract:

**Purpose and Originality:** Goal of the study is analysis of the unemployment policy in Slovakia and policy measures to increase the employment rate.

**Research question:** What was the development of unemployment in the period from 2006 to September 2016 and what measures were taken by the Ministry of Labour, Social Affairs and Family to reduce the unemployment rate in Slovakia?

**Method:** Comparison of the unemployment rate in period between 2006 to 2016. Information was gathered from online sources and publications. Using the collected data, the individual unemployment rates in all Slovak regions and districts will be compared.

**Results:** During examined period between 2006 and 2016 the highest unemployment rate was 14.40% in 2010. The paper also mentions the economic crisis that struck Slovakia between 2008 and 2010. During this period, the unemployment in Slovakia increased by 4.8%. The primary objective of the government was to reduce the unemployment rate below 10%. This has been achieved in March 2016. The positive news is the tendency of constantly falling unemployment in our country.

**Society:** Unemployment is one of the negative phenomena in society. Job loss or inability to find a job application one is deprived of the possibility to implement and enforce own life goals. Unemployed, unless one can find a job, can enter the phase of adaptation to the lifestyle of the unemployed, which is characterized by resignation, loss of hope, passivity. A person ceases to be active, considering that his work does not make sense. Job loss affects negatively self-perception, lower self-esteem and leads to feelings of inferiority.

**Limitations:** The aim of the Slovak Republic was in 2016 to keep unemployment below 10% and then continue the trend of reducing unemployment by new laws, inviting new investors and put into practice various measures, such as various programs for the unemployed.

**Key words:** social policy, unemployment rate, employment policy, results of government, labour market.

## 1 Introduction

The basic research question is, if it is possible to maintain the positive trend of increasing employment in Slovakia and what measures the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic needs to use. The employment has a obvious positive impact on the economic development of a country and it also improves the living standards of the individuals. Full and effective employment is an efficient method of implementing the social integration and combating poverty. This is why increasing the employment rate belongs to the primary goals of every state. To better understand the issues of this paper, it is necessary to discuss them in more detail first. The paper is therefore divided into four main parts.

The first part deals with definition and delimitation of the social policy.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

The second part covers the employment policy and the active measures primarily aimed to prevent increases in the number of the unemployed by means of various government programmes. In this chapter, the actual government measures to increase the employment rate will be mentioned.

The third part explores the main topic of this paper, that is, the unemployment in Slovakia. Different types of unemployment will be presented. In the subchapter “The Labour Market”, the given term will be defined. The trends of the unemployment rate in the period from 2006 to 2015 will also be described. Particular attention shall be paid to the years 2008 – 2010, when Slovakia was struck by the economic crisis caused by staff cuts. During this period, the unemployment in Slovakia increased by 4.8%. Furthermore, other important figures like the trend of the monthly unemployment rate of 2016 will be mentioned.

Using the collected data, the regions and districts with the highest and the lowest unemployment rate will be defined and compared. Moreover, the causes of high or low unemployment in particular regions of Slovakia will be discussed. The next subchapter analyses the situation regarding the material need and assistance for the unemployed.

The fourth part deals with the influence of unemployment on society.

For writing this paper, various methods are used. In the chapters defining the given issues, the method of studying the expert literature is used. In other chapters, the methods of comparison and analysis are primarily used. The methodological process also consists of collecting the book and internet resources as well as various studies and analyses of the individual active labour market policy instruments published by the Central Office of Labour, Social Affairs and Family and by the Statistical Office.

## **2 Social Policy**

The term social policy took root in Slovakia at the turn of the 20th century. There have been many attempts to define this term. Many authors describe what the social policy is and what is not, what it provides for and what it does not provide for, etc (Tomeš, 2010, p. 27).

When explaining the meaning of the term social policy, it is necessary to define social sphere first. The social sphere is a system of social relations, conditions and processes that manifest themselves in the nature and character of actions, behaviour, needs, interests, values and goals of the social subjects. Primarily, the social sphere focuses on peoples’ living conditions, on the development of human individuality and personality.

The social policy is part of public policy. From the institutional point of view, the social policy of a state is a tool with which the state secures its citizens their social rights. The task of such social policy is to create a society of equal opportunities. This means that it is a vital instrument for social integration of citizens and in case that the citizens fail, the social policy shall ensure their social existence (Stanek 2006, p. 14-15).

The adjective “social” in the phrase “social policy” means: of or relating to human society. “Social policy” is therefore a “policy of human society” and it includes a lot of other policies, e.g. the housing, health and education policy as well as the employment policy; i.e. all the policies which directly affect the state of society or the relations between different social groups.

There are various interpretations of the term social policy in theory and practice. Its definition is related to the understanding of the term “social”. It can be understood as follows:

- of or relating to human society in the broadest sense;
- the narrower sense concentrates on the social reality, programme;
- the narrowest sense focuses on solving of the actual social situations (Beblavý 2009, p. 9).

In this paper, the term “social” will be used in its narrowest sense because we will be dealing with a macroeconomic indicator, that is, the unemployment.

### **3 Employment Policy**

In the economic sense, the employment is a certain type of exchange on the labour market: the exchange of a labour in return for a salary (wage, reward). Occupational activity, i.e. work, is not the same thing as employment or job. As the American actor Henry Fonda aptly stated, job is the means by which we earn our livelihood but work is what makes our lives meaningful. The employee puts their labour at the employer’s disposal only for a certain length of time. Even if the employer does not use this labour, they must pay the salary.

In most countries, the term employment in legal sense is defined as the legal relationship between the employer and the employee based on the current legislation (Tomeš 2010, p. 278).

The central state administration body in the field of employment, or rather unemployment, is the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic. After the March 2016 elections, the Minister of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic is JUDr. Ján Richter again.

The official website of the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic <https://www.employment.gov.sk/en/> offers information in a clear and readable way.

#### **3.1 Active Employment Policy**

The active employment policy is the basic instrument used for combating unemployment in the Slovak Republic. The main aim of this measure is to prevent increases in the number of the long-term unemployed, support new forms of employment, etc.



The active policy can be defined as social help for the unemployed. The active labour market measures include:

- Employment mediation – this activity can be carried out by the Central Office of Employment Services or various agencies free of charge or for a one-off payment. This activity includes searching for working positions and offering suitable employment to a job seeker as well as offering a suitable potential employee to an employer.
- Professional consulting services – are focused on the issues related to the professional opportunities of a job seeker. They can be realized either individually or in groups. The Office of Labour, Social Affairs and Family guarantees the job seeker to draw up an individual action plan to support the professional opportunities.
- Education and preparation of the job seeker to find a job on the labour market – theoretical or practical preparation that enables the job seeker to gain new expertise and skills.
- Allowance for self-employed gainful activity – it is provided to the job seeker who was registered in the register of job seekers for the period of minimum three months, who presents a written request for the allowance and who will operate the self-employment for the period of minimum two years consecutively. The allowance amount depends on several aspects.
- Allowance for school-leaver practice performance – school-leaver practice is performed on the basis of an agreement between the school-leaver registered in the job seeker register and the Office of Labour, Social Affairs and Family and on the basis of an agreement between the Office and the employer. It is performed for the period of maximum six months with the duration of twenty hours a week (Vaňo 2005, p. 68).
- Commuting allowance – compensation of a part of the travel costs for commuting from the permanent or temporary residence to workplace and back.
- Activation activity allowance – supports the maintenance of the working habits of the unemployed. To the activation activities belong smaller community services as well as voluntary services organized by a natural person or a legal entity.
- Various projects and programmes – support the education and employment development.
- Support for the employment of the disabled citizens – by means of sheltered workshops and workplaces, allowance for the job assistant activity, allowance for settlement of operational costs, etc (Stanek 2006, p. 178)

The actual measures implemented by the government of the Slovak Republic to help the unemployed include: “Programme of Landscape Revitalization and Integrated River Basin Management in the Slovak Republic” (SITA, 2011) – in this programme, the unemployed are engaged in the field work; the project “Vocational Education and Preparation for Labour Market” (Vláda SR, 2014) focuses on increasing the interest in education and decreasing the unemployment rate of young people aged under 25. To the programmes supporting the young people as well as the long-term unemployed implemented in 2016 belongs the project “Practice to Employment” or the “School-leaver Practice.” The programme “Way Out of the

Circle of the Unemployment” also supports the employment of the long-term unemployed. “We want to be Active on the Labour Market” is a project oriented on job creation for people over 50.

For all the projects aimed at improving the employment rate, the government of the Slovak Republic wants to use almost EUR 300 million from the new European Operational Programme Human Resources. The government has also promised to create almost 100 thousand new jobs (Pacherová, 2016).

### **3.2 Passive Employment Policy**

By passive employment policy, we mean the unemployment benefit. Every registered unemployed citizen has the right to receive unemployment benefit as soon as they meet the requirements laid down by the act on social insurance. The unemployment benefit serves as a temporary support after losing one’s job.

### **3.3 The Right to Work**

According to the Constitution of the Slovak Republic, every citizen has the right to work and to have appropriate material welfare. This right is defined in the second-generation human rights – in the economic, social and cultural rights of the citizens. The aim of the right to work is to ensure the access to work and to secure the right of the citizens to choose their profession freely.

The labour law is a branch of law that governs working relations in which the employer uses the labour of the citizen.

#### ***3.3.1 Rights of a Job Seeker***

The Office of Labour, Social Affairs and Family provides job seekers with the information and career guidance services primarily aimed at providing the information and professional advice on various occupations and the prerequisites and requirements needed for performance of a particular occupation.

#### **3.3.2 Obligations of a Job Seeker**

The principal duty of a job seeker is to actively search for a job and to personally testify their search at the place and time laid down by the Office (Central office of labour social affairs and family, 2016).

## **4 Unemployment**

Unemployment emerges when there is an imbalance between the supply and the demand for labour forces. For the increased supply of labour forces on the labour market, there is

insufficient demand which is manifested in the shortage of job vacancies. The unemployment is therefore often described as a display of disturbances on the labour market.

The unemployment can be defined as a social phenomenon (it belongs to the modern and post-modern society) as well as a social problem (high unemployment rate has a serious impact on society). However, certain percentage of unemployment rate is present also in flexibly developing economies. It is called the natural unemployment rate and it is part of the permanent structure of the economy. In a permanent economy, not all of the working population have a job (Stanek 2006, p. 178).

The unemployment is a natural phenomenon of a democratic society accompanying every market economy. Certain presence of the unemployment is not only harmful but also desired. The term natural unemployment rate can be understood as the “lowest sustainable unemployment rate in which the labour market is in a state of a long-term balance.” (Beblavý 2009, p. 36). The term unemployment is an everyday part of the media, the public press or of the lives of the actors on the labour market.

#### **4.1 Types of unemployment**

There are many criteria and approaches according to which the unemployment can be divided and analysed. Here are a few types of the unemployment:

- Voluntary unemployment – is a situation when not all of the economically active citizens are employed because they do not want to work for the wage offered.
  - Involuntary unemployment – the potential job seekers did not decide to be unemployed freely and willingly (Beblavý 2009, p.36).
  - Cyclical unemployment – is the result of economic crises and it is the most serious type of unemployment. It exists because of the fluctuations in the total demand.
  - Frictional unemployment – the amount of the labour force available is higher than the amount of job vacancies; i.e. there are people who temporarily have no job but they are searching for one (Krebs 1997, p. 276).
  - Structural unemployment – the labour market cannot effectively respond to the changes on the financial market.
- 
- Short-term unemployment – does not pose a big problem as it is only temporary.
  - Long-term unemployment – this type of unemployment is riskier and it occurs when a job seeker is unemployed for more than a year (Krebs 1997, p. 276).

#### **4.2 The Labour Market**

An ideal labour market is a flexibly responding system that adapts to the internal as well as external changes using the changes of the wage rate. Such labour market is perfectly

“cleaned” and there is neither a surplus nor a shortage of job opportunities. An ideal labour market offers jobs (job opportunities) as well as labour force (people interested in a job).

The labour market is a place where the potential employers’ demand for labour meets the labour supply of the job seekers. The items sold and bought are not the individual persons but their labour (Tuleja 2007, p. 147). The labour market is therefore a market where the production factor “labour” is being traded in. On the labour market, the same rules apply than on other markets. However, there are also some specifics resulting from the nature of labour. The labour as such does not exist. The bearers of the labour are the people capable of work. Labour is a systematic activity of people who use their physical and psychological skills to provide products and services that serve to satisfy the needs of the population.

A paid work, however, is not a safeguard against poverty. On the labour market, there are positions that are underpaid. Low-income groups primarily include women and low-qualified workers.

### **4.3 Unemployment Rate**

The term “unemployment rate” is defined as the ratio of the number of the unemployed to the number of the economically active population and it is expressed as a percentage. For this reason it is important for us to divide the population into:

- A. economically active population (people who have a job or are searching for it)
- B. inactive population (people not interested in work, people outside the labour market)

The goal of any responsible social policy should be the effort to increase the employment rate rather than the effort to decrease the unemployment rate (Beblavý 2009, p. 32).

#### ***4.3.1 Trend of the unemployment rate since 2006***

Figure 1 shows the trends of the unemployment rate from the year 2006 to 2015.

In 2007, the unemployment rate in Slovakia reached 11%, i.e. the unemployment had fallen by 2.3% against the previous year 2006. In the following year 2008, the unemployment rate had a downward tendency and reached 9.6%. In the second half of 2008, Slovakia was struck by the economic crisis. It began with subtle staff cuts in the mechanical engineering, automotive industry and chemical industry. During the following years, 2009 and 2010, this crisis grew from the subtle staff cuts to one of the biggest economic crises in Slovakia. In 2009, the Council for Economic Crisis was established in Slovakia (Zachar, 2011). Its task was to propose solutions for softening the impacts of the economic and financial crisis.

In 2009, the unemployment rate increased to 12.1%, i.e. it rose by 2.5% against the previous year. In 2010, the unemployment rate reached 14.4%. From 2008 to 2010, the unemployment in Slovakia grew by 4.8% which represented approximately 130 thousand people.

Although the unemployment decreased to 13.5% in 2011, it began to rise again in the last months of the year. So, in 2012 the unemployment rate reached 14% and a year later it was already 14.11%.

In the following years, the situation improved and the curve of the unemployment rate gradually decreased. In 2014, the unemployment rate decreased to 12.79% and in 2015 it also had a downward tendency; it went down to 11.5%.

#### ***4.3.2 Monthly Unemployment in 2016***

Figure 2, in this paper, more attention will be paid to the trend of the monthly unemployment rate in 2016 which can be considered successful. Since January 2016, the unemployment rate has had a downward tendency.

The unemployment in January was 10.39%. Compared to December 2015, it fell by 0.24%. According to the Office of Labour, Social Affairs and Family, the registered unemployment rate decreased in January in all Slovak regions.

The month of February was a turning point because the unemployment rate in Slovakia decreased to nearly 10%. Compared to January, it fell by 0.36% and thus it represented 10.03%.

In March, the registered unemployment rate fell below 10% which was one of the main wishes of the government. The unemployment rate in March was precisely 9.89%. According to the data published by the Office of Labour, Social Affairs and Family, the unemployment rate decreased in all Slovak regions. The most noticeable decrease was detected in the Nitra Region.

The unemployment kept falling in the following month as well. In April, the unemployment rate was 9.64%. It was the seventh consecutive month in which the unemployment rate was decreasing.

In May, the unemployment rate reached 9.45%. According to the Office of Labour, Social Affairs and Family, the most striking decrease was recorded in the Banská Bystrica Region. The Minister of Labour, Social Affairs and Family stated that there were really favourable conditions on the labour market, so the unemployment rate would keep decreasing.

In June, the unemployment rate in Slovakia stayed the same as the previous month, i.e. 9.45%. The unemployment rate did not rise even though the university graduates registered to the labour office.

In July, the unemployment rate was 9.44%. This means that it fell down by 0.01% against the previous two months. Thus, July was the tenth consecutive month with a downward tendency of the unemployment rate.

In August, the unemployment rate also decreased by 0.01%. The Office of Labour, Social Affairs and Family informed that the greatest decrease of unemployment was recorded in the Trenčín Region.

The unemployment curve also kept decreasing in the last observed month, September. The unemployment rate in September represented 9.42%. The unemployment kept falling even though the secondary school graduates registered to the labour office. The important thing is that the unemployment rate stayed below 10%.

#### ***4.3.3 Unemployment in the Individual Regions of Slovakia***

In this subchapter, the individual regions with the lowest as well as the highest unemployment rate will be described and the situation in the eastern part of Slovakia will be compared to the situation in the western part.

Despite the gradual improvement of the situation on the labour market, the unemployment in Slovakia is higher than the average unemployment in the whole EU on a long-term basis. In February, the unemployment rate in the EU was 8.9%.

The good news is that in 2016, the unemployment rate has decreased below 10%. Since the beginning of this year, the unemployment rate has had a downward tendency. This improvement of the situation on the Slovak labour market is caused primarily by the acceleration of the economic growth and by suitable state programmes for the support of the unemployed. The most significant decrease of the unemployment rate in the month of September was recorded in the Trnava Region.

The Picture 1 shows the map of Slovakia divided into individual regions. The highest unemployment is still recorded in the Prešov (16.75%) and the Banská Bystrica Region (15.68%), followed by the Košice Region (15.58%). These three regions are the poorest. They account for the smallest share of the national GDP.

The Prešov Region is a rural, slowly developing region of Slovakia. The food industry (companies Milk-Agro spol. s.r.o. Prešov, Mecom), mechanical engineering (Lear Corporation Seating Slovakia s.r.o.) and the electrical engineering (Tesla Stropkov) have their place here. The most precious wealth of this region is its natural beauty as well as its historical and cultural monuments which help the regional tourism.

The largest Slovak region is the Banská Bystrica Region. Raw material extraction, magnesite extraction (Slovmag a.s. Lubeník, SMZ a.s. Jelšava), metal production and processing (Železiarne Podbrezová a.s., Slovalco a.s., Nemak Slovakia s.r.o., PPS Group a.s.), wood processing (Lesy SR) also related to the manufacture of the furniture (Ekoltech s.r.o.) play an important role here. A significant defect of the region is an outdated transport infrastructure.

The Košice city is the cultural, economic and political centre of the eastern Slovakia. In the Košice Region, the dominant position certainly holds the steel company U.S. Steel Košice. A significant position also has the electronics industry (Panasonic AVC Networks Slovakia, Yazaki Wiring 39 Technologies Slovakia s.r.o.) and the chemical industry (Chemko Strážske).

The unemployment rate higher than 20% can be seen in five Slovak districts. The statistics were recorded at the end of September 2016 and they were based on the data of the Central Office of Labour, Social Affairs and Family. These districts are situated primarily in the Banská Bystrica Region – Rimavská Sobota (26.91%), Revúca (20.47%) and Poltár (20.09%). Other districts are located in the Prešov Region – Kežmarok (21.59%), and in the Košice Region – Rožňava (20.36%) (Central office of labour social affairs and family, 2016).

By contrast, the lowest unemployment rate was recorded in the Bratislava Region (5.34%), Trnava Region (6.06%) and Trenčín Region (7.43%). The unemployment rate lower than 5% was found in the following districts: Bratislava V (4.27%), Galanta (4.28%), Bratislava I (4.34%), Piešťany (4.78%) and Púchov (4.89%) (TA3 TASR, 2016). These three regions are of a small size; they actually are the smallest regions of Slovakia.

Economically speaking, the Bratislava Region is considered most prosperous. Its economic potential lies primarily in its excellent geographic position and a developed infrastructure. It accounts for the largest share of the Slovak GDP. The Bratislava Region has a leadership position in all essential sectors. Considering that there is a large amount of job offers, citizens from the whole territory of Slovakia come in this region to work. The greatest number of jobs generates the automotive industry (Volkswagen Bratislava a.s.), chemical industry (Henkel Slovensko a.s., Slovnaft a.s.) and food industry (Rajo a.s.).

The Trnava Region is the most productive agricultural region of Slovakia because of its predominantly lowland structure. An important role here also plays the automotive industry (PSA Peugeot Citroën Slovakia) and the electrical (Samsung) and mechanical engineering (INA Skalica).

The Trenčín Region has a long tradition in the textile industry (Ozeta). The most significant business of the region is the mining company Hornonitrianske bane Prievidza a.s. which produces brown coal. Forestry is of particular importance in this region.

On the basis of the previous comparisons and results, it is possible to state the following: in the eastern (the Prešov and Košice Region) and in the southern part (the Banská Bystrica Region) of Slovakia, the unemployment rate is higher than in all other parts, i.e. in the western (the Trenčín, Nitra, Trnava and Bratislava Region) and northern part (the Žilina Region) of Slovakia. This may be because all the big companies that employ a huge amount of citizens are concentrated primarily in the western part of Slovakia. These companies belong mainly to the automotive industry – Volkswagen (Bratislava), PSA Peugeot Citroën (Trnava) and Kia Motors (Žilina) (Trend, 2016). Another automotive company, Jaguar Land Rover, is being built in Nitra. It is considered one of the largest investments ever in Slovakia. This company shall create 2,800 job vacancies.

One of the biggest chemical industry companies in the western Slovakia is Slovnaft, based in Bratislava.

The largest employer in the Slovak Republic is the railway infrastructure company Železnice Slovenskej republiky with approximately 14,110 employees. The second largest employer is the postal service company Slovenská Pošta with approximately 13,650 employees. The third largest employer is the U.S. Steel Košice with nearly 10,370 employees (Gulka, 2015).

#### **4.4 Possible Causes of Unemployment**

Striking differences in the unemployment rate in the individual regions of Slovakia have various causes. One of them is the geographical location. As the data have shown, the closer we are to the capital city, the lower the unemployment rate. This fact is closely related to the level of infrastructure and the geographical location of a particular place. When the investors are planning to place their capital, they put strong emphasis on these factors. It is beyond doubt that the weak infrastructure network between the regions of eastern and western Slovakia is one of the causes of higher unemployment rate.

Another cause is low educational level. Nowadays, the highest educational attainment of maximum primary school is insufficient. The continuously changing and evolving labour market requires from its participants constant education and combining theoretical knowledge with practical skills. However, the current situation on the Slovak labour market cannot fulfil these requirements. The problem in Slovakia is the high unemployment rate of the citizens who completed primary education only. Nevertheless, sometimes there is a discrepancy between the knowledge required and the education attained also in the case of the secondary school or university graduates. The main problem of the secondary school or university graduates is their lack of professional experience. Such job seekers are unattractive for the employers.

While the unemployed with a higher than secondary education are in most cases unemployed just for a short period of time, in the group of the unemployed citizens without complete secondary education is the number of the long-term unemployed much higher than the number of the short-term unemployed. Further analysis of the group of the long-term unemployed without the school-leaving examination showed that it is constituted mostly by persons with finished primary education or with no education at all (Košta 2014, p. 118).

A large amount of people commute tens or hundreds of kilometres. However, there are still citizens who are not willing to commute. The causes vary. They do not want to leave their homes, families and, in a sense, their comfort. This can be quite understandable as the job positions are often unstable nowadays. It is therefore risky to leave behind something that belongs solely to them and to step into the “unknown.”

Another cause of the unemployment is the job loss. After losing their job, many people find it difficult to find something new. In this case, the causes also vary. An involuntary job loss has



a great impact on the human psyche and for some individuals the reintegration can be problematic and stressful. It may cause the feeling of hopelessness and failure in them, which often leads to depression.

Many people are too demanding when choosing an employment. They want to find a job in the field they studied and they want to work on such position they are qualified for. The hindrance here is their lack of professional experience.

Another risk group of the unemployed are people over 50 who lack technical skills and for whom it is difficult to keep up with the advances of the modern technology. When older people lose their job, they often have a tendency to give themselves up to the social system.

Another cause that prevents many people from work is disability. There are many reasons for it. Disabled citizens have much less job opportunities than the healthy population. Although there are sheltered workshops for these people, their amount is insufficient. Another reason of unemployment of these citizens is that many employers are not willing to create an individual plan for them.

#### **4.5 Material Need**

The Central Office of Labour, Social Affairs and Family (2016) defines material need as follows: Material need arises when the income of the household members fails to reach the subsistence minimum determined in the special regulation and the household members are unable to ensure or increase their income through job, own property utilization or exercising legal claims. If a household is in material need, it does not mean it is always entitled to the assistance in material need. The assistance in material need is granted only to the amount of money set in the act on the assistance in material need, not to the subsistence minimum. For the purposes of this act, when considering whether a household is in material need and whether they will be given the assistance in material need, the incomes of the household members are accounted for.

The assistance in material need in the form of allowances can be divided into following categories:

Protective allowance – seeks to support the income of persons in material need who are unable to provide for an income through their own work (e.g. a pregnant woman, a citizen with poor health).

Activation allowance – allowance designated for the support of gaining, keeping or improving the knowledge, expertise, practical experience or working habits that shall increase the job seeker's chances on the labour market.

The dependent child allowance – allowance designated for the support of upbringing, education and development of the child who properly fulfils the compulsory education.

Housing allowance – allowance to the assistance in material need designated for the payment of the housing expenses.

Special allowance – a person who was a long-term unemployed before getting a job is eligible for this allowance; i.e. a person who is no longer given the assistance in material need because they got a new job.

One-time allowance – it is provided by the municipality and it serves as a part payment of extraordinary expenses of the members in a society (e.g. essential clothing, shoes, essential home equipment – bed, table, chair, refrigerator, cooker, heater, fuel, washing machine, etc.) (Central office of labour social affairs and family, 2016).

## **5 Unemployment and Society**

There is a certain status attributed to the unemployment in the society. Although the unemployment status is considered inferior, it is related to a whole range of obligations and expectations from the state authorities (social state authorities) as well as the public. The unemployed are not freed from their social obligations and they are expected to fulfil them regardless of their financial problems. At the same time, the unemployed are expected to consider their status undesirable and to take responsibility for it. They are also expected to do everything in their power to change their situation for the better. Only the permanent inability to carry out a job is seen differently.

The unemployment has a strong influence on the social life as well as on the life of the unemployed. The job loss negatively affects the self-image of a person; it harms their self-respect and leads to the feelings of inferiority. After a certain period of time, a long-term unemployed person loses their acquired skills and capabilities as well as the working habits. When a person loses their job or is unable to find a new appropriate position, they also lose the possibility to make use of their skills and to participate in creating the values of their social life.

Some persons are convinced that it is so difficult, exhausting and stressful to get a job that they completely avoid searching for it. Although it reduces their chances to gain employment to zero, it enables them to keep their inner mental balance and self-confidence. This strategy may seem irrational but it certainly has some internal rationality (Mareš 1994, p. 76).

## **6 Conclusion**

If we want to reduce unemployment among young generation, we must ensure that everyone regardless of access to employment, where they could find and creatively develop personal and professional potential. It created the essential precondition for their application and integration in social life.

As suggestions for further investigations would recommend watch the unemployment rate in Slovakia in the coming years. Alternatively, further measures to reduce unemployment, opportunities for graduates of secondary schools and universities in search of jobs, the development of active labour market policy etc.

In this paper, the issues of the social policy and the unemployment policy were defined as well as the issues of our primary topic – unemployment. The last part dealt with the influence of the unemployment on society.

In the part in which the active unemployment policy was analysed, the actual measures of the Slovak government to deal with the unemployment were mentioned. These measures primarily included the programmes for the secondary school and university graduates for whom it is difficult to find an employment because they lack professional experience. We came to conclusions that these measures were a very positive step towards reducing the unemployment rate. The Ministry of Labour, Social Affairs and Family also created some other project aimed at supporting the long-term unemployed or the unemployment benefit for the people over 50.

The subpart called “The Labour Market” was included in this paper for a better understanding of the topic primarily because the labour market and the employment policy are closely interconnected.

In this paper, various types of unemployment were defined as well.

A figure called “The unemployment rate in Slovakia” made it easier to work with the collected data. The years 2006 to 2015 were described in detail. After that, all these years were compared and concrete conclusions were drawn. The result was that since 2014, the unemployment rate has improved. The economic crisis from 2008 – 2010 was also mentioned.

A rather large amount of this paper focused on the year 2016. This year seems to be successful so far. The unemployment rate has decreased below 10% this year. However, at the end of September, the unemployment rate slightly increased to 10.83%. Emphasis was also put on the individual regions and districts of Slovakia. The regions and districts with the highest as well as the lowest unemployment rate were defined. The best results could be seen in the western part of Slovakia, while in some districts of the eastern Slovakia the unemployment rate exceeded 20%.

Another figure described the trend of monthly unemployment rate in 2016. Since the beginning of 2016 the unemployment rate has had a downward tendency, which can be seen as a positive. The figure showed the data from January to September 2016 in a clear and readable way. The month of March was a turning point because the unemployment rate decreased below the magic limit of 10%.

The unemployment rate in the regions of Slovakia in the month of September was described in more detail. The highest unemployment was recorded in the eastern Slovakia (the Prešov and Košice Region) and the southern (the Banská Bystrica Region) Slovakia. Although the districts in these regions are very poor, the unemployment rate has had a downward tendency

since the beginning of 2016. On the other hand, the Bratislava, Trnava and Trenčín Region are distinguished by the lowest unemployment rate.

In other parts, possible causes of high unemployment were described. To these causes belong primarily an insufficient education and qualification as well as lack of professional experience of the job seekers, commuting, the problem with reintegration to a job after an unwilling job loss, disability, etc. The largest employers that create job opportunities were mentioned. The vast majority of them are based in the western part of Slovakia. That is one of the main causes of high unemployment rate in the eastern Slovakia.

In another subpart, the topic of material need was discussed. The state offers several measures that should help citizens in financial straits.

The last part studied the unemployment and the society. The unemployment as a macroeconomic indicator plays an important role in peoples' lives. The job loss has a negative impact on a person.

## References

1. BEBLAVÝ, M. (2009). Sociálna politika. Bratislava, Slovenská republika: Adin s.r.o.
2. KOŠTA, J. (2014). Aktuálne problémy (ne)zamestnanosti nízkokvalifikovaných pracovných síl. Bratislava, Slovenská republika: EEDA.
3. KREBS, V. (1997). Sociální politika. Praha, Česká republika: Codex Bohemia.
4. MAREŠ, P. (1994). Nezaměstnanost jako sociální problém. Praha, Česká republika: Slon.
5. TOMEŠ, I. (2010). Úvod do teorie a metodologie sociální politiky. Praha, Česká republika: Portál s.r.o.
6. TULEJA, P. (2007). Analýza pro ekonomy. Košice, Slovenská republika: CPRESS.
7. VAŇO, M. (2005). Sociálna politika. Bratislava, Slovenská republika: SAP.
8. STANEK, V. (1999). Sociálna politika. Bratislava, Slovenská republika: Sprint.
9. STANEK, V. (2006). Sociálna politika. Bratislava, Slovenská republika: Sprint.
10. Gulka, M. (2015). Najväčší zamestnávateľia na Slovensku a priemerné mzdy. Ako investovať [online]. Available 28.9.2016 in <http://ako-investovat.sk/clanok/1174/najvacsi-zamestnavatelia-na-slovensku-a-priemerne-mzdy>
11. Pacherová, S. (2016). Štát chce podporiť starších, mladých i dlhodobo nezamestnaných. Profesia [online]. Available 28.9. 2016 in <http://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/381220-stat-chce-podporit-starsich-mladych-i-dlhodobo-nezamestnanych/>

12. SITA. (2011). Budovanie protipovodňových opatrení pomáha nezamestnaným. Webnoviny [online]. Available 28.9.2016, in <http://www.webnoviny.sk/slovensko/clanok/397843-budovanie-protipovodnovych-opatreni-pomaha-nezamestnanym/>
13. TA3 TASR. (2016). Nezamestnanosť na Slovensku klesla pod magických 10 percent. TA3 [online]. Available 28.9.2016, in <http://www.ta3.com/clanok/1082277/nezamestnanost-na-slovensku-klesla-pod-magickych-10-percent.html>
14. Trend. (2016). Najväčšie podniky strojárskoho priemyslu. Trend [online]. Available 28.9.2016, in <http://www.etrend.sk/rebricky-firiem/najvacsie-podniky-strojarskeho-priemyslu.html>
15. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. (2016). Nezamestnanosť – mesačné štatistiky. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny [online]. Available 28.9.2016, in [http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page\\_id=1254](http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254)
16. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. (2016). Práva a povinnosti uchádzača o zamestnanie. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny [online]. Available 28.9.2016, in [http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/informacie-pre-obcanov-pri-vidovani-sa-na-urade-psvr/prava-a-povinnosti-uchadzaca-o-zamestnanie.html?page\\_id=12927&lang=sk](http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/informacie-pre-obcanov-pri-vidovani-sa-na-urade-psvr/prava-a-povinnosti-uchadzaca-o-zamestnanie.html?page_id=12927&lang=sk)
17. Vláda SR (2014). Stredné odborné školy pomáhajú znižovať nezamestnanosť mladých. Úrad vlády Slovenskej republiky [online]. Available 28.9.2016, in <http://www.vlada.gov.sk/stredne-odborne-skoly-pomahaju-znizovat-nezamestnanost-mladych/>
18. Zachar, J. (2011). Analýza vývoja nezamestnanosti v čase hospodárskej krízy na Slovensku. Economics, Management, Innovation [online]. Available 28.9.2016, in <http://emi.mvso.cz/EMI/2012-01/03%20Zachar/Zachar.pdf>

## Appendix

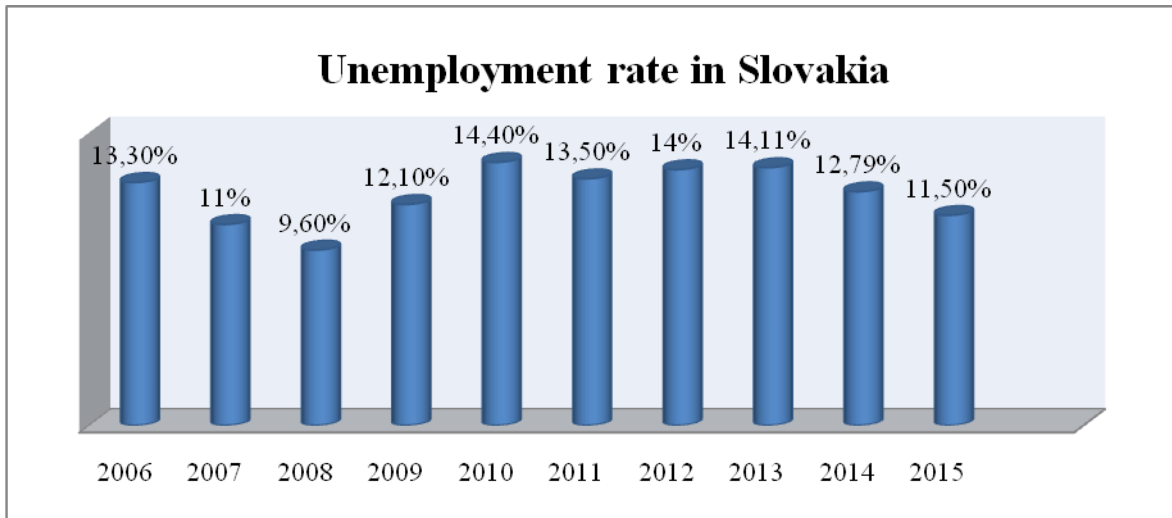


Figure 1: Trend of the unemployment rate in Slovakia (Source: own elaboration based on data collected from the Office for Labour, Social Affairs and Family)

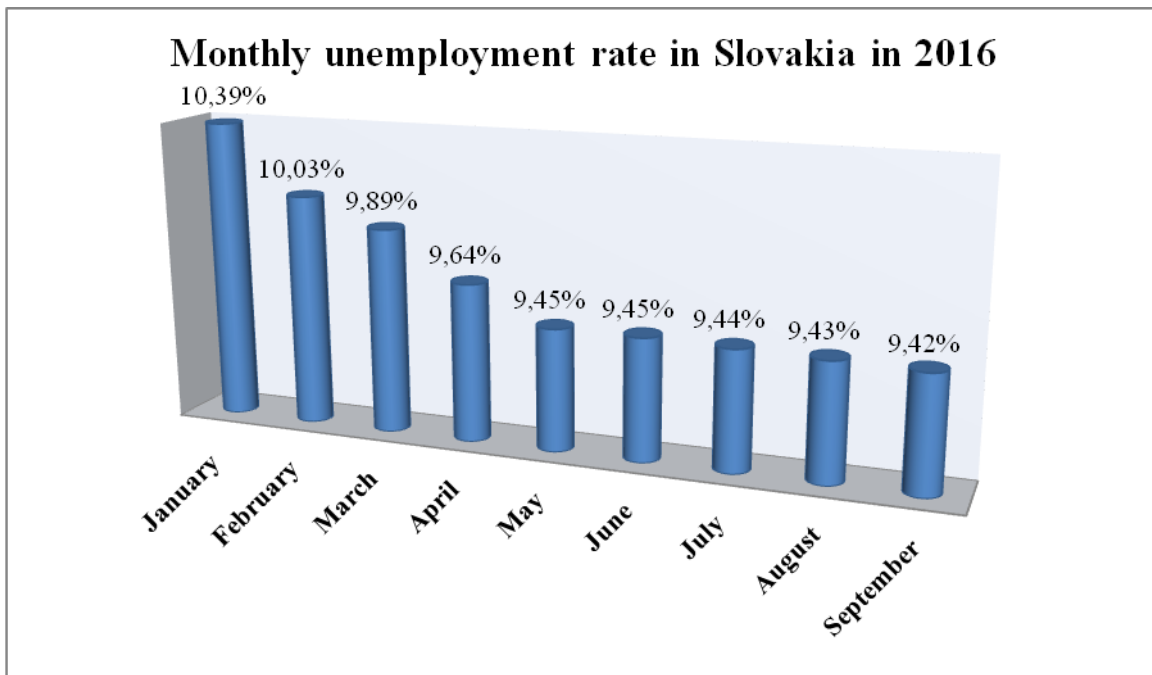
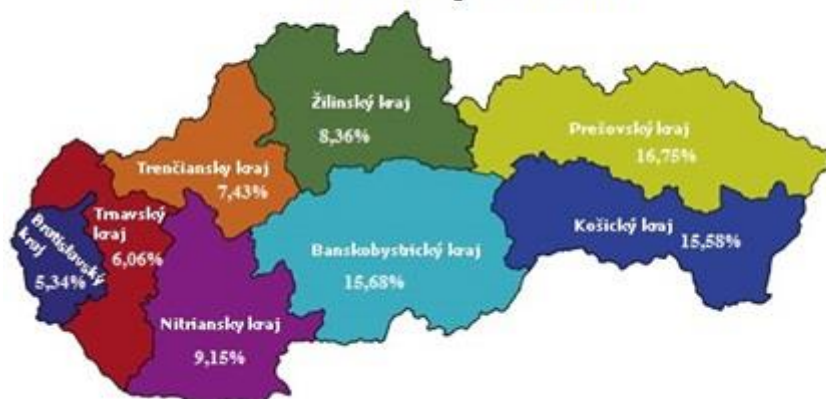


Figure 2: Trend of the monthly unemployment rate in Slovakia in 2016 (Source: own elaboration based on data collected by the Office of Labour, Social Affairs and Family)

### Unemployment in Slovakia in the individual regions as of 31 September 2016



Picture 1 Trend of the unemployment in Slovakia in the individual regions as of 31 September 2016 (Source: own elaboration based on data collected from the Office for Labour, Social Affairs and Family)

\*\*\*

Monika Hergezelová is bachelor student in political science at Trnava University in Trnava, Faculty of Philosophy and Arts.

\*\*\*

Copyright (c) 2016 Monika Hergezelová



Creative Commons License

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

## Širitev proizvodnih kapacitet v podjetju Moje podjetje d.o.o. in njegov vpliv na organizacijsko klimo v podjetju

Idriz Selimović\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija  
idriz.selimovic@soltec.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** V članku bomo obravnavali vpliv širitve proizvodnje na organizacijsko klimo v podjetju Moje podjetje d.o.o.

**Namen:** Namen člankaja osvetliti vidik vpliva povečanja proizvodnih kapacitet na organizacijsko klimo v podjetju. Ta vpliv je danes premalo raziskan in mu se tudi ne posveča dovolj pozornosti. Splošno prevladujoče mnenje Sloveniji je da bi morali biti zaposleni srečni da podjetju gre dobro in da se širi. Na tej točki se ustavi razmišljanje o vplivu širitve organizacije na zaposlene in s tem tudi na klimo v podjetju, kar je izvir velikih frustracij in posledično zmanjšanju učinkovitosti zaposlenih v novih pogojih delovanja.

**Metoda:** Pri pisanju članka smo sistematično pregledali dosežke strokovnjakov na raziskovanem področju. Uporabili smo tudi anketiranje zaposlenih na temo širitve proizvodnih kapacitet v podjetju Moje podjetje d.o.o. kjer smo s smiselno sestavljenim vprašalnikom prišli do zanimivih ugotovitev.

**Rezultati:** Kot rezultat raziskave predstavimo rezultate izvedene ankete ob planirani širitvi proizvodnih kapacitet

**Organizacija:** Organizacije morajo upoštevati dejstvo da so zaposleni ljudje z občutki, specifičnimi željami in hotenji, da jih motivirajo in zavirajo različne stvari. Zaposleni niso le številke in mape v kadrovskem oddelku, ampak eden od glavnih nosilcev razvoja organizacije. S pričajočim člankom bomo opozorili na to dejstvo.

**Družba:** Pravilno razumevanje in upoštevanje človeških virov v organizacijah bo samodejno pripeljalo do boljšega medsebojnega razumevanja vseh deležnikov v družbi.

**Originalnost:** V strokovni literaturi nismo zasledili podobnega konkretnega primera. Naš članek lahko spodbudi kritično ocenjevanje vplivov človeškega faktorja na uspešnost širitve poslovanja organizacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V člank smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

**Ključne besede:** Organizacija, klima, menedžment, širitev, anketa

## 1 Uvod

Danes v svetu veljajo nova pravila ko gre za ocenjevanje zaposlenih v neki organizaciji. Ni več samo pomembno koliko je kdo priden, produktiven in koliko ima tehničnega znanja temveč je vse bolj pomembno kako zaposleni obvladuje sam sebe in odnose z drugimi člani organizacije. Imamo že organizacije ki v svoje vrste sprejmejo nove sodelavce šele po

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author



opravljenih testih v katerih ugotavljajo tako imenovano čustveno inteligenco, oziroma sposobnost zaposlenega da deluje in se razume z drugimi.

Vemo da sodobni človek še zdaleč več ne dela v organizaciji izključno zaradi zadovoljitve osnovnih, egzistencialnih potreb in materialnih razlogov, temveč želi s svojim delom zadovoljiti potrebe po ustvarjanju, pripadnosti, izražanju in druženju z drugimi sebi podobnimi ljudmi. S to obkroženostjo z drugimi ljudmi se v organizaciji oblikuje specifično vzdušje, katero zna dober menedžer usmeriti in kanalizirati v dobro organizacije. Zadovoljen človek bolje dela, dosega boljše rezultate in ga je potrebno manj nadzirati.

Kar nekaj let slišimo govoriti sodobne gurujе menedžmenta da je človek najpomembnejši kapital organizacije. Menimo da je težko najti menedžerja ali lastnika podjetja ki se ne bi strinjal s to trditvijo. Utemeljevati to trditev sploh ni težko. Primerjajmo kje bi nastala večja škoda za podjetje, če bi ostalo v trenutku brez 30% zaposlenih, ali če bi izgubilo 30% trga ali 30% delovnih sredstev? Seveda je izguba trga resna zadeva, kakor tudi izguba delovnih sredstev, vendar menimo vseeno da jih je lažje nadomestiti kot izguba velikega števila dobrih sodelavcev. Zamenjava zaposlenih tudi stane. Nekateri viri navajajo da je strošek zamenjave zaposlenega enak njegovem celoletnem zaslužku v podjetju, zato je smiselno narediti vse da se po nepotrebnem ne ustvarja napetost in negotovost pri zaposlenih. Vse to je dejstvo ki govori v prid trditvi da vodstvo podjetja mora skrbeti za odlično organizacijsko klimo v podjetju. Podjetja z dobro organizacijsko klimo zaposleni ne zapuščajo.

Če se strinjamo z gornjimi ugotovitvami da je človek najpomembnejši kapital organizacije in da bi se tega morali zavedati menedžerji, ne moremo preko ugotovitve da se danes vse premalo pozornosti v organizacijah posveča prav človeku. Vzemimo za primer podjetja ki iz določenega razloga dramatično spremenijo svoje poslovanje. Lahko je to zmanjšanje ali povečanje obsega poslovanja, sprememba prodajnega programa, nastop na novih trgih in podobno, vedno so zaposleni tisti ki breme teh sprememb prenašajo na svojih plečih. Tukaj želimo povedati da se pri takih dogodkih odloča o smeri in načinu sprememb peščica vodilnih, ali celo eden sam menedžer, posledice pa čutijo vsi, oziroma v največji meri najšibkejši člen organizacije.

Seveda so vrhnji menedžerji tisti člani organizacije ki so poklicani in katere na koncu koncev podjetja plačujejo da sprejemajo takšne odločitve, vendar vseeno menimo da bi se pri tem morala upoštevati v večji meri zaposlene. Moralo bi se upoštevati, recimo, da pri selitvi proizvodnega procesa iz ene lokacije na drugo, niso samo pomembni transport delovne opreme, dimenzije novega proizvodnega prostora, stroški selitev, temveč tudi dejstvo da takšne spremembe stresno delujejo na zaposlene kar zna dramatično vplivati na njihovo storilnost v prihodnosti. Menimo da ni samo po sebi umevno da bodo vsi zaposleni zelo srečni zaradi širitve poslovanja in selitve na lokacijo ki omogoča boljše pogoje poslovanja in da bodo zaradi tega v najmanjšo roko obdržali dosedanji nivo storilnosti, če že ne povečali.

Takšni dogodki so stresni in povzročajo nelagodje pri večini zaposlenih. Naloga menedžerjev pri izrednih dogodkih v organizaciji je da pripravi vse potrebno da bi se sprememba uvedla na čim manj boleči način za zaposlene. Pri tem morajo upoštevati da obstaja realno tveganje da bo prišlo zaradi načrtovanih sprememb do težav zaradi nepredvidenih reakcij zaposlenih. Prav v takem občutljivem momentu za podjetje je zelo pomembna ohranitev dobre organizacijske klime.

V pričajočem članku bomo skozi selitev in širitev proizvodnih kapacitet iz ene na drugo lokacijo v podjetju Moje podjetje.o.o. poskušali osvetliti vpliv teh sprememb na organizacijsko klimo in zaposlene. Opisali bomo kje vse so pasti katerih se je potrebno izogniti pri podobnih primerih. Pri tem želimo poudariti vlogo ki jo ima vrhnji menedžment ki mora v pozitivni interakcijo z zaposlenimi, najti najbolj primeren način za uveljavitev spremembe v organizaciji. Vodenje in menedžment zaposlenih je pri tem seveda, ena ključnih komponent.

Vodenje zaposlenih je odgovorno početje od katerega je v največji meri odvisen uspeh podjetja.

»Vodenje je umetnost in znanost. O tem govori vrsta zajetnih priročnikov in nešteto seminarjev. A ni priročnika in seminarja, ki bi vključevali tudi vrsto nenapisanih pravil, zaradi katerih človek postane dober, učinkovit in primeren šef.« (Templar, 2009, str.15)

»Kaj je management? Ali je to vreča tehnik in zvijač? Sveženj analitičnih orodij, kot so tista, o katerih učijo v poslovnih šolah? To so nedvomno pomembna, prav tako kot sta termometer in poznavanje anatomije pomembna za zdravnika. Toda evolucija in zgodovina managementa - tako njegovi uspehi kot njegove težave - nas učita, da je management predvsem skupek nekaj bistvenih načel.« (Drucker, 2004, str. 183)

## **2 Teoretična izhodišča**

Delovanje ljudi je v veliki meri odvisno od njihovega počutja. Da bi se pa ljudje dobro počutili morajo imeti občutek nadzora nad dogajanjem v njihovem življenju. Pri tem gre za kombinacijo medsebojnega vpliva delovanja osebe in situacije v kateri se oseba nahaja. Počutje posameznika je v direktni povezavi z njegovim delovanjem. Neskladnost med postavljenimi cilji, oziroma željenim stanjem in dejanskimi dosežki, najpogosteje povzroča stres pri posamezniku. Stres ni nujno slab, njegov predznak je odvisen od našega odziva.

»Naše obnašanje v stresni situaciji je zelo odvisno od tega, kako to situacijo zaznamo. Lahko jo npr. zaznamo kot škod ali zgubo, ki nas je prizadela, kot grožnjo ki nam neizogibno preti, lahko pa je tudi zaznamo kot izziv, s katerim se je treba spoprijeti.« (Musek, 2015, str.81)

Načeloma, vsaka sprememba povzroči kod ljudi nelagodje in upor. Ljudje želimo ostati v coni udobja neglede na kakovost spremembe. Zato mora organizaciji pri načrtovanju večjih sprememb v organizaciji upoštevati dejstvo da bo ta sprememba imela veliki vpliv na zaposlene.

Vsekakor ni smiselno iti v bilo kakšno spremembo v organizaciji brez detajlne preučitve načrtovane spremembe na zaposlene. Počutje zaposlenih v enki organizaciji se da izmeriti in se reflektira preko organizacijske klime. O organizacijski klimi Ivanko & Stare (2007. str. 121-122) pravita da:

»Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Bolj ko zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj pozitivno bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov kakor tudi k osebnem zadovoljstvu in razvoju«

Torej, če že ne iz drugih razlogov kot so dobri medčloveški odnosi, ugoden vpliv na zaposlene, sinergijski učinek dobrega počutja, morajo organizacije skrbeti za dobro organizacijsko klimo že zaradi odločilnega vpliva organizacijske klime na njeno poslovanje. Vsi se zavedamo dejstva da je v ugodni atmosferi kjer je med zaposlenimi polno razumevanja in spoštljiv odnos veliko lažje delati. V takih pogojih dodana vrednost našega dela se približuje maksimumu.

Skupaj z organizacijsko klimo roko v roki, gre organizacijska kultura. Nekateri avtorji istovetijo organizacijsko klimo in kulturo, drugi pa navajajo razlike med tema dvema pojmomoma. Mi se ne bomo ukvarjali z razlikami med tema devam pojmomoma, lahko pa rečemo da se vsekakor prepletata v praksi med sabo. O tem govori Lipičnik (1997. str. 62-63) :

»Ne glede na to bi s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihove zmogljivosti.«

Organizacijska klima se peučuje s določenimi nameni:

*»Zgodnje študije so organizacijsko klimo preučevale v povezavi z delovno motivacijo in produktivnostjo. Bolj sprecifično pa začetki preučevanja segajo v prvo polovico 20. stoletja, in sicer v leto 1939 ko so Lewin, Lippitt in White izvedli raziskavo, ki je povezovala različne stile vodenja, organizacijsko klimo in produktivnost (Reichers, Schneider, 1990). Avtorji pri tem niso definirali koncepta, ampak so uporabili kar koncept socialne klime.«* (Draškovič U. & Erjavšek B., 2009).

Razvoj organizacijske klime v neki organizaciji je zelo zahtevno delo. Ni ga mogoče opraviti v kratkem časovnem roku in ne prinaša takojšnjih vidnih rezultatov, tako da zaradi tega veliko

organizacij obupa nekje na pol poti. V nekem trenutku začnejo graditi organizacijsko klimo, pri tem seveda mislimo na izboljševanje stanja na področju organizacijske klime, zato ker klima v neki organizaciji vedno obstaja, tudi brez gradnje, potem pa na neki točke zaradi nepotrpežljivosti se ustavijo, češ ukrepi za izboljšanje organizacijske klime ne delujejo.

»Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj zelene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo« (Mihalič, 2007, str. 8)

Nekatere organizacije, zaradi nepotrpežljivosti, poskušajo ubirati bližnjice in z manipulativnimi pristopi, poskušajo skrajšati čas potreben za doseganje zelenega stanja na področju organizacijske klime. Na žalost, to početje se vedno konča slabo in je obsojeno že vnaprej na neuspeh.

Zgoraj smo že rekli da je organizacijska klima fenomen ki je prisoten ves čas obstoja organizacije. Ne moremo reči da ne obstaja, zaradi tega ker se ne želimo ukvarjati z njim. Pri ocenah ali je v organizaciji dobra ali slaba klima in kaj to pomeni za organizacijo je potrebno biti previden. Pogosto so prehodna stanja in spremembe v organizacijah vzrok za začasno stagnacijo ali celo nazadovanje z zelene smeri, vendar je to za opazovano organizacijo v danem momentu absolutno dobro. Npr. nepopularen ukrep optimizacije v organizaciji pogosto zahteva premestitve zaposlenih z enega na drugi oddelek, prerazporejanje delovnih nalog in podobno. Takšni ukrepi praviloma povzročajo nelagodje pri zaposlenih in stresne situacije ki niso ravno spodbudne za zeleno klimo v podjetju.

»Dejstvo je namreč, da dobra in slaba kultura in klima v praksi ne obstojita, temveč lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni kulturi ali klimi. Vzrok je v tem, da določena kultura in klima ki se v posamezni organizaciji izkažeta pozitivni, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkujeta negativno.« (Mihelič, str.8)

To pomeni da so lahko ocene organizacijske klime še kako relativne in jih je treba jemati v kontekstu z drugimi deležniki organizacije. Ko neka organizacija v nekem momentu dojame pomembnost organizacijske klime, jo želi usmerjati v zeleno smer. Prvi korak pri tem je ugotovitev dejanskega stanja.

»Da bi lahko spremenili neustrezno in nezaželeno klimo, bi jo morali najprej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim obnašanjem ljudi. Ali drugače. Če se ljudje ne obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami, smo za to del krivde pripravljeni pripisati tudi neustrezni klimi.« (Lipičnik, 1997, str. 46)

Pri ugotavljanju dejanskega stanja je najprej potrebno ugotoviti kateri ljudje v organizaciji so najbolj pomembni, zatem je potrebno te ljudi, njihove relacije z drugimi ljudmi, preučiti. V nadaljevanju je potrebno analizirati zgodovino organizacije, kjer je potrebno še posebej biti

pozoren na poklicne poti njenega vrhnjega menedžmenta. Na koncu je potrebno upoštevati vse kar smo ugotovili, dati to na skupni imenovalc in potegniti določene zaključke. Merjenje, oziroma ugotavljanje organizacijske klime je dobro izvesti pred in po pomembnimi dogodki v organizaciji. Za to je potrebno pripraviti ustrezne vprašalnike, in potem smiselno analizirati dobivane odgovore.

Celotna tehnologija preučevanja organizacijske klime s pomočjo vprašalnikov po Lipičniku, (1997, str.66) je sestavljena iz naslednjih faz:

1. Pripravljalna dela, kjer ugotavljamo kateri so cilji merjenja organizacijske klime, načine zbiranja rezultatov in njihove analize, časovne okvirje in podobno
2. Sestava vprašalnikov. To je faza v kateri se sestavijo vprašanja na katera je po navadi možen odgovor strinjam se, ne strinjam se. Priporočeno je da so trditve ki se nanašajo na podobno področje, razmetane po celem vprašalniku.
3. Zbiranje odgovorov. Tehnično nezahtevna faza, vendar je pomembno koliko se anketiranci počutijo svobodne da izrazijo svoje mnenje. Pogosto ljudje pričakujejo sankcije, če bi izpraševalci napačno interpretirali njihove odgovore.
4. Analiza odgovorov. Vprašalnik mora biti tako sestavljen da omogoča statistično obdelavo odgovorov in večdimenzionalne analize, čeprav se že iz preprostih enodimenzionalnih odgovorov dobi občutek za klimo
5. Presentacija rezultatov. Pogosto so pridobljeni rezultati v nasprotju s pričakovanji vodstva, lahko celo podjetje doživi rezultate kot škodljive za organizacijo. V tem primeru je potrebno biti previden pri presentaciji organizacijske klime.
6. Načrtovanje akcij. Merjenje organizacijske klime ne sme biti samo sebi namen. Zato je obvezen plan akcij kot odgovor na rezultate merjenja klime. Ukrepi bi morali rezultirati z premikom organizacijske klime v zeleno smer.

Ena najtežjih nalog vrhnjega menedžmenta je spreminjanje organizacijske klime v podjetjih. Pogosto menedžment ima napačno predstavo o »kakovosti« klime v podjetju.

*»Pogosto je vodstvo organizacije mnenja, da so njihovi zaposleni dovolj motivirani in zadovoljni ter da je klima v podjetju ugodna. Toda vprašanje je, ali so tudi zaposleni istega mnenja. Da bi se pravočasno izognili nizki stopnji motiviranosti, slabi klimi in nezadovoljstvu zaposlenih, bi morali vsaj enkrat letno izvajati merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Na podlagi analize rezultatov je potrebno sprejeti ukrepe na področjih, ki jih zaposleni doživljajo kot kritična.« (organizacijskaklima.net)*

Organizacijska klima se v glavnem spreminja na dva načina. Prvi je nekontrolirano spreminjanje organizacijske klime, kjer se klima spreminja sama od sebe, vendar ne slučajno. Pri drugem načinu gre za nabor ukrepov in predpisov ki jih objavi vodstvo, ki naj bi imeli za cilj usmerjanje sprememb organizacijske klime v zeleno smer.

Organizacijske klime ne moremo spremeniti z administrativnimi ukrepi. Tukaj gre za zaupanje ali nezaupanje avtorju predpisanih ukrepov. Lahko z gotovostjo trdimo da isti ukrepi v isti organizaciji pri istih zaposlenih če prihajajo z različnih izvirov lahko imajo bistveni drugačen vpliv na organizacijsko klimo v organizaciji. Torej, pridemo do tega da na organizacijsko klimo podobno kot na uspešnost poslovanja v neki organizaciji je bistven vrhnji menedžment. Seveda, v določenih obdobjih organizacije menedžment mora odrediti tudi nepopularne ukrepe, vendar ti ukrepi morajo imeti dolgoročno blagodejni vpliv na podjetje in zaposlene. Na ta način lahko samo trenutno vplivajo na poslabšanje, oziroma odmik od zelene smeri organizacijske klime, dolgotrajno pa vplivajo pozitivno, na enak način kot na poslovanje podjetja.

Od česa je odvisna organizacijska klima v nekem podjetju? Ivanko&Stare (2007, str. 21) opredelita da je organizacijska klima odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere ter izobraževanja.

### **Hipoteza:**

Radikalne spremembe vplivajo na počutje zaposlenih. To počutje se odraža skozi organizacijsko klimo. Pri organizacijski klimi gre za zaupanje zaposlenih v menedžment organizacije.

## **3 Metoda**

Pri pisanju člankasmo sistematično pregledali dosežke strokovnjakov na raziskovanem področju. Dognanja prebranih avtorjev (Drucker2004, Ivanko&Stare 2007, Lipičnik 1997, Mihalič 2007, Musek 2015, Templar 2009)smo potem uporabili v teoretičnem delu.

Raziskavo stanja organizacijske klime smo izvedli s pomočjo ankete. Anketa je zajela vse zaposlene, anketni vprašalniki so poslani po elektronski pošti. Zaposleni so svoje nepodpisane odgovore na anketo oddali v zato predviden nabiralnik. V anketi smo se omejili na preverjanje organizacijske klime na treh področjih: vodenje, odnosi, širitev proizvodnih kapacitet. Vsak anketiranec je v določeno področje opisal, kako vidi podjetje. Odgovore smo kvalitativno obdelali in na podlagi tega potegnili določene zaključke.

## **4 Rezultati**

Podjetje Moje podjetje d.o.o. je zaradi prodornih komercialnih akcij dobilo napovedi za 60% procentno povečanje proizvodnje svojih izdelkov v naslednjem letu. Glede na obstoječe stanje, je to povečanje proizvodnih kapacitet bilo nemogoče izvesti v proizvodnih prostorih ki so bili trenutno na razpolago. Vodstvo podjetja se je odločilo za nakup zemljišča in izgradnjo novih proizvodnih prostorov.

Podjetje trenutno ima manjša naročila kjer je pristop projektni. To pomeni da je vsako naročilo od kupca drugačno in zahteva od delavcev drugačen pristop do izpolnjevanja naročila. Proizvodni prostori so majhni in proizvodnja je posamična. Delo ni monotono kar ustreza zaposlenim. Večina zaposlenih so mojstri s specifičnimi znanji, vsi so inovativni in kreativni.

Dodatna naročila za naslednje leto bi podjetje prisilila v maloserijsko proizvodnjo z uvedbo ponavljajočih se operacij. Zaposleni, ki so doslej bili vajeni kreativnosti, svobode pri izvajanju delovnih nalog, bi se naenkrat prelevili v delavce ki izpolnjujejo ukaze nadrejenih in opravljajo ponavljajoče se operacije.

V podjetju do sedaj niso imeli potrebe po merjenju organizacijske klime, niso tudi razmišljali o tem. Napovedi s trga so prisilili organizacijo da preuči vse možne vidike napovedane širitve. Razlog za tako resen pristop je jasen. Pred podjetjem je velik izziv in priložnost za rast ter širitev. Z druge strani, če bi nepripravljeno dočakali naročila, potem zaradi te nepripravljenosti neuspeli vse realizirati v obljubljenih rokih in kakovosti, bi to pomenilo propad podjetja. Vodilni menedžment je z optimizmom gledal na najavljene spremembe, vendar je preko neformalnih pogovorov z zaposlenimi bilo čutiti strah in negotovost pri njih

Zaposleni niso imeli nobene želje po širitvi poslovanja. Vsak je imel službo, relativno dobro plačano, ker je podjetje proizvajalo tako rekoč unikatne izdelke, povrh vsega je delo bilo zanimivo in je na nek način dopuščalo izražanje kreativnosti. Zaradi širitve podjetja bi v prihodnje morali medse sprejeti še toliko novih sodelavcev, ki bi jih morali integrirati v podjetje. Zaradi povečanja količin izdelkov bi nujno prišlo do optimizacije pretoka proizvodov skozi proizvodnih proces, poenostavitev delovnih operacij, kar pripelje do ponavljajočih se operacij na posameznem delovnem mestu. Delo bi postalo rutinsko, monotono in ne bi puščalo prostora za neko kreativnost. Vemo da vsaka sprememba povzroči nelagodje in je upor proti spremembi normalna človekova reakcija. Povprečni zaposleni si želi ostati v svoji coni udobja, ne glede na dolgoročne posledice.

Zaradi vsega tega se je menedžment odločil izvesti merjenje organizacijske klime v podjetju. Podjetje sodi v majhna podjetja, zato so se v podjetju odločili za merjenje klime z eksplorativno oz. pilotsko raziskavo. Avtor članka je kot eden od vodilnih menedžerjev skupaj z direktorjem podjetja sestavil vprašanja za raziskavo. Cilj je bil odkriti, oziroma se približati čim bližje dejanskim razlogom nasprotovanja širitve proizvodnih kapacitet. Zagotavljanje anonimnosti je pri tovrstnih raziskavah je zelo pomembna, v našem primeru toliko več, ker v podjetju ni bilo veliko zaposlenih. Ni pretirano če povemo da je vsak poznal pisavo od vseh. Zato so najprej morali poskrbeti da se zagotovi popolna anonimnost, drugače rezultati raziskave ne bi imeli nobene dodane vrednosti. Zaposleni so dobili po mailu obrazec v word dokumentu kjer so bili postavljeni naslovi segmentov podjetja o katerih smo želeli dobiti mnenja zaposlenih. To so izpolnili doma na računalniku in oddali v zbiralnik. Na ta način je bila zagotovljena stoprocentna udeležba pri raziskavi ter anonimnost, ki je predpogoj za uspešnost raziskave.

Odločili smo se da v dokument postavimo naslednje segmente:

1. Vodenje
2. Odnosi
3. Širitev proizvodnih kapacitet

Generalni napotek vsem anketirancem je bil da napišejo kako vidijo podjetje po širitvi na izbranih področjih. Odgovori ki smo jih dobili so s stališča priprave na prihajajočo širitev dali zanimivo sliko kjer so se zrcalile želje, strahovi in hotenja zaposlenih glede prihajajočih sprememb. V nadaljevanju predstavimo zbrane odgovore, kjer bomo dodali svoje komentarje.

#### **4.1 Vodenje**

Zaposleni zelo jasno napišejo kako vidijo vodenje v prihodnje. S tem tudi pokažejo kaj manjka pri sedanjem načinu vodenja. To se vidi iz naslednjih navedkov:

»Vodja mora jasno povedati kaj pričakuje od nas. Moramo imeti jasno proizvodno dokumentacijo i vse resurse ki so potrebne za opravljanje nalog. Potem nam vodja mora pustiti svobodo da nalogo opravimo po svojih najboljših močeh. Ne potrebujemo stalnega nadzora, ali kontrole. Z svoje delo prevzamemo odgovornost.«

»Vodja se ne sme preveč vmešavati v podrobnosti izvedbe nalog. Naj poskrbi da dobimo vse kar je potrebno, nam poda roke in nas pusti delati.«

»Vodja se mora z nami posvetovati, nam pomagati ko pomoč potrebujemo in manj ukazovati.«

»Vodja mora bolj resno jemati naše inovativne predloge. Dogaja se da sploh noče poslušati kaj imamo povedati, dejanske inovacije ki bi prinesle olajšanje dela in boljšo kakovost, pa sploh ne upošteva.«

#### **4.2 Odnosi**

»Vodstvo podjetja sploh ne zanima kaj si zaposleni želimo in nas ne želi pritegniti da sodelujemo pri postavitvi ciljev za skupno dobro. V bistvu so v podjetju postavljanje in doseganje ciljev dva različna entiteta; vodstvo postavlja cilje sploh ne upoštevajoči zaposlenih in na drugi strani zaposleni, ki potem dobijo cilje v paketu da jih izvedejo, brez možnosti razprave ali predlogov«

»Sistem nagrajevanja je postavljen napačno in bolj destimulira, kot stimulira. Stimulacijo dobi vsak mesec nekdo drug, ne glede na rezultate. S tem nam jasno poveste, ni važno kako delate, samo počakajte da pridete na vrsto in stimulacija bo vaša. S druge strani, so med zaposlenimi privilegirani, ki jim je prepuščena odločitev katere delovne nalogo bodo izvajali



in katerih ne. Vodja to mirno gleda. Pri drugih pa trmasto vztraja. To potem bistveno ogroža odnose med nami, ki bi morali biti isti«

»Naše vodstvo sploh ne posluša zaposlenih. Nobenem ni mar kaj si mislimo. Komunikacija v glavnem poteka v eno smer in najpogosteje prevlada argument moči. Moč argumenta pa sploh ne obstaja. Želimo si vodstvo ki bi več poslušalo, ki bi nam omogočalo uveljavitev naših predlogov, saj menimo da bi s takšnim pristopom veliko več iztisnilo iz nas, nam bi pa bilo veliko lažje in bolj ugodno delati.«

#### **4.3 Širitev proizvodnih kapacitet**

»Sedaj imamo delo ki ga obvladamo in nam dobro gre. Pri širitvi proizvodnih kapacitet bomo prisiljeni delati več za isti denar. Prišli bodo novi ljudje katere je potrebno vsega naučiti. Glede na dosedanje stanje, breme uvajanja novih delavcev bomo nesli mi, zaposleni. Do sedaj za to ni bilo nobene nagrade, pa tudi novo zaposleni so bili prepuščeni sami sebi in nama, starim delavcem. V nekaterih podjetjih obstaja program usposabljanja, mentorji so dodatno plačani. S takšnim pristopom uvajanje traja dlje, pridobljeno znanje novih sodelavcev pa ni tako kot bi moralo biti. Menimo da se to mora korenito spremeniti.«

»Novi sodelavci bi morali takoj priti na uvajanja! Če si kdo predstavlja da bodo novi sodelavci začeli proizvajati dodano vrednost takoj ko jih postavimo za stroje se krepko moti. Delo ni enostavno in zahteva kar nekaj uvajanja.«

»Vodstvo bi moralo izbrati nove vodje iz vrst že zaposlenih. Menimo da je med nami dovolj kakovostnih kadrov ki bi lahko prevzeli vloge vodij izmene v predvidenem povečanju proizvodnje. S tem da podjetje pripelje nove vodje od zunaj, veliko pove kaj si misli o zaposlenih.«

Anketiranje je glede na prispelle odgovore uspelo v popolnosti. Zdelo se je da zaposleni samo čakajo priložnost da povejo kaj si mislijo. Zagotovljena diskretnost pri postopku anketiranja je dala potrebno kakovost in legitimnost rezultatov.

## **5 Razprava**

Moramo povedati da so rezultati ankete presenetili vodstvo podjetja. Splošen vtis je bil, da so zaposleni zadovoljni, da podjetje deluje dobro in da prizadevanja vodstva da usmeri rast podjetja v pravo smer poteka dobro. Temu v prid bi morale govoriti tudi plače, ki so bile nad povprečjem v slovenskem prostoru. Klima v podjetju je bila takšna da se zaposleni niso upali odkrito povedati svoje mnenje, izvrševali so kar se od njih zahteva. Lahko rečemo da so v podjetju vsi, od komercialistov, preko vodje proizvodnje do direktorja, vsi zaslužili svoje plače in to je vse. Vsak je dal od sebe prav toliko koliko je dovolj da podjetje gre naprej in da nima likvidnostnih težav. Za kaj več, pa ni bilo energije. Verjamemo da je vodstvo bilo na neki način uspavano z relativno dobrimi rezultati in ni prepoznalo da bi zlahka, z

upoštevanjem vseh zaposlenih dramatično izboljšalo poslovanje. Zato je anketa prišla kot streznitev in je s tega vidika pomemben mejnik v razvoju podjetja.

Sedaj, po opravljeni anketi so vsi v podjetju vedeli da, kljub temu da jim gre dobro, je še veliko prostora za izboljšave. To je bila dobra in slaba novica. Če se podjetje odloči izkoristiti rezultate ankete in naredi vse potrebno za spremembe organizacijske klime v smer v katero so nakazali zaposleni v svoji anketi, je to dobro. Z druge strani, če ne upošteva pripomb in zbranih mnenj, je to ob napovedani širitvi recept za katastrofo.

Zaposleni so jasno povedali kaj jih moti v podjetju sedaj in kaj jih bo motilo v prihodnje. Jasno so tudi povedali kako naj bi izgledalo stanje v podjetju, kjer bi se oni bolje počutili. Splošno znano je da zadovoljen zaposleni veliko bolje opravlja svoje naloge. S tega stališča mora podjetje vpeljati spremembe ki bodo rezultirale z upoštevanjem predlogov zaposlenih. Če pogledamo njihove predloge, lahko naštejemo nekaj od le-teh ki bi najhitreje spremenili organizacijsko klimo v podjetju v smeri zelene:

1. Takojšnja sprememba avtoritativnega pristopa pri dajanju nalog. V podjetju bi daleč boljše rezultate dobili z delegiranjem nalog in jasnim definiranjem pričakovanih rezultatov.
2. Podjetje bi moralo takoj uvesti mesečne sestanke vodstva z zaposlenimi, kjer bi v enournem pogovoru, v odprti komunikaciji, približali stališča eni napram drugih.
3. Takoj bi morali začeti zbirati in udejanjati v prakso inovativne predloge zaposlenih.
4. Podjetje naj objavi interni razpis za planirana dva vodja izmene, kjer bo vsaj deklarativno dalo šanso vsem zaposlenim da se potegujejo za ta delovna mesta.

Menimo da bi s temi ukrepi, zaposleni zelo hitro dobili občutek da se jih upošteva in da vodstvu ni vseeno kaj menijo zaposleni. Izvedba zgoraj naštetih ukrepov je lahko hitra in ne zahteva dodatnih resursov. V ta namen bi se direktor moral pogovoriti s vrhnjim menedžmentom ki nosi v največji meri odgovornost za izmerjeno klimo v podjetju. Moral bi zahtevati takojšnjo uvedbo zgoraj naštetih ukrepov in po potrebi se zahvaliti posameznikom ki niso zmožni izvajanja le-teh. Za udejanjanje večine zgoraj naštetih potrebnih ukrepov za spreminjanje organizacijske klime v podjetju je ključna ena kompetenca ki jo mora imeti menedžment; čustvena inteligenca. Zanimivo je da se veliko govori o tem v strokovni literaturi, referatih in kongresih, v praksi pa se bolj malo uporablja, oziroma se ji pripisuje malo pomembnosti. Jasno je da tega ni zmožen vsaki menedžer, zato mora držati to kar smo zgoraj napisali, podjetje mora zahtevati čustveno inteligenco od svojih menedžerjev, v nasprotnem primeru se jim naj zahvali na sodelovanju.

## 6 Zaključek

V članku smo opisali klasičen primer iz prakse na področju organizacijske klime. Na podlagi poznavanja stanja v podjetjih v slovenskem prostoru lahko z veliko gotovostjo trdimo da se organizacijski klimi pridodaja velika pomembnost, vendar to ostaja bolj na deklarativni ravni. Imamo primere v velikih podjetjih kjer se veliko govori o organizacijski klimi, kjer se celo ukvarjajo z njo celi oddelki v kadrovski službi, rezultati so pa pičli. Tukaj menimo da so podjetja pri prestrukturiranju iz prejšnjega sistema ostala zatečena. Preživela so tranzicijo, obdržala večino kadra in brez neke posebne priprave in izobraževanja tistih ki so odgovorni za usmerjanje organizacijske klime v zeleno smer, začela delati hvalospeve organizacijski klimi in njenim pozitivnim učinkom. Morali bi se zavedati da se organizacijska klima ne »dela« v oddelkih ki so zadolženi za njo, vendar jo oblikujejo v največji meri srednji in višji menedžment. Če oni odpovejo na terenu, oziroma če oni nimajo kapacitet da zaživijo vse tisto kar je potrebno da se zaposleni počuti pomemben na svojem delovnem mestu in da prihaja dokaj dobre volje v službo, ne bo noben predpis, in še toliko jasno napisana vizija, pomagala.

Tukaj se lahko vprašamo kolika je »krivica« slovenskih menedžerjeva stanje v podjetjih na področju organizacijske klime. Ali gre za težko materijo ki se jo ne da osvojiti tudi če poznate njene zakonitosti, ali je njeno izvajanje komplicirano in zahteva veliko časa in energije? Vloženi čas in energija bi lahko bila vzrok za počasno zavedanje pomembnosti organizacijske klime. Enostavno, kot pri vseh drugih spremembah in stvareh, če zeleno stanje ne obstaja in ga želimo vzpostaviti, zato je potreben ogromen trud in napor. Kot pri kolesu ko ga poskušamo premakniti iz začetne točke. Ko začne teči, potem je sila potrebna za vzdrževanje gibanja večkrat manjša. Včasih je potrebno tudi zavirat. Nazadnje, ko se podjetje odloči za usmerjanje organizacijske klime v zeleno smer, bi se tega moralo lotiti kot resnega projekta, ki nima alternative.

Če se sedaj vrnemo na raziskovano podjetje, je jasno da razširitev proizvodnih kapacitet s stanjem na področju organizacijske klime kot je, predstavlja recept za katastrofo. Vodstvo mora takoj ukrepati, narediti potrebne spremembe in spremljati njihovo izvedbo po sistemu Demingovega kroga PDCA.

Menimo da v opazovanem podjetju niso problem zaposleni in ne direktor, sej je tudi lastnik in je tudi direktno zainteresiran za prosperitet podjetja. Menedžerje ki imajo direktne stike z zaposlenimi je potrebno izobraziti, če je to možno, oziroma če imajo to žilico ki jim omogoča odkrivanje in ponotranjanje pomembne menedžerske kompetence: čustvene inteligence. Ona je ključna za organizacijsko klimo.

## Reference

1. Draškovič U. & Erjavšek B. (2009. oktober). *Kako ravnati, da bo organizacijska klima delovala v smer, v katero želimo*. Pridobljeno na:
2. <http://hrm-storitve.si/clanki/analiza-stanja/orodja-za-ustvarjanje-organizacijske-klime/>
3. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
4. Lipičnik B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Mihalič R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
6. Musek J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
7. Organizacijska klima. (2017, 11. januar). Pridobljeno na: <http://www.organizacijskaklima.net/>
8. Štefan I. & Stare J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila International, založba d.o.o.

\*\*\*

Idriz Selimović je diplomiral na Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani inženir strojništva. Trenutno na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu opravlja magistririj menedžmenta kakovosti.

\*\*\*

### Abstract:

#### **Expansion of Production Capacity in the Company Moje podjetje d.o.o. and its Impact on the Organizational Climate in the Company**

**Title:** Expansion of production capacity of the company Mojepodjetjed.o.o.and its impact on the organizational climate of the company

**Research Question (RQ):**In a case study we will discuss the impact of expansion of production at the organizational climate of the company Mojepodjetjed.o.o.

**Method:**When writing of the study was to systematically review the accomplishments of Experts on the surveyed area. We used the employee survey on the topic of expansion of production capacity of the company Mojepodjetjed.o.o. where we reasonably composite questionnaire come up with interesting findings.

**Results:** As a result of the research presented results of the survey on the planned expansion of production capacities

**Organization:**Organizations must consider the fact that employees are people with feelings, specific desires and aspirations that motivate and inhibit different things. Employees are not just numbers and folders in the Human Resources department, but one of the main drivers of development organizations. With this study we will draw attention to this fact.

**Originality:**In the literature we have not found a similar case example. Our study may encourage critical evaluation of the impact of the human factor in the success of the expansion of operations of the organization.

**Limitations/Future Research:**The study was limited to only one organization in the future it would be good to do a similar study had similar to what the company and to compare the results obtained with our own.

**Keywords:** Organization, climate, management, expansion, survey

Copyright (c) 2016 Idriz Selimović



Creative Commons License

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