

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH
V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

TANJA PERTIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tanja Pertič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv interne komunikacije na zavzetost zaposlenih v izbranem slovenskem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU	3
1.1 Zavzetost zaposlenih pri delu	3
1.1.1 Izvor koncepta zavzetost zaposlenih	3
1.1.2 Opredelitev koncepta zavzetost zaposlenih	5
1.1.3 Pomen koncepta zavzetosti zaposlenih na ravni podjetja	10
1.1.4 Dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih	14
1.1.5 Posledice zavzetosti zaposlenih	19
1.2 Vloga kadrovske funkcije pri zavzetosti zaposlenih	20
1.2.1 Strategije upravljanja zavzetosti zaposlenih in vloga kadrovske funkcije	22
2 INTERNO KOMUNICIRANJE	32
2.1 Razvoj in opredelitev internega komuniciranja	32
2.2 Cilji in strategije internega komuniciranja	35
2.3 Orodja internega komuniciranja	40
2.4 Vloga internega komuniciranja pri doseganju zavzetosti zaposlenih	49
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH	51
3.1 Cilji raziskave	51
3.2 Metodologija	53
3.2.1 Raziskovalno logični potek raziskave	53
3.2.2 Metode raziskave	53
3.2.3 Predpostavke in omejitve	54
3.3 Empirični del	55
3.3.1 Zasnova raziskave	56
3.3.1.1 Pridobivanje in zbiranje podatkov	56
3.3.1.2 Modeli predstavitve rezultatov	56
3.3.1.3 Opazovana skupina in njene značilnosti	57
3.3.1.4 Raziskava – interno komuniciranje na ravni podjetja in neposredno nadrejenega ter zavzetost zaposlenih	58
3.4 Rezultati raziskave in interpretacija	60
3.4.1 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – interno komuniciranje	60
3.4.2 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – zavzetost zaposlenih	67
3.4.3 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – preverjanje hipotez	69
3.5 Idealen pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih	71
3.6 Omejitve dela ter priporočila za nadaljnje raziskave	74

SKLEP.....	75
LITERATURA IN VIRI.....	78
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Orodja interne komunikacije	42
Tabela 2: Trditve v anketi s področja internega komuniciranja	59
Tabela 3: Trditve v anketi s področja zavzetosti zaposlenih	60
Tabela 4: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »klima« za opazovano skupino	64
Tabela 5: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »pravičnost vodij« za opazovano skupino.....	65
Tabela 6: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »zavzetost zaposlenih« za opazovano skupino.....	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Komponente zavzetosti zaposlenih.....	8
Slika 2: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti.....	9
Slika 3: Model zavzetosti zaposlenih.....	18
Slika 4: Teorija socializacijskih virov.....	27
Slika 5: Pozicioniranje internega komuniciranja znotraj integriranega korporativnega komuniciranja	35
Slika 6: Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev.....	37
Slika 7: Hierarhija učinkovitega komuniciranja	39
Slika 8: Miselna mapa zaznavanj vloge vodij in promoviranja interne komunikacije	51
Slika 9: Prikaz modela obsega raziskave in preverjanja hipotez	52
Slika 10: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »klima«.....	66
Slika 11: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »pravičnost vodij«	67
Slika 12: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »zavzetost zaposlenih«	69
Slika 13: Idealen model dolgoročne zavzetosti zaposlenih	74

UVOD

Dejstvo je, da imajo podjetja z bolj zavzetimi zaposlenimi boljše poslovne rezultate. Ti rezultati niso nujno zgolj finančni (višji prihodek in dobiček), ampak znotraj podjetja vplivajo tudi na druge pozitivne spremembe, ki so povezane z zmanjšanjem absentizma, fluktuacije, večjim zadovoljstvom uporabnikov ter nenazadnje tudi z ravno kakovosti storitve oziroma proizvoda (Crabtree, 2013). Za ključen in osrednji koncept današnjega časa, kot prvi trend s področja človeškega kapitala v 2016, so ga postavila tudi največja svetovna svetovalna podjetja (Saks, 2006), kar nam lahko poleg dejstva, da imajo podjetja, ki imajo zavzete zaposlene, do 50 odstotkov večjo produktivnost, večjo rast dohodkov, večjo stopnjo inovativnosti in donosnosti (Carbonara, 2013), daje dovolj velik nabor argumentov, da temu konceptu posvetimo našo pozornost.

Konstrukt zavzetosti zaposlenih je razmeroma nov koncept v organizacijski znanosti (Macey & Schneider, 2008), vendar je nastal na osnovi že poznanih konceptov, kot so zadovoljstvo z delom, pripadnost zaposlenih in organizacijsko vedenje. Čeprav je zavzetost povezana z omenjenimi pojmi, je njena definicija širša. Zavzetost zaposlenih je močan kazalnik pozitivne uspešnosti podjetja, jasno kaže dvosmerni odnos med podjetjem in zaposlenimi, pripomore k učinkovitejši in bolj produktivni delovni sili (Markos & Sridevi, 2010). Različni avtorji podajajo različne definicije za zavzetost zaposlenih, vendar pa lahko pri vseh najdemo idejo, da gre pri zavzetosti zaposlenih za želeno stanje tako podjetja kot posameznika, ki zajema predanost, vključenost, energijo, strast, navdušenost ter usmerjeno vlaganje truda v delovni proces (Macey & Schneider, 2008). Preprosto gre za stanje, ko zaposleni delujejo skladno s namero in cilji podjetja, ker podjetju zaupajo in se v svoji vlogi počutijo zadovoljne in vredne.

Znotraj podjetja se je potrebno zavedati, da se zavzeti zaposleni ne »rodijo«, ampak postanejo, se naredijo (Towers Watson, 2012). Eden od ključnih elementov, ki podjetju pomaga doseči zadovoljivo stopnjo zavzetosti zaposlenih, je po mnogih raziskavah gotovo interna komunikacija (Yates, 2006). Podjetje mora v prvi vrsti uresničevati notranje cilje in nagovoriti notranjo »javnost«, obvladati notranji trg – zaposlene, da bi lahko v prihodnosti uresničevalo zunanje cilje (Grunig & Hunt, 1984) in bilo uspešno navzven. Mnoge raziskave podpirajo korelacijo med zavzetostjo in internim komuniciranjem v podjetju, saj potrjujejo, da je ključen dejavnik za zavzetost prav interno komuniciranje (Yates, 2006; Woodruffe, 2006) in da podjetja, ki učinkovito komunicirajo z zaposlenimi, izkušajo višjo stopnjo zavzetosti (Yates, 2006). Interna komunikacija neposredno vpliva na zavzetost na dveh ravneh, in sicer na ravni podjetja in vseh aktivnosti, ki jih podjetje usmeri do zaposlenega, in pa na ravni neposredno nadrejenega. Interna komunikacija je tisti ključen gradnik in integrator, ki ustvarja podlago, na osnovi katere dobijo posamezniki in skupine občutek, kaj je njihovo podjetje in kakšen pomen ima. Posamezniku omogoča uvid v smisel, koliko je njegov prispevek pomemben za podjetje in koliko on sam kot posameznik s svojo vključenostjo pripomore k uspešnosti podjetja.

Zavzetost zaposlenih je torej cilj, učinkovita interna komunikacija pa vzvod, kako lahko ta cilj dosežemo. Ob vsem tem so ključni gradniki uspeha linijski vodje. Tega idealnega razmerja vlog in stanja pa ni lahko doseči in to je danes izziv mnogih podjetij in v veliki večini največja past nezavzetosti zaposlenih (Welbourne, 2007). Tudi Gruban (2010b) se strinja, da današnje voditeljstvo zavoľo večje zavzetosti stopa na višjo raven, saj bo naloga vodij veliko več kot branje finančnih izkazov.

Namen magistrskega dela je analizirati konstrukt zavzetosti zaposlenih ter teoretično in empirično ugotoviti, ali obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in interno komunikacijo. Prav tako je namen ugotoviti potencialne vrzeli in slabosti interne komunikacije ter podati podjetju konkretne predloge za izboljšave. S teoretičnega vidika je namen magistrskega dela s pomočjo predvsem tuje strokovne literature predstaviti teoretični vidik, strokovna ter znanstvena spoznanja s področja zavzetosti zaposlenih in internega komuniciranja – kot dejavnik vpliva na zavzetost zaposlenih. S praktičnega vidika je namen naloge poiskati pozitiven vpliv med zavzetostjo zaposlenih in internim komuniciranjem na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega, do katere želim priti s teoretsko in empirično preverbo v izbranem slovenskem podjetju. Na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev bom predlagala izboljšave za podjetje ter predstavila »idealno« pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih, ki ga bom prikazala in utemeljila s pomočjo modela dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

Glavni cilj magistrskega dela je teoretsko in empirično preučiti konstrukt zavzetosti zaposlenih in vpliv internega komuniciranja na zavzetost zaposlenih s pomočjo empirične preverbe na primeru izbranega slovenskega podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

- preučiti in vsebinsko raziskati konstrukt zavzetosti zaposlenih in internega komuniciranja s pomočjo domačih in tujih virov ter literature;
- izvesti primerjalno kvantitativno raziskavo med letoma 2015 in 2016 na ravni opazovane skupine »višjega in srednjega vodstva« v izbranem slovenskem podjetju;
- preučiti in pojasniti, katere aktivnosti prenovljene strategije internega komuniciranja in s katerimi orodji interne komunikacije so ključno vplivale na spremembo zavzetosti opazovane skupine »višje in srednje vodstvo« v izbranem slovenskem podjetju;
- na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev izdelati »idealno« pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih, ki bo prikazan s pomočjo modela dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

Glavna teza magistrskega dela je, da sta interna komunikacija in zavzetost zaposlenih medsebojno povezani, pri čemer postavljam tudi **dve hipotezi** raziskave. Želim pridobiti odgovore na to, ali interno komuniciranje na ravni podjetja pozitivno vpliva na zavzetost

zaposlenih in ali interno komuniciranje neposredno nadrejenega pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Magistrsko delo sestoji iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. Po pregledu relevantne domače in tuje literature na področju zavzetosti zaposlenih in internega komuniciranja bom postavila teoretsko podlago – teoretični del magistrskega dela. Opiram se na sekundarne podatke, uporabljam deskriptivno metodo, ki vključuje opazovanje, analiziranje, primerjanje, sklepanje na podlagi povezav, ter komparativno metodo, ki je ključna pri primerjavi teoretičnih konstruktov med različnimi avtorji. Z metodo kompilacije bom različne ugotovitve in spoznanja združila in povzela v celoto. Raziskovalni del temelji na kvantitativni in kvalitativni raziskavi v izbranem slovenskem trgovskem podjetju. Osnova za opravljeno raziskavo naloge sta bili opravljeni raziskavi znotraj izbranega podjetja junija 2015 in junija 2016, ki sta bili izvedeni z anketiranjem zaposlenih. Izpolnjeni vprašalniki predstavljajo primarne podatke raziskave, pri čemer sem pri analiziranju in interpretaciji uporabila tudi sekundarne podatke in vire. Končne rezultate raziskave sklenem še s teoretično podlago iz prvega dela naloge ter izoblikujem »idealno« pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih, ki ga ponazorim v modelu dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

1 TEORIJA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU

1.1 Zavzetost zaposlenih pri delu

Uvodoma želim opredeliti koncept zavzetosti zaposlenih in njegov pomen. Jasno je, da je koncept zavzetosti zaposlenih »nadgradnja« koncepta zadovoljstva zaposlenih, ki ob intenzivnem kapitalizmu in maksimiziranju učinkovitosti gospodarstva ni zdržal. V nadaljevanju bom predstavila pomen koncepta na nivoju gospodarstva in podjetja ter opredelila ključne dejavnike zavzetosti.

1.1.1 Izvor koncepta zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenega je razmeroma nov koncept, ki je veljavo in »priljubljenost« sprva dobil v krogu kadrovske strokovnjakov, svetovalnih podjetij in šele nato v akademski sferi (Macey & Schneider, 2008).

V zvezi s konceptom zavzetosti zaposlenih¹ (angl. *employee engagement*) med akademiki in strokovnjaki v praksi ni mogoče najti enotne vsebinske in pojmovne definicije. Že vsakodnevna konotacija ob terminu zavzetost nas asociira k naboru pojmov, kot so: vključenost (angl. *involvement*), predanost (angl. *dedication*), strast, entuziazem,

¹ V nalogi bom uporabljala termin zavzetost zaposlenih. Če bi prevajali neposredno iz angleškega jezika, bi termin uporabljali v ednini, in sicer zavzetost zaposlenega.

zatopljenost (angl. *absorption*), usmerjeno vlaganje truda v delo (angl. *focused effort*) in energija (Schaufeli & Bakker, 2010). Kljub tovrstni pestrosti in različnim poudarkom pa je znotraj organizacijske znanosti mogoče najti konsenz, ki združuje skupno idejo glede opredelitve koncepta zavzetosti zaposlenega.

Kljub temu da govorimo o razmeroma sodobnem konceptu, pa lahko prve zametke poiščemo v zgodovini. Mnogi vidijo zametke zavzetosti zaposlenih v evoluciji odnosov med posameznikom in organizacijo oziroma natančneje v (stari) psihološki pogodbi (Schohat & Vigoda-Gadot, 2003), ki sovпада z nastankom prostovoljnih zaposlitvenih odnosov (Rousseau & Schalk, 2000). Gre za vzpostavljanje odnosov med organizacijo in posameznikom, ki se je po letu 1990 skupaj s trendi novih zaposlitvenih paradigem za moderne korporacije in sodobnejših sistemov vrednot zaposlenih redefinirala v pojmu zavzetosti zaposlenih (Schohat & Vigoda-Gadot, 2003). Zametki koncepta pa gredo tudi v čas po drugi svetovni vojni. Raziskovalne študije, ki so bile opravljene v industrijah množične proizvodnje, razkrivajo, da je obstajala določena korelacija med navdušenostjo zaposlenega za delo, hitrostjo dela zaposlenega in njegovo zanesljivostjo. To pa vključuje nek odnos med podjetjem in zaposlenim (Holbeche & Matthews, 2012). Tej trditvi pa nudi teoretsko podlago tudi teorija družbene menjave (angl. *Social Exchange Theory*), ki jo mnogi povezujejo z nastankom koncepta. Blau (1964) s teorijo družbene menjave pojasni temeljne predpostavke delovanja posameznika. Razkriva nevidne in implicitne družbene norme, ki usmerjajo to delovanje posameznikov. V nadaljevanju razlaga, da s tem, ko ena stran izroči nekaj drugi strani, ob tem pričakuje, da bo v zameno nekaj prejela. Teorija tako razlaga osnove mehanizma grajenja odnosov in poudarja, da pri vstopu dveh med seboj povezanih strani v menjalni proces norma recipročnosti postane bistven pogoj (Jančič & Žabkar, 2002). Če se ob razlagi zavzetosti zaposlenih navežemo na Blauovo idejo, lahko sklepamo, da je z vidika podjetja zavzetost zaposlenega želja, da v delo vloži več, kot se od njega pričakuje, in s tem pripomore k uspešnosti podjetja. Z zornega kota zaposlenega pa to pomeni, da se mu naložba povrne oziroma izplača in da mu samo delo daje občutek pomembnosti in dragocenosti (Holbeche & Matthews, 2012). Blau (1964, str. 21) trdi, da medsebojna privlačnost (pričakovanje koristi) privede do tega, da si ljudje ustvarijo asociacijo in nagrade, ki si jih medsebojno podelijo. Če ne pride do razočaranja, se medsebojna privlačnost ohranja v trajajočih/ponavljajočih asociacijah in proces medsebojne privlačnosti prestopi v proces družbene menjave. Cropanzano in Mitchell (2005) zagovarjata, da je osnovno načelo teorije družbene menjave odnos, ki vključuje elemente zaupanja, lojalnosti in medsebojne predanosti, vendar vse dokler se obe strani držita »pravil«² menjave. Ravno ta odnos pa pripelje do različnih stopenj zavzetosti, saj večje kot je njihovo zaznavanje pravične razdelitve nagrad in virov, organizacijske podpore in podpore nadrejenih, bolj so zavzeti za delo (Saks, 2006). Zanimiv vidik poda tudi sociolog Csikszentmihalyi (1975), ki piše o ideji toka (angl. *flow*) – gre za pozitivno psihološko stanje, povezano z delom, ko se ljudje v delo zatopijo, da ne tratijo energije po nepotrebnem, in so usmerjeni v cilje, ki pomagajo k uspešnosti podjetja.

1.1.2 Opredelitev koncepta zavzetost zaposlenih

Koncept zavzetosti zaposlenega v svojem izvoru ni popolnoma jasen. Akademsko sfero se še vedno ukvarja z osnovnimi načeli, ki zavzemajo opredelitev pojma zavzetosti zaposlenih². Predvsem se pojavljajo vprašanja okrog tega, ali je zavzetost primarno psihološka reakcija na oblikovanje delovnega mesta in vloge, ali je zavzetost nasprotje izčrpanosti, ali je zavzetost mogoče razlagati kot odnos (s komponentami spoznanja, afekta in vedenja, kar je podobno konceptu zadovoljstva z delom) ali stanje motiviranosti (to je stanje visoke usmerjenosti k ciljem kot živahnost), ter gleda tega, kako se zavzetost razlikuje od ostalih idej, kot so vključenost, zavezanost za delo in organizacijsko vedenje (Sparrow & Balain, 2003). Kljub temu da je še veliko nejasnosti, je znano, da je bil termin prvič uporabljen v devetdesetih letih, in sicer s strani ene vodilnih raziskovalnih ustanov Gallup³ (Buckingham & Coffman, 1999), kar potrjuje dejstvo, da so z raziskovanjem koncepta prvi pričeli prav v svetovalnih podjetjih.

Istega leta je zavzetost zaposlenega kot prvi akademik pojmoval Kahn. Seveda je nadaljeval nedokončane psihološke in sociološke ideje, ki so jih predhodno zasnovali Goffman, Hochschild, Brown in Csikszentmihaly (Lewis, Thomas, & Bradley, 2012). Kahn (1990) pravi, da so v povezavi z zavzetostjo in »nezavzetostjo« pri delu povezana tri psihološka stanja, in sicer psihološki pomen dela, psihološka zanesljivost dela in psihološka dostopnost. Po Kahnu govorimo o zavzetosti pri delu takrat, ko je posameznik fizično vključen, kognitivno pozoren in čustveno povezan z delom. Z drugimi besedami, zavzet zaposleni vложи v delo veliko fizične, intelektualne in čustvene energije, saj ga delo identificira in določa. Antitezo opisanemu so postavili Maslach, Schaufeli in Leiter (2001), ki zavzetost pri delu razlagajo kot pozitivno nasprotje izčrpanosti (angl. *burnout*). Zagovarjajo, da se zavzetost pri delu navezuje na vzdržljivo količino dela, možnost izbire in nadzora, priznanje in nagrade, družbeno podporo pri delu, poštenost in pravičnost in pomembnost ter dragocenost dela. Tako Kahn kot Maslach in drugi so v svojih interpretacijah le delni. Vsi sicer poudarjajo psihološko stanje kot potreben element pri zavzetosti, ne dotikajo pa se vprašanja, zakaj posamezniki odreagirajo z različnimi stopnjami zavzetosti (v Saks, 2006). Na omenjene pomanjkljivosti opozorijo tudi drugi, tako Alfes, Truss, Soane, Rees in Gatenby (2010), ko očitajo, da Kahn (1990) v svoji teoriji ne govori o pozitivnem občutku o delu/podjetju in prav tako ne o splošnem pozitivnem občutku, ki se pojavi pri afektivni zavzetosti (pripravljenost dati od sebe nekaj več). Zavzetost razumejo tudi kot aktivno vzpostavljanje kontaktov in odnosa z sodelavci, zato predstavlja termin družbene zavzetosti.

² Poleg neenotne definicije se mnenja krešejo tudi pri uporabi terminov zavzetosti zaposlenih (angl. *employee engagement*) ter zavzetosti pri delu (angl. *work engagement*). Termina vidijo mnogi avtorji kot zamenljivega in povsem enakega, čeprav velja, da zavzetost zaposlenih poudarja odnos zaposlenega s podjetjem, medtem ko zavzetost pri delu daje v ospredje neposreden odnos zaposlenega do dela. V svoji nalogi bom uporabljala zgolj en termin, in sicer zavzetost zaposlenih.

³ Gallup je vodilno svetovno raziskovalno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1935 in ki že več kot petindvajset let meri zavzetost zaposlenih na ravni nacionalnih ekonomij, gospodarskih panog in subjektov.

Podobno mnenje kot Alfes et al. (2010) pa delita tudi Macey in Schneider (2008), ki trdita, da je zavzetost zaposlenega pozitivno stanje skrbnosti, navdihnjenosti, zagrizenosti, strasti, entuziazma, dojemljivosti, ponosa in aktivnosti. Rutledge (2006) pa meni, da je aktivno zavzeti zaposleni enostavno navdušen nad tem, kar počne (»Rad bi to naredil«), zavezan (»Uspešen bom v tem, kar počnem«) in očaran (»Obožujem to, kar počnem«).

Tako smo se končno približali sklopu definicij, ki združujejo idejo, da je zavzetost zaposlenih pozitivno, želeno, z delom povezano motivacijsko stanje, ki vključuje pristno navdušenost vlaganja truda v delo in uspeh podjetja (Albrecht, 2010) oziroma, kot pravijo Schaufeli, Salanova, González-Romá in Bakker (2002, str. 7), pozitivno in zaželeno, z delom povezano stanje posameznika in organizacije, ki vključuje živahnost (angl. *vigor*), predanost in zatopljenost. Živahnost se nanaša na visoko raven energije pri delu, željo po investiranju in vlaganju truda v delo, ravni vztrajnosti tudi pri težjih nalogah in težjih situacijah. Predanost pomeni občutek pomembnosti, navdušenosti in ponosa. Zaznamuje delo, ki je za zaposlenega ponos, navdih in izziv. Zatopljenost pa opisuje visoko stopnjo koncentracije in veselje zaposlenega pri delu. Zaradi zatopljenosti v delo zaposleni pozabi oziroma izgubi občutek za čas (Schaufeli & Bakker, 2010).

Ker ves čas govorimo o dveh usmeritvah, in sicer o akademskih in strokovnjakih v svetovalnih podjetjih, je prav, da tudi znotraj strokovnjakov iz gospodarstva predstavimo nekaj opredelitev. Hartner, Schmidt in Hayes (2002) si zavzetost zaposlenih razlagajo kot vključenost, zadovoljstvo in entuziazem posameznika do dela. Storey, Wright in Urlich (2008) si jo razlagajo kot načine pozitivnih odnosov in obnašanja, ki omogočajo visoko delovno uspešnost, ki je usmerjena k izpolnjevanju poslanstva podjetja. Za Robinsona, Perrymana in Haydaya (2004) je zavzetost pozitiven odnos, ki ga ima zaposleni do podjetja in njegovih vrednot. Ameriško svetovalno podjetje Aon Hewitt (2013) v svojem modelu zavzetosti zaposlenih razlaga, da zavzeti zaposleni kažejo tri splošne tipe vedenja, in sicer se figurativno izrazijo na načine: »reči« – zaposleni pozitivno komunicirajo o podjetju v odnosu do svojih sodelavcev, bodočih sodelavcev in strank; »ostati« – močno si želijo biti del podjetja in so indiferentni do drugih ponudb za delo; »prizadevati si« – prispevati dodaten čas, trud in iniciativnost, ki bo pripomogla k uspešnosti podjetja. Iz nabora opredelitev lahko izluščimo dve ključni ideji, in sicer: (1) zavezanost podjetju, natančneje efektivno (emocionalno) zavzetost (emocionalno povezanost s podjetjem) in predanost podjetju (v smislu, da nimamo želje oditi drugam) ter (2) želja po vlaganju v delo več, kot se pričakuje (Schaufeli & Bakker, 2010). Lahko bi pritrdili, da želijo svetovalna podjetja organizacijam povedati, da »je nekaj na tem« oziroma neposredno, da se vložek v povečanje zavzetosti zaposlenih dejansko izplača. Tudi iz tega razloga je akademska struja do tega tipa interpretacij kritična, kar je seveda logičen nastop nekoga, ki raziskuje v znanstvene namene, in ne dobičkonosne. Pa vendar je v večini iz tega kroga prišel sam koncept tudi na slab glas, češ da so v sodobni čas poslali že star koncept, ki so mu nadeli le drugačno preobleko (angl. *»old wine in a new bottle«*). Zato je pri definiranju koncepta zavzetosti zaposlenih nujno opozoriti tudi na to dilemo in pogledati tudi druge sorodne koncepte in odgovoriti na ključno

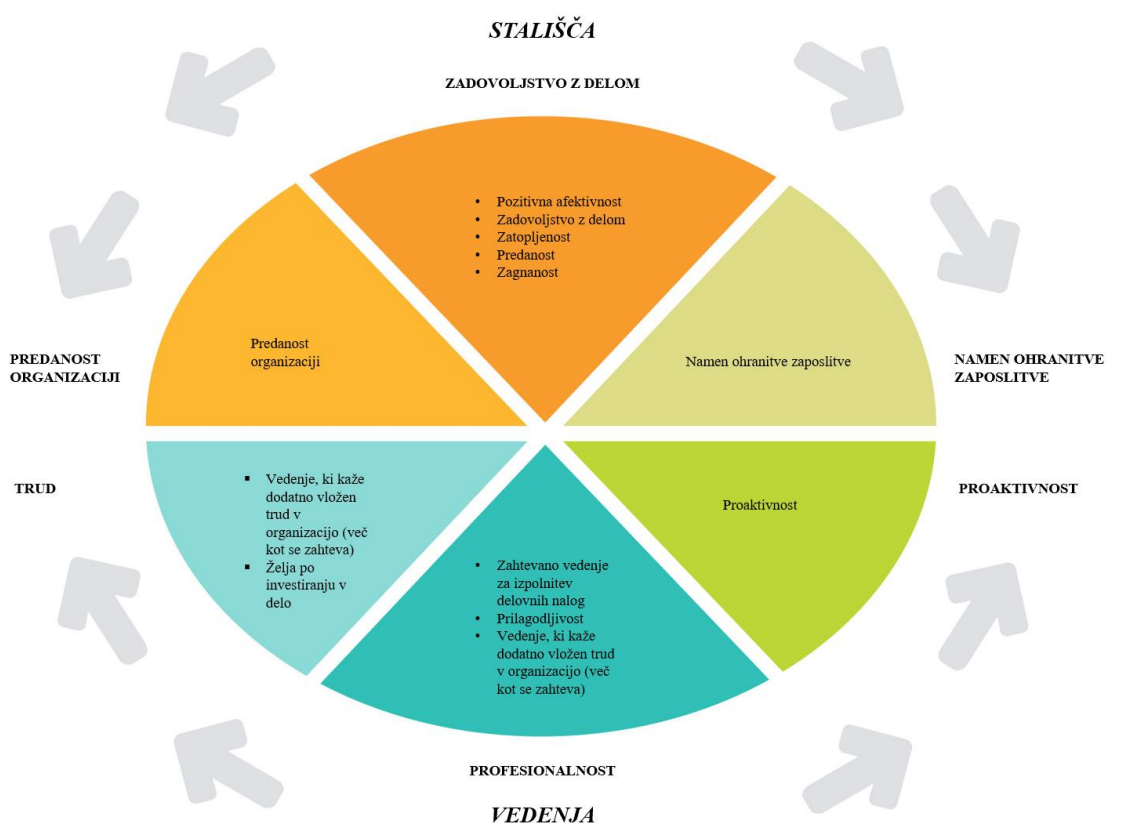
vprašanje – po čem se zavzetost zaposlenih razlikuje od ostalih sorodnih konceptov in v čem je njena dodana vrednost?

Koncepti, ki so sorodni konceptu zavzetosti, se razlikujejo glede na elemente: obnašanja (pripravljenost narediti več, osebna iniciativa); prepričanja (zavezanost organizaciji, vključenost v delo), afekta (zadovoljstvo z delom, pozitivna emocionalnost) ter glede na opredelitev kompleksnega psihološkega stanja (tok, deloholizem) (Schaufeli & Bakker, 2010). Večina avtorjev je mnenja, da je zavzetost zaposlenih množica oziroma unija vseh omenjenih konceptov. Slednje potrjuje tudi ena od študij podjetja Infosys (Parkes, 2011), ki je na vzorcu 180 avstralskih podjetij s pomočjo faktorske analize ugotovila povezanost konceptov. Ugotovili so, da se vsi koncepti »zlivajo« v enega, v zavzetost zaposlenih, in da lahko te definiramo kot njegove podkomponente. Parkes (2011) pravi, da zavzetost zaposlenih ni nič drugega kot mešanica starih konceptov združenih pod eno okrilje (angl. *»a blend of many old wines in a new bottle«*), ki obsega kopico pozitivnih odnosov do dela s podkomponentami, ki jih prikazuje Slika 1.

Na ta problem opozori tudi slovenski raziskovalec. Gruban (2005) je do površne obravnave koncepta zavzetosti zaposlenih kritičen in v svojem prispevku doda jasno razmejitev med konceptom zavzetosti zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih, saj se prav ta dva koncepta največkrat enačita. Gruban (2005, str. 3) pravi, da je bilo v preteklosti vse preveč pozornosti nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi tega učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih.

Svojo definicijo zavzetosti zaposlenih poda z matriko zadovoljstva zaposlenih in delovno uspešnostjo (Slika 2) in razlaga, da če v matriki poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih.

Slika 1: Komponente zavzetosti zaposlenih

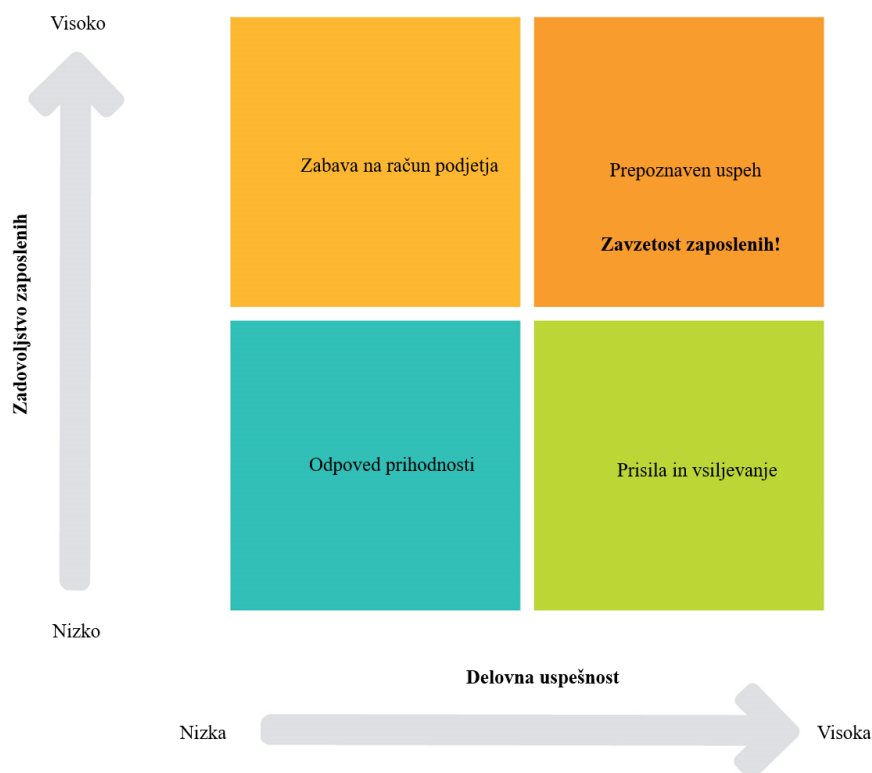


Vir: Povzeto po L. Parkes, *Employee engagement: Igniting Passion Through Purpose, Participation & Progress*, 2011, str. 5.

Želimo si namreč okolje in posameznike, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne izide. Tako pravi, da je zavzetost zaposlenih spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja (Gruban, 2005, str. 7–8). Lahko pa jo razumemo kot spoznanje, kako in koliko zaposleni pozitivno razmišljajo o svojem podjetju, kaj o njem čutijo in koliko so pripravljene biti proaktivni za doseganje ciljev podjetja (Gruban, 2010a). Gruban (2005, str. 4) zaključuje, da koncept zavzetosti zaposlenih (ob predpogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodje, sodelavce in podjetje nasploh) ponuja bistveno drugačne možnosti kot preživet koncept zadovoljstva zaposlenih. Tako zavzetost ni, kot menijo mnogi vodje, nekaj samoumevnega, ampak je del vsakodnevnih navad in praks vodenja. Je najučinkovitejši pristop za vključevanje in angažiranje najširšega kroga deležnikov in zaposlenih v sosnovanje in soimplementacijo poslovnih strategij, pobud za spremembe, organizacijskih izboljšav in vsakodnevnega ravnanja pri delu, ki posledično zagotavlja poslovno uspešnost (Gruban, 2010a). O razmejitvi terminov zadovoljstva in zavzetosti razpravljata tudi McLeod in Brady (2008), ki v zvezi s tema dvema konceptoma povesta, da zadovoljstvo zaposlenih razlaga stanje, kako se ljudje počutijo, medtem ko zavzetost zaposlenih pojasnjuje, kaj ljudje

delajo in kako delajo. Sledi interpretacija avtorja Carbonara (2013), ki zaobjame zavzetost zaposlenih kot določeno stopnjo predanosti, strasti, inovativnosti in širjenje pozitivne emocionalne energije. Vlaganje truda v delo je pri zavzetem zaposlenem prežeto z zadovoljstvom. Zavzeti zaposleni ne razmišlja, kako bi dvigoval zadovoljstvo, ampak najde določeno zadoščenje v delu samem in v vlogi, ki jo ima pri delu.

Slika 2: Matrika zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti



Vir: Povzeto po B. Gruban, Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?, 2005, str. 4.

Kljub določenim razmejitvam pa še vedno obstajata dve različni usmeritvi glede tega, ali je koncept nov ali star. Usmeritev, ki zagovarja, da je koncept nekaj novega, meni, da gre za sožitje in povezanost že obstoječih konstruktov. V ta pol se uvrščajo Macey & Schneider, pa Seligman in Csikszentmihalyi (v Schohat & Vigoda-Gadot, 2003). Sem umeščamo tudi Freseja (2008), ki prav tako trdi, da je zavzetost zaposlenih nov konstrukt, ki konotira aktivno uspešnost, ki ima svoj rezultat v novem modelu uspešnosti. Večina jih je nasprotnega mnenja in pravi, da gre za intuitiven konstrukt, ki želi doseči določeno uveljavitev (Newman & Harrison, 2008). Hartner in Schmidt (2008) pravita, da se mogoče razlikuje le teoretsko, empirično pa se nikakor ne in da zato koncept ni nadrejen organizacijski zavezanosti ali zadovoljstvu z delom. Pugh in Dietz (2008) ter Griffin, Parker in Neal (2008) trdijo, da ga ni mogoče ločeno ocenjevati oziroma meriti. Nekatere razlage pa gredo pozitivno v smeri, da zavzetost zaposlenih po vsej verjetnosti predstavlja dosežek v zmožnosti družbenih ved, da v modernih časih, ki jih zaznamujejo kompleksnost, negotovost na trgih in organizacijski

razvoj, opiše pravi odnos med podjetjem in posameznikom (Schohat & Vigoda-Gadot, 2003).

Tako lahko opazujemo samo delno razumevanje in razlaganje koncepta zavzetosti zaposlenih, ki se v vsej svoji neenotnosti na koncu vseeno združi v dveh idejah, ki sta skupni večini avtorjev. Je pa pestrost definicij na nek način logična, saj so tudi usmeritve, ki so definicijo skovale, vodili različni interesi. Z vidika akademske sfere je osnova zavzetosti zaposlenih v motivacijskih procesih, empirično so jo seveda želeli formulirati tako, da je bilo mogoče postaviti in preverjati hipoteze, zato so najraje iskali podobnosti in razlike v primerjavi z ostalimi koncepti. In na koncu še praksa, ki se je trudila najti dejavnike za povečanje uspešnosti in drugih vidikov dela. Prav iz vseh teh razlogov je to specifično psihološko stanje definirano tako s specifičnimi dejavniki spodbujanja zavzetosti kot s posledicami zavzetosti in je tako krovni pojem, ki pod svoje okrilje zajema paket že znanim konceptom (angl. »a general umbrella term«) (Schaufeli & Bakker, 2010).

Sama menim, da je koncept zavzetosti zaposlenih v praksi kadrovikov dovolj jasno definiran in da ga je stroka v zadnjih letih, tudi s pomočjo nekaterih pomanjkljivosti Gallupovega orodja, uspela narediti izjemno uporabnega in celo neizbežnega. Dosegla je bistveno razmejitev med zadovoljstvom zaposlenih in zavzetostjo zaposlenih, izboljšala metode merjenja in dokazala, da se lahko za zavzetostjo skrivajo ogromni finančni prihranki, dolgoročen razvoj, konkurenčna prednost v obliki človeškega in intelektualnega kapitala ter mogočna ambicija rasti kulture znotraj podjetja.

1.1.3 Pomen koncepta zavzetosti zaposlenih na ravni podjetja

Koncept zavzetosti zaposlenih postaja v času kapitalizma, ko podjetja optimizirajo število zaposlenih, znižujejo svoje stroške in maksimizirajo učinkovitost, z vseh strani eden najglasnejših. Danes so le podjetja z zavzetimi zaposlenimi zmožna ohranjati oziroma povečevati konkurenčno prednost. Kot sem že nakazala v zgornjem poglavju, pa zadovoljen zaposleni ni nikakršno zagotovilo za uspešnost podjetja. Potemtakem tako zelo modno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju ne predstavlja zadostnih pogojev za uspeh, saj zadovoljen zaposleni ni nujno predan, vključen, usmerjen v delo, inovativen, učinkovit itn. Laično bi lahko zatrjevali, da nikakor ni mogoče biti »prvi« v teh turbulentnih časih 21. stoletja z načini dela iz prejšnjega stoletja. Zaposleni so dolga leta uživali skoraj stoodstotno varnost na svojih delovnih mestih, opravljali dokaj monotono delo, ki večinoma ni bilo zelo stresno, velikokrat so napredovali le na podlagi senioritete, se le poredkoma prilagajali spremembam in nihče jih ni nadziral z novodobnimi tehnologijami. Danes je tako s strani zaposlenih kot podjetij potrebno narediti ogromen miselni preskok in se prilagoditi enemu in edinemu vodilu – z najmanj resursi dati največjo kakovost in narediti več.

Podjetja morajo začeti delovati v kontekstu »ekonomije ljudi« in biti kos današnjemu hitro spreminjajočemu se okolju. Podjetja bodo morala postati sposobna, da se hitro in učinkovito prilagajajo (angl. *agility*), da se naučijo svoje odločitve hitro spreobračati v izvedbo, se osredotočajo na kupce in optimizirajo vrednost znanja in inovacij. In prav zavzetost zaposlenih je pri vsem tem ključna sestavina. Brezpogojno gre za povezavo med postavljanjem strateških odločitev in njihovo izvedbo, med motivacijo zaposlenega in inovacijo izdelkov in med zadovoljnimi kupci in rastjo prihodkov (Holbeche & Matthews, 2012). Ali kot pravi Jack Welch (v Gallo, 2008) – nobeno podjetje ne more na dolgi rok obstati brez energetsko pozitivnih zaposlenih, ki verjamejo v poslanstvo podjetja in vedo, kako ga je mogoče doseči. In prav tu doživi zavzetost zaposlenih svoj glavni pomen, ki ga bomo v nadaljevanju opisali v kvalitativni in kvantitativni obliki.

Pa si najprej pogledimo temelje, ki so ključni, da je koncept začel v gospodarskem okolju pridobivati na pomembnosti. Lahko bi trdili, da je koncept na verodostojnosti in svoji moči začel pridobivati prav takrat, ko je Gallup po svojih obsežnih petindvajsetletnih raziskavah, ki so bile opravljene na več kot milijonu zaposlenih iz različnih podjetij, različnih panog in držav, obširneje objavil svoje izsledke, in sicer v knjigi *In First, Break all the Rules* (Buckingham & Coffman, 1999). Meritve so pokazale, da obstaja med zavzetostjo zaposlenih ter produktivnostjo, profitabilnostjo, ohranjanjem ključnih kadrov in zvestobo strank v gospodarstvu določena povezanost. Naslednja prelomnica je bila postavljena leta 2002, ko sta Cofmann in Gonzalez-Molina pod okriljem Gallupa izdala knjigo *Follow the Path*. Glavna ideja znotraj te raziskave je bila, da zavzetost ni samo, »kako ljudje mislijo«, temveč tudi, »kako se ljudje počutijo« ter da so zaposleni »ekonomska sila, ki spodbuja rast dobička v podjetjih« (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002, str. 26).

Ti raziskavi sta tako spodbudili mnoge strokovnjake, da so se začeli vse bolj zavedati pomena zavzetosti in ga raziskovati. Če naredimo povzetek teh ugotovitev, bi lahko rekli, da so prednosti podjetij z zavzetimi zaposlenimi naslednje.

Zavzeti zaposleni (Holbeche & Matthews, 2012) (1) bolje postopajo v problemskih situacijah in jih tudi bolje razumejo, zato je v podjetju ključno ustvariti kulturo učinkovitega reševanja problemov; (2) so predani, pomagajo pri rasti, razvoju, presojanju in odločanju; (3) nobene naloge ne začutijo kot dodatno breme; (4) sproščajo svoje potenciale in ves čas povečujejo vključenost v podjetju; (5) ob delu povečujejo motivacijo, produktivnost in kakovost dela; (6) ob delu povečujejo zadovoljstvo z delom in svoje psihološko blagostanje ter obenem pomagajo tistim ljudem, ki so z delom manj zadovoljni, tako da rešujejo prepreke s pozitivno naravnostjo, kar vse zaposlene ohranja na vrhu moči in zadovoljstva; (7) so ponosni zaposleni in tudi močni zagovorniki podjetja (angl. *advocates for the organization*), ambasadorji blagovnih znamk, saj pomagajo pri večji prepoznavnosti blagovne znamke in pripomorejo k večjemu ugledu podjetja; (8) povečujejo lojalnost kupcev; (9) si želijo v podjetju delati in nimajo potrebe po menjavi zaposlitve; (10) lažje prebrodijo organizacijske spremembe in hitreje sprejmejo novo miselnost podjetja (Carbonara, 2013); (11) imajo

bistveno višjo stopnjo inovacij. Po Gallupu (2012) kar 66 % zavzetih zaposlenih pravi, da k delu prispeva vse svoje kreativne ideje, medtem ko k delu svoje kreativne ideje prispeva le 3 % nezavzetih zaposlenih (Kreuger & Killham, 2007); si za delo prizadevajo za 57 % bolj in opravljajo delo 20 % bolje od nezavzetih zaposlenih. V 87 % zavzeti zaposleni svojega podjetja niso pripravljene zapustiti (Corporate Leadership Council, 2004).

Neposreden vpliv zavzetosti zaposlenih na pozitivne učinke v podjetju je raziskovalo tudi svetovalno podjetje Towers Watson (2012). Ker študija⁴ številčno postreže prav z nekaterimi dejstvi, ki sta jih med drugim navajala tudi Holbeche in Matthews, si bomo podrobneje ogledali enega od njenih delov, in sicer, »kako zavzetost zaposlenega vpliva na njegovo delovno uspešnost«. Rezultati študije pokažejo, da: (1) 88 % zavzetih zaposlenih pravi, da imajo vpliv na kakovost izdelka oziroma storitve, medtem ko enako meni le 38 % nezavzetih zaposlenih; (2) 85 % zavzetih zaposlenih pravi, da ima vpliv na zadovoljstvo kupcev, medtem ko enako meni 42 % nezavzetih zaposlenih; (3) 63 % zavzetih zaposlenih meni, da lahko vpliva na profitabilnost v svoji organizaciji, medtem ko enako meni le 20 % nezavzetih zaposlenih; (4) 60 % zavzetih zaposlenih meni, da lahko vplivajo na inovacijo izdelka/storitve, medtem ko enako misli zgolj borih 13 % nezavzetih zaposlenih; (5) 59 % zavzetih zaposlenih misli, da lahko vpliva na rast prihodka, in tako misli le 17 % nezavzetih zaposlenih; (6) 56 % zavzetih zaposlenih misli, da lahko vplivajo na stroške podjetja in enako misli 20 % nezavzetih zaposlenih.

Razberemo lahko, da zaposleni sami pri sebi čutijo močnejši vpliv na »mehkejš« vidike dela, kot sta kakovost in zadovoljstvo, ter nekoliko manjšo težo sebi pripisujejo na strani stroškov in rasti dohodkov. Zanimiva je tudi visoka raven zavedanja nezavzetih zaposlenih glede zadovoljstva kupcev. In prav to je lahko za podjetja zaskrbljujoče, saj se nezavzeti zaposleni zavedajo svoje moči v odnosu do kupcev/uporabnikov/gostov in lahko z različnimi manevri podjetju povzročajo neizmerno škodo.

Druge študije izkazujejo pomen za podjetje celo tako, da nekoliko bolj poudarjajo finančne vplive, ki jih ima podjetje z zavzetimi zaposlenimi. Zagovarjajo, da je mogoče z zavzetostjo zaposlenih pojasnjevati kar 40 % vseh izboljšav, povezanih z uspešnostjo podjetja (Holbeche & Matthews, 2012).

Omenili smo že vpliv na produktivnost. Ta je lahko ob zavzetih zaposlenih od 26 do 50 % višja kot v podjetju z nezavzetimi zaposlenimi (SHRM v Holbeche & Matthews, 2012; Hartner et al., 2002). Prav tako so zaznani vplivi na čisti dobiček, kjer raziskave kažejo, da podjetja z visoko zavzetimi zaposlenimi pripomorejo k povečanju čistega dobička za 19 %, medtem ko ga podjetja z nezavzetimi zaposlenimi zmanjšajo za 32 % (Towers Perrin, 2008). Veliko denarja podjetij je izgubljenega tudi zaradi absentizma. Dejstvo je, da so nezavzeti

⁴ Študija »Global Workforce Study« je v svojem vzorcu zajemala okrog 90.000 zaposlenih iz 18 različnih držav sveta.

zaposleni pogostejše odsotni z dela zaradi bolezni kot zavzeti zaposleni. Visoko zavzeti zaposleni so v povprečju odsotni 7,6 dni na leto, medtem ko so nezavzeti 14,1 dni na leto (Towers Watson, 2012). In še en, prav tako eden ključnih dejavnikov v podjetju – fluktuacija. Fluktuacija v podjetju z zavzetimi zaposlenimi je precej nižja kot v tistih z nezavzetimi. Kar 72 % zavzetih zaposlenih si želi v svojem podjetju ostati in jih druge poslovne priložnosti ne zanimajo (Towers Watson, 2012).

Videti je, da se veličina pomembnosti koncepta zavzetosti zaposlenih na nivoju podjetja izraža v ceni, ki jo prejema ali plačujejo – tudi na račun (ne)zavzetih zaposlenih. Omeniti velja tudi, da v današnjih gospodarstvih prevladujejo predvsem panoge, ki se ukvarjajo s storitvami, in je senzibilnost do kupcev še toliko bolj potrebna, saj je njihovo zadovoljstvo oziroma boljše rečeno zavzetost kupcev odvisna od obstoja prav teh podjetij. Ko strnemo vse skupaj, lahko vidimo, kako zelo se podjetjem izplača vložiti trud v upravljanje z zavzetostjo z zaposlenimi. Rezultati kažejo, da nezavzetost zaposlenih stane podjetja vse preveč, da jih vse zgoraj zapisano ne bi zanimalo. Po Gallupovih raziskavah nezavzeti zaposleni ameriško gospodarstvo vsako leto stanejo 350 milijard (Coffman, 2002). Njeni vplivi na absentizem, njihov odliv, število delovnih nesreč, zadovoljstvo strank, produktivnost in profitabilnost (Gallup, 2012⁵) pa so več kot v prid veličini koncepta. Gruban (2010a) ob vsem zapiše, da v dobrih časih pomeni zavzetost zaposlenih razliko med dobrimi in odličnimi podjetji, v slabih časih pa razliko med preživetjem in katastrofo.

Žal pa raziskave kažejo, da je med vsemi zaposlenimi le 35 % za delo zavzetih (Towers Watson, 2012), da je na 5 zaposlenih samo 1 takšen, ki je v delo pripravljen vložiti več truda, kot se od njega pričakuje. Nedavna objava Gallupove raziskave kaže na borih 13 % zavzetosti zaposlenih po svetu, kar je več kot šokanten podatek, medtem ko je nezavzetih zaposlenih v svetovnem merilu kar 63 % ter 24 % aktivno nezavzetih⁶. Če to prenesemo v številke, je to 900 milijonov nezavzetih in 340 milijonov aktivno nezavzetih zaposlenih po svetu. Če si pogledamo zgolj podatke za Evropo, vidimo, da je situacija podobna. V zahodni Evropi je zavzetih zaposlenih le 14 %, nezavzetih kar 66 % in aktivno nezavzetih 20 %. V centralni in vzhodni Evropi pa je zavzetih za 3 % manj (11 %), nezavzetih 63 % in aktivno nezavzetih kar 26 % (Crabtree, 2013). In prav ta vrzel zavzetosti straši mnogi delodajalce, ki se že zavedajo povezave med zavzetostjo zaposlenih in njenimi finančnimi vplivi na uspešnost podjetja (Towers Perrin, 2012). Človeški dejavnik je znova postal dragocen in

⁵ Gallupova raziskava Gallup's Q12 Meta-Analysis obsega 49.928 gospodarskih subjektov, ki vključujejo 1,4 milijone zaposlenih v 192 organizacijah, 49 različnih industrijah v 34 državah sveta.

⁶ Gallup razlikuje zavzete zaposlene v 3 skupine: zavzeti zaposleni (1), to so tisti, ki so energični in delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost z vrednotami in poslanstvom podjetja; nezavzeti zaposleni (2), to so tisti, ki so delno »odsotni« in niso osredotočeni na delo. Naredijo zgolj tisto, kar se od njih izrecno zahteva. V delo ne vlagajo svoje energije in strasti; in aktivno nezavzeti zaposleni (3), ki niso le nezadovoljni in nezavzeti, ampak podjetju z vsem tem tudi škodijo. Svojo aktivno nezavzetost izkazujejo s tem, da delo abstrahirajo, ga podcenjujejo in podcenjevalno gledajo tudi na zavzete zaposlene. Škodljiv vpliv prenašajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

podjetja imajo danes težko nalogo, kako svoje zaposlene preleviti v posameznike, ki bodo psihično, čustveno in kognitivno navezani na svoje delo ter bodo ob tem še prispevali k uspešnosti podjetja.

1.1.4 Dejavniki spodbujanja zavzetosti zaposlenih

Delodajalci plačujejo svoje zaposlene z namenom, da se zaposleni vedejo na določen način in s tem opravljajo določeno delo. Najlažje bi bilo, da bi vodje lahko zaposlenim enostavno rekli, naj se obnašajo zavzeto, naj bodo navdušujoči nad delom, naj se ob delu počutijo varno itn. Pa vendar ni tako. Tako zaposleni kot njihovi neposredni vodje morajo točno vedeti, kaj se od njih pričakuje v zameno za opravljeno delo, saj lahko samo tako pričakujemo določen rezultat. Najprej je torej treba vedeti, kateri dejavniki spodbujajo zavzetost zaposlenih.

V zadnjih letih je nastalo mnogo raziskav, ki so preučevale dejavnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih. Maslach et al. (2001) razlagajo s svojo antitezo o izčrpanosti. Saks (2006) na podlagi modela družbene menjave kot glavne indikatorje na zavzetost zaposlenih označi lastnosti delovnega mesta (angl. *job characteristics*), zaznavanje pravične organizacijske podpore (angl. *perceived organizational support*), zaznavanje pravične podpore nadrejenih (angl. *perceived supervisor support*) ter zaznavanje pravične razdelitve nagrad in virov (angl. *rewards and recognition*). Po njegovem mnenju zavzetosti zaposlenih tudi ni mogoče enačiti z zadovoljstvom z delom ali organizacijsko zavezanostjo, bolje ju je umestiti na položaj intervenirajočih spremenljivk, ki pripomoreta k uspešnosti. Kahn (1990) pravi, da je mogoče zavzetost za delo povečati tako, da zaposlenim zagotovimo psihološki pomen dela, torej občutek pomembnosti pri delu, dragocenosti, prejemanje povratnih informacij o njihovi dodani vrednosti in pomenu za podjetje ter povračila naložbe v samega sebe. Nadalje lahko povečamo s psihološko zanesljivostjo dela. Kahn (1990, str. 705) zanesljivost definira kot občutek zaupljivosti, predvidljivosti in varnosti, kar pomeni, da zaposleni ne občuti nikakršnega strahu, ki bi negativno vplival na njegov imidž, status ali kariero. Kahn (1990) ne opredeljuje toliko fizične varnosti, ampak bolj čustvene in psihološke varnosti (zanesljivosti). Kot zadnji indikator Kahn (1990) omenja psihološko dostopnost, torej sposobnost vlaganja fizične, intelektualne in čustvene energije v delo.

V nadaljevanju bom pogledala, kako indikatorji lastnosti delovnega mesta (1), razdelitev nagrad in priznanj (2), zaznavanje pravične organizacijske podpore in podpore nadrejenih (3) ter zaznavanje posameznika o pravičnosti sprejemanja odločitev in razdelitve virov med zaposlenimi (4) vplivajo na zavzetost zaposlenih (Saks, 2006).

Indikator **lastnosti delovnega mesta**. Model lastnosti delovnega mesta v osemdesetih letih 20. stoletja postavita Hackman in Oldham (1980), znotraj katerega določita 5 glavnih elementov, in sicer raznolikost veščin, lastnost naloge, pomen naloge, samostojnost in povratno informacijo. Ta model je podlaga Kahnu (1990), ki to razlaga z že omenjenim psihološkim pomenom dela. May, Gilson in Hartner (2004) ugotovijo, da obstaja določena

povezanost med zavzetostjo in opolnomočenostjo dela. Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) prav tako poudarjajo pomen lastnosti delovnega mesta. Pravijo, da količina dela in nadzor nad delom vplivajo na zavzetost zaposlenih oziroma pravijo, kot v antitezi zavzetosti, da so lastnosti delovnega mesta, posebej povratna informacija in samostojnost pri delu, ključni dejavniki izčrpanosti.

Indikator **razdelitev nagrad in priznanj**. Kahn (1990) meni, da zaposleni spreminjajo raven zavzetosti glede na svoje zaznavanje koristi, ki jo od samega dela dobijo. Povračilo naložbe v samega sebe prihaja iz nekih zunanjih nagrad in priznanj v okviru psihološkega pomena dela. Zaposleni bodo bolj zavzeti, če bodo za uspešno opravljeno delo nagrajeni oziroma pohvaljeni. Maslach, Schaufeli in Leiter (2001) v okviru svoje teorije zatrjujejo, da je izostanek nagrad in priznanj lahko vodi v izčrpanost. Tudi Robinson et al. (2004) v svojem modelu poudarjajo, da je pri delu ključno, da se posameznik čuti cenjenega, vključenega in zavzetega. Plačilo in dodatke k delu vidi kot dejavnike higienike, ki pripomorejo k zavzetosti zaposlenih. Wayne, Shore in Liden (1997) pravijo, da je najboljša oblika priznanja za podjetje, da posamezniku dodeli določeno priznanje na način, da ga prerazporedi na višje delovno mesto, kar posledično pomeni višjo plačo. Nadalje Vaziarani (2007) poudarja, da lahko z dobrim plačilnim sistemom v podjetjih bistveno vplivamo na raven zavzetosti zaposlenih.

Indikator **zaznavanja zaposlenega o nudenju podpore s strani podjetja in nadrejenega**. Rhoades in Eisenberger (2002), ki jima je teorija družbene menjave prav tako izhodišče, zaznavanje zaposlenega o nudenju podpore s strani podjetja definirata kot splošno prepričanje, da podjetje ceni vložen trud v delo in pokaže skrb do tega, da se zaposleni v podjetju počutijo dobro, medtem ko zaznavanje zaposlenega o nudenju podpore s strani nadrejenega ustvarja zavezo zaposlenih k uspešnosti podjetja in doseganju ciljev podjetja. Ko pride do stanja, da zaposleni verjamejo, da je njihovemu delodajalcu mar zanje in si prizadevajo za njihovo dobro počutje, potem si tudi na drugi strani prizadevajo k izpolnitvi nalog z večjo zavzetostjo. Podpora nadrejenih je izredno pomemben kazalec zavzetosti zaposlenih. Neposredni vodje so še posebej pomembni za vzpostavljanje zavzetosti zaposlenih ter so obenem tudi krivci za nezavzetost zaposlenih (Bates, 2004). Kahn (1990) govori o psihološki zanesljivosti dela, torej občutku varnosti, zaupanja in predvidljivosti. Pomemben vidik zanesljivosti izhaja iz določene mere skrbi in podpore, ki jo podjetje oziroma neposredno nadrejeni namenjajo zaposlenim. Kahn (1990) ugotavlja, da nudenje podpore s strani vodstva in medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju in podpori, spodbujajo psihološka zanesljivost dela. Takšna okolja omogočajo zaposlenim, da delajo in poskušajo nove stvari in ob tem tudi kdaj storijo napake, ne da bi se bali posledic. Enako ugotavlja tudi May et al. (2004). Macey in Schneider (2008) bolj poudarjata vzpostavljanje zaupanja, ki pa ne vključuje le držanja obljub, ampak tudi upoštevanje določenih meja in razlik, tako družbenih kot kulturnih. Maslach et al. (2001) skladno s svojim modelom ugotavljajo, da pomanjkanje družbene podpore lahko vodi v izčrpanost.

Raziskave CIPD (2013) ponudijo nekaj zanimiv podatkov glede zaupanja zaposlenih ter njihovim zaupanjem do nadrejenih. Podatki kažejo, da kar 34 % zaposlenih meni, da je zaupanje med nadrejenimi in zaposlenimi šibko, in le 29 % zaposlenih meni, da je močno. 38 % zaposlenih dela v podjetjih, kjer je zaupanje tudi izpostavljeno in se o njem odprto govori. Zaupanje med nadrejenimi in zaposlenimi narašča z večanjem starosti zaposlenih. Nič kaj tudi ne preseneča podatek, da je zaupanje veliko bolj prisotno med prostovoljci (kar 47 %) in veliko manj v gospodarstvu (41 %).

Podporo zaposlenim s ciljem večje zavzetosti danes mnoga podjetja namenjajo tudi v obliki »coachinga«. Coaching se razvija kot praktična, stroškovno učinkovita, na dokazih temelječa organizacijska metoda, ki pomaga izboljšati vodenje, komunikacijo in medosebne ter kognitivne spretnosti (Webb, 2006). Mednarodna zveza coachev (International Coach Federation, 2013) definira coaching kot interaktiven proces in partnerstvo s klientom, pri čemer coach z uporabo posebnih metod sproži miselne in ustvarjalne procese, ki klienta navdihujejo za maksimiziranje osebnih in poklicnih potencialov. Usposobljeni coachi s poslušanjem in opazovanjem posameznika in ustvarjanjem okoliščin potrebam klienta prilagodijo svoj pristop in način dela. Posameznika spodbujajo k iskanju rešitev in strategij, ki so njemu najbližje. Osnovne korake coachinga bi lahko opisali kot ugotavljanje potreb posameznika, oceno trenutne situacije, postavitve ciljev in identificiranje korakov do uresničitve zastavljenih ciljev (Osland, Kolb, Rubin & Turner, 2007). Coaching je med podjetji po Evropi že skoraj ena od organizacijskih dejavnosti prihodnosti, Slovenija pa je v življenjskem ciklu coachinga pravzaprav šele na začetku (Porenta, 2012). Glede na to, da je tempo življenja vse hitrejši, da so zahteve na delu vse večje, tako z vidika znanja kot veščin, je gotovo logično napovedati, da bo vse več posameznikov potrebovalo hitra urjenja in pomoč na delu.

Zaznavanje posameznika o pravičnosti sprejemanja odločitev in razdelitve virov med zaposlenimi. Pravičnost je eden od temeljnih dejavnikov na delu. Če se ljudje počutijo obravnavane pravično, bodo gotovo zavzeti (Robinson et al., 2004). Ravno pravična razdelitev nagrad je mnogokrat najbolj pereč pokazatelj pravičnosti v podjetju. Čeprav mnogi trdijo (Kahn, 1990; Herzberg, 1987), da denarna nagrada odbija ljudi od kreativnega dela, in ne povečuje njihove motivacije, saj je higienik, in ne motivator. Maslach et al. (2001) znova pravijo, da pomanjkanje poštenosti vodi v izgorelost in da lahko pozitivno zaznavanje pravičnosti s strani zaposlenih izboljša njihovo zavzetost. Saks (2006) pravi podobno, in sicer, da pozitivno zaznavanje pravičnosti s strani zaposlenih tudi njih obvezuje k pravičnosti in k izpolnjevanju svojih nalog ter nenazadnje k večji zavzetosti.

S pravičnostjo so povezani tudi drugi dejavniki. Eden pomembnejših je pravica zaposlenega do izražanja mnenj in njegova vključenost v sprejemanje odločitev (angl. *employee voice*). To zajema tudi informiranje, pravico do izražanja mnenja do svojega nadrejenega in sodelavcev in da je mnenje tudi slišano. MacLeod Report (McLeod & Brady, 2008) in

Towers Perrin (2008) ga celo uvrščajo med 4 najpomembnejše dejavnike spodbujanja zavzetosti zaposlenih.

Sodobni avtorji (predvsem svetovalna podjetja) so se modelom spodbujanja zavzetosti zaposlenih precej posvečali in poskušali najti soglasje o tem, kateri skupek indikatorjev je tisti, ki na zavzetost najbolj učinkuje. Po Towers Perrinu (2008) se med prvih deset najpomembnejših dejavnikov uvrščajo naslednji: skrb za dobrobit zaposlenih v podjetju; izboljšanje lastnih veščin in zmožnosti v zadnjem letu; ugled podjetja za družbeno odgovornost; upoštevanje mojega mnenja in prispevanje k odločitvam znotraj mojega oddelka; hitro reševanje težav s strankami s strani podjetja; visoki osebni standardi; možnosti napredovanja; uživanje ob spopadanju z nalogami, ki širijo znanja; dober odnos z nadrejenim; organizacija pozdravlja inovativno razmišljanje posameznikov.

Pri Towers Watsonu (2012) med prvih pet uvrščajo: vodstvo (skrb za dobrobit zaposlenih, pridobivanje zaupanja itn.); stres, uravnoteženje dela in prostega časa, količino dela; razumevanje ciljev organizacije in načina dosega teh ciljev; vlogo nadrejenih in ugled podjetja.

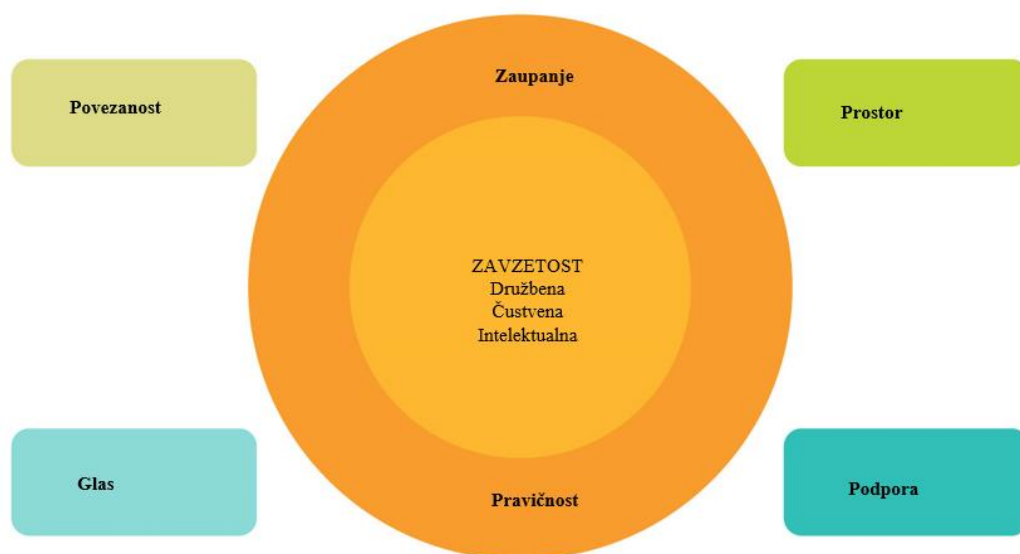
Pri Aon Hewittu (2013) pa izpostavljajo: pomen dela (delovne aktivnosti, dosežki, viri, procesi); ljudi (vrednost ljudi, vodstvo, nadrejeni, stranke, sodelavci); možnosti (karijerne možnosti, možnosti izobraževanj in razvoja); nagrade (priznanja, plača in denarne spodbude); ravnanje podjetja (organizacijska politika, delovna uspešnost, umestitev blagovne znamke, ugled, raznolikost) in kakovost življenja (ravnotežje delo–prosti čas, delovno okolje).

Opazimo lahko, da pri vseh treh v zelo jasni obliki srečamo pomembnost vodstva oziroma nadrejenih ter ugled podjetja. Vodje so torej ključni dejavnik. To kažejo tudi raziskave vzrokov za nezavzetost zaposlenih, ki ne glede na vso različnost uporabljenih metodologij kažejo, da so to vodje (Gruban, 2010a). Da so vodje recept za uspeh oziroma neuspeh ugotavljajo tudi pri svetovni raziskovalni instituciji Gallup. Predsednik uprave te največje raziskovalne hiše na svetu Jim Clifton (2009) je opozoril, da bodo morali današnji vodje iti dlje od starega anahronega načina vodenja. Da bodo lahko osvojili današnji »svet« (ljudi), bodo morali razumeti stanje duha zaposlenih, torej talent, inovativnost, podjetnost, kreativnost, optimizem in vztrajnost, saj vse to prinaša gospodarsko rast. Opaziti je, da se veliko poudarjata tudi količina dela in ravnotežje med delom in prostim časom, kar je gotovo zrcalo trenutnih gospodarskih razmer in trdega prijema zniževanja stroškov dela ter posledično velike preobremenjenosti zaposlenih. Zaposlene k večji zavzetosti vodi tudi želja po širjenju znanja in veščin, kar je tudi odraz tega, da živimo v družbi znanja.

Zelo nazorno integracijo vseh dejavnikov spodbujanja zavzetosti zaposlenih sta v svojem modelu (Slika 3) opredelila Holbeche & Matthews (2012), ki sta ponazorila interakcijo med posamezniki in podjetjem v štirih poljih: s povezanostjo (angl. *connection*), ki pojasnjuje,

kako močno se posameznik čuti vključenega v smislu, da deli isto mnenje in vrednote ter da zasleduje cilje podjetja; nato s podporo (angl. *support*), ki zajema praktično pomoč, vodenje in druge vire, ki zaposlenim omogočijo dobro počutje na delu. Posebej se na tem mestu omenja to, kako nadrejeni podpirajo svoje podrejene v dobrih in slabih trenutkih. Sledi glas (angl. *voice*). Tu gre za to, koliko so ljudje informirani in koliko sodelujejo pri odločanju in sprejemanju odločitev. Nazadnje še prostor (angl. *scope*). Gre za mero tistih možnosti, kjer zaposleni lahko zadovolji svoje potrebe, ima nadzor in moč nad svojim delom.

Slika 3: Model zavzetosti zaposlenih



Vir: Povzeto po L. Holbeche & G. Matthews, Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement, 2012, str. 67.

Potrebno je opozoriti tudi na to, da se strategije zavzetosti nekoliko razlikujejo po fokusu na časovno determinanto – torej kratko, srednje in dolgo doseganje vzdrževanje zavzetosti zaposlenih. Pri svetovalni hiši Towers Watsonu (2014) govorijo o trajnosti zavzetosti zaposlenih, za katero pravijo, da jo morajo tvoriti elementi klasične zavzetosti zaposlenih – torej volja po tem, da v svoje delo vložijo več truda, element omogočanja, kar pomeni, da imamo orodja, vire in podporo za učinkovito opravljanje dela, za kar so ključni naši neposredno nadrejeni, in pa energija – delovno okolje, ki aktivno podpira fizično, čustveno in medosebno dobro počutje. Učinkoviti vodje in vodstvo podjetja so po njihovem mnenju še vedno povzročitelji trajnostne zavzetosti zaposlenih. V podjetjih, kjer zaposleni ocenjujejo svoje vodstvo kot učinkovito, je zavzetost zaposlenih 23 %, v podjetjih, kjer zaposleni ocenjujejo svoje neposredno nadrejene kot učinkovite, jih je 35 %, medtem ko v podjetju, kjer je zaznavanje zaposlenih, da je tako vodstvo kot njihov neposredno nadrejeni neučinkovit, je zavzetost zaposlenih 8 %. Ni nepričakovano, da je tam, kjer so oboji obravnavani kot učinkoviti, zavzetost 72 %.

1.1.5 Posledice zavzetosti zaposlenih

Nekateri trdijo, da so dejavniki spodbujanja zavzetosti hkrati tudi posledice in obratno, saj uspešnost v uspešnem podjetju sproži zaposlenim še večjo zavzetost in obratno.

Koncept je privzel veliko mero popularnosti prav zaradi svojih pozitivnih posledic, ki jih ima na podjetje. Tako raziskave kot splošna akademska prepričanja kažejo, da obstaja pozitivna povezanost med zavzetostjo zaposlenih in finančnimi rezultati podjetja (Hartner et al., 2002). Zanimivo je to, da ne Kahn (1990) ne May et al. (2004) v svoje raziskave ne vključujeta učinkov. Kahn (1992) pove, da zavzetost vodi tako v učinke na ravni posameznika (kakovost dela zaposlenega in njegove izkušnje za opravljanje dela) kot na učinke na ravni podjetja (povečanje produktivnosti). Na tem mestu se kot učinek omenja tudi želja, da posameznik v delo vlaga več, kot se od njega pričakuje (angl. *discretionary effort*). Macey in Schneider (2008) sta mnenja, da je naraščanje te naložbe v delo (truda v delo) vedenjski učinek na zavzetost zaposlenih. Steel in Ovalle (1984) sta opozorila na namen zapuščanja podjetja (angl. *intention to turnover*), in sicer pravita, da je to veliko močnejši indikator kot sama fluktuacija. Posamezni modeli so tudi empirično dokazali povezavo med zavzetostjo in namenom zapuščanja podjetja s strani zaposlenih (Hartner, Schmidt & Hayes, 2003).

Svoje mesto glede učinkov zavzetosti pa predstavlja tudi dejavnik množice. Včasih koncept zavzetosti deluje zgolj na kolektivni ravni, kar pomeni, da včasih lahko en zadovoljen posameznik povleče celotno skupino naprej, ali pa obratno, jo popolnoma zatre. Prav zato je povprečna zavzetost lahko problematično merilo, tu se tudi postavi vprašanje, ali lahko upravljamo zavzetost posameznika. Nenazadnje se določena skupina ljudi lahko ob enakih pogojih obnaša popolnoma drugače. Mnogo je odvisno tudi od kupice demografskih dejavnikov in vrste, lokacije in ostalih lastnosti podjetja. Vse to potem neposredno vpliva na učinke in kasneje na uspešnost (Sparrow & Balain, 2003).

Na tem mestu je skozi leta svoj velik pečat prispeval tudi Gallup, ki jim je uspelo dokazati vzročno posledično povezavo med zavzetostjo zaposlenih in finančno uspešnostjo. Dokazan je vpliv in obenem posledice na produktivnost, zadrževanje ključnih kadrov, zvestobo strank, dobičkonosnost, donos na delnico, absentizem in število delovnih nesreč na delu (Gallup, 2012).

Dejstvo je, da ima zavzetost zaposlenih širok spekter posledic, ki se pojavljajo na mikro- in makroravni, na tako na strani zaposlenega kot na strani podjetja in pa širše, na strani nacionalnega gospodarstva ali celo dlje.

1.2 Vloga kadrovske funkcije pri zavzetosti zaposlenih

Dejstvo je, da se v vsakem podjetju poraja vprašanje odgovornosti in skrbništva za zavzetost zaposlenih. In prav na tej točki se teoretični konstrukt spreobrne v realnost in dejansko skrb za aktivnostmi, ki ustvarjajo in povečujejo zavzetost zaposlenih.

Zavzetost zaposlenega je odgovornost posameznika, vodje in na koncu seveda odgovornost podjetja. Vendar lahko rečemo, da je v večini podjetij jasno dejstvo, da je skrbništvo zavzetosti zaposlenih domena kadrovske funkcije. Ker je ta odgovorna za zavzetost zaposlenih na vseh ravneh ter v sodelovanju z vodji in marketingom zavzetost tudi soupravlja, se mi je zdelo ključno, da vlogi kadrovske funkcije namenim poseben del.

Če povzamemo elemente poprej naštetih definicij in to povežemo z vlogo kadrovske funkcije, lahko v grobem rečemo, da so vsakodnevni kadrovske procesi, kot so opisi delovnih mest, izbor kadrov, zaposlovanje kadrov, nagrajevanje, izobraževanja in razvoj, delovna uspešnost, interna komunikacija, kadrovske raziskave in razvoj kariere celota, ki ob kakovostnem vodenju krepi zavzetost zaposlenih. Vse omenjeno ob smotrnem in strateškem upravljanju tudi prispeva k poslovni uspešnosti. Kadroviki morajo znati oceniti, kateri so tisti dejavniki, v katere se splača največ vložiti glede na podjetje, panogo, starostno strukturo in druge demografske dejavnike, kulturo podjetja, tehnološko infrastrukturo, da bodo prinesli tudi največje učinke. Razmisliti je treba tudi, kakšnih učinkov in strategij si želimo, kratkoročnih ali dolgoročnih. Skratka, vedeti je treba, katera kadrovska poteza bi bila najmočnejša in bi prinesla največji rezultat za naš želeni cilj. Vedeti moramo tudi, kolikšno raven zavzetih zaposlenih si želimo oziroma potrebujemo in koliko sredstev smo temu pripravljeni nameniti (Vance, 2006). Seveda vsako podjetje zase opredeli zavzetost in zase izbere najprimernejše strategije za njegovo ohranjanje in povečanje.

Da je vloga kadrovske funkcije ključna, kaže tudi ena od študij SHRM Research Quarterly (v Holbeche & Matthews, 2012), ki meri vpliv kadrovskih praks in zavzetosti zaposlenih na dobičkonosnost. Ugotovitve te študije kažejo, da obstoja povezanost med kadrovskimi praksami, operativnimi stroški in dobičkonosnostjo. Podjetja, kjer so prisotne napredne kadrovske prakse, beležijo bolj zavzete zaposlene (Lockwood, 2007). Številne empirične študije poudarjajo tudi vsaj šibko pozitivno povezanost med kadrovskimi praksami in uspešnostjo zaposlenih (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Tudi Becker, Huselid, Pinkus in Spratt (1997) trdijo, da kadrovske prakse delujejo neposredno na veščine zaposlenih, njihovo motivacijo, lastnosti dela, načrtovanje dela, učinke na rezultatih in vedenju, ki se odraža kot kreativnost, produktivnost in dodaten trud, ki ga zaposleni vložijo v delo. Mnogo raziskav pa je merilo prav korelacijo med zavezanostjo zaposlenih in kadrovskimi praksami. Paul in Anantharaman (2004) sta v zvezi s tem dokazala pozitivno povezanost med naštetima dejavnikoma.

Ena od današnjih glavnih misij kadrovske strokovnjakov je prav v tem, da oblikujejo in razvijajo kadrovske prakse v smeri, da spodbujajo zavzetost in povezave med delovno uspešnostjo zaposlenih ter cilji podjetja. Kadroviki smo tisti, ki moramo razumeti, da bistvo zavzetosti niso le njeni učinki, ki so sicer pomembni in h katerim smo usmerjeni, temveč tudi načini, kako zaposleni čutijo okolje, v katerem delajo in kako doživljajo svoje delo (Schuck, 2011), da ima torej neko notranjo vrednost (Shuck & Reio, 2013). Smo tisti del podjetja, ki mora poskrbeti za razmere, počutje, kot pravita Shuck in Rose (2013), za zavzetost od razmer (angl. *engagement of conditions*). Na nas je, da usmerjamo veliko energije v promoviranje, ne neposredno zavzetosti, temveč dobrega počutja v podjetju, in to idejo z natančno usmeritvijo je treba tudi integrirati znotraj vseh kadrovske praks. Med drugim so argumenti, ki pričajo o tem, da so zavzeti zaposleni zelo racionalna poteza, tudi na strani motivatorjev. Jasno je, da ljudi še vedno bolj motivirajo nedenarne spodbude kot pa denarne, tako na primer 67 % zaposlenih meni, da je priznanje in pohvala neposredno nadrejenega zelo učinkovit motivator, medtem ko le 52 % meni, da je povišanje osnovne plače zelo učinkovit motivator (Dewhurst, Guthridge, & Mohr, 2009).

V literaturi je mnogo vprašanj in nasprotovanj o tem, čigava odgovornost je upravljanje zavzetosti. Eni poudarjajo vodje, drugi kadrovske strokovnjake, tretji vrhnji menedžment. Menim, da je že samo vprašanje zmotno, saj ko enkrat začnemo ločevati in razlikovati, kaj sodi v moj delokrog in kaj ne, že zaidemo s poti in podremo celotno idejo. Odgovornost, da delamo dobro, se mora zavzeto vzplamteti in se razcveteti v vsakomur v podjetju in to na nevsiljiv način in nevede. Težko bi sploh govorili o odgovornosti nekoga, neke skupine ljudi, bolje bi bilo definirati, da je določena skupina nek vezni člen, spodbujevalec, zgled (skupaj z vrhnjim menedžmentom), skrbnik in svetovalec v zvezi z upravljanjem zavzetosti, medtem ko odgovornost za zavzetost zaposlenih zadeva vsakega posameznika. Mogoče bi bilo lažje, če bi rekli, da to sploh ni odgovornost, ampak je način, »kako podjetje diha«, je vodenje, zgodovina, sedanjost in prihodnost, spretnost, koliko občutka ima za ljudi, kako modre, večplastne in »multiplikatorne« poteze izbira. Je usklajenost ljudi z vrednotami in tudi odgovor na ponotranjenost teh vrednot. In spet smo pri tem, da gre za kompleksnost in celoto, za umetnost bolj kot upravljanje. Je pa vsekakor odgovornost kadrovikov, da pri strateškem in operativnem kadrovskem planiranju, nagrajevanju, razvoju, opisih del, delovni uspešnosti, obravnavi zakonov in aktov, različnosti, ekipah, konfliktih, zdravju pri delu, interni komunikaciji in drugih procesih delujejo koherentno in v viziji in cilju povečanja zavzetosti zaposlenih. In na ta način bi morale delovati vse divizije, to miselnost bi morale vključevati v vse svoje dejavnosti, funkcije in prakse. Dejstvo pa je, da mora v podjetju obstajati določeno zavedanje, da je zavzetost zaposlenih temelj dobrega dela in rezultatov. Mnoga podjetja, predvsem manjša, ta koncept nevede živijo in tako uspevajo, to pa zato, ker imajo po vsej verjetnosti njihovi glavni vodje te vzvode že v svojem pristopu do vodenja. V večjih podjetjih je raznolikost vodij velika, osebnih odnosov je manj in v teh primerih je treba za isti uspeh veliko več delati, predvsem načrtno in strukturirano. Zato si na tej točki lahko drznemo trditi, da so največja vezivna telesa prav vodje, ki pa seveda morajo imeti zgled v vrhnjem menedžmentu ali pa morajo biti spodbujeni na drugačen način (na primer z

raznimi praksami). Vidimo torej lahko, da ne glede na to, da zavzetost zaokrožuje vse v podjetju, obstajajo določene skupine ljudi, ki imajo pri tem večjo in vplivnejšo vlogo, že zaradi same funkcije, ki jo imajo. Idealno je, da zavzetost postane »življenjska kri podjetja«, ki začne »črpati« na vrhu in se filtrira po celotnem podjetju. Dejstvo je, da se morajo koncepta najprej zavedati v vrhnjem menedžmentu. Vmesna postaja so kadrovski strokovnjaki, ki koncept bolj strukturirajo, ga vključijo v vse svoje prakse in funkcije ter ga v obliki svetovalca, podpornika, zagovornika in učitelja prenašajo na ostale vodje in naprej. Končna in glavna postaja pa so zaposleni. Vsi spopadi z izzivi so lahko uspešni le z zaposlenimi, ki v svoje delo vlagajo trud, energijo, strast in zagnanost – torej so zavzeti. Lahko bi rekli, da so zavzeti zaposleni temelj za vnaprejšnjo gradnjo, vendar je treba vedeti, da je tudi pot do zavzetosti v časih in okoliščinah, ki nas trenutno obdajajo, trnova pot.

1.2.1 Strategije upravljanja zavzetosti zaposlenih in vloga kadrovske funkcije

V nadaljevanju želim podrobneje predstaviti, kako kadrovski strokovnjaki s svojo vlogo, natančneje z uporabo različnih kadrovskih strategij, podjetje pripeljejo do zelenega cilja in zavzetih zaposlenih. Poskušali bomo ugotoviti, katera vloga kadrovskim strokovnjakom najbolj pristoji in katera najbolj šteje. So torej ključni skrbniki koncepta zavzetosti zaposlenih ali podpora in usmerjevalci za vodje, ki pomagajo k krepitvi notranjih moči in izrabljanju pozitivnega vedenja v podjetju, so njihovi vzorniki ali le načrtovalci strategij, učitelji ali celo morda veliko več kot to.

V praksi se je razvilo več »dobrih praks«, modelov in strategij, ki narekujejo korake, kako naj kadrovski strokovnjaki postopajo v smeri povečanja zavzetosti zaposlenih. V nadaljevanju bomo pogledali primere različnih strategij na način, za katerega menim, da ni le teoretski okvir, ampak močno aplikativen in uporaben v praksi, široko zastavljen, integracijski in prinaša rezultate. Dolgoročna zavzetost zahteva celostno strategijo, ki sem jo razvrstila v 9 korakov in jih predstavila v povezanosti z upravljanjem ljudi ter poudarjala vlogo kadrovske funkcije pri udejanjanju posameznih strategij.

Prvi korak na poti k strategiji zavzetosti zaposlenih je **(1) jasna usmeritev podjetja**. Sem spadajo jasno definirani cilji podjetja, poslanstvo, vizija, vrednote in poslovna strategija. Podjetje in zaposleni redno potrebujejo jasno in konsistentno usmeritev ter navdihujoče smernice za delo, strategije in vrednote, ki so sicer v prvi fazi domena vrhnjega menedžmenta (Parkes, 2011). Če vrhnji menedžment ne verjame v zadano usmeritev podjetja, je ne obravnava kot svoje in je ne prenaša na svoje vodje in zaposlene, potem tudi zavzetost zaposlenih ne bo nikoli nič več kot le še ena modna muha oziroma še en kadrovski poskus. Zavzetost zaposlenih ne potrebuje veliko besed, potrebno je pripadno srce in hitra odzivnost vrhnjega menedžmenta (Markos & Sridevi, 2010). Za začetni proces zavzetosti zaposlenih je izrednega pomena tudi določitev ciljev, ker cilji stimulirajo zaposlene k pozitivnejši energiji, jim dajo določeno usmeritev in moč oziroma občutek zavzetosti (Gruman & Saks, 2011). Macey et al. (2009) trdijo, da občutek zavzetosti ne more nastopiti

brez specifičnega namena in cilja. Prav tako so mnenja, da se zavzetost ne more pojaviti, če se ne pojavijo potrebe po povezanosti med cilji posameznika in cilji podjetja. Posamezniki bi se morali zavedati in razumeti cilje in namen podjetja in znotraj tega konteksta bi si morali postaviti tudi svoje lastne cilje. O tem govori tudi Armstrong (2000), ko pravi, da je treba posameznikom dopustiti, da si postavijo svoje lastne cilje znotraj konteksta ciljev podjetja. Dovoliti zaposlenim, da imajo svoj glas in postavijo svoje cilje, je mogoče še večji razlog za zavzetost, saj ti cilji dejansko predstavljajo njih in njihove vrednote, vendar je to že v domeni naslednjih korakov strategije upravljanja zavzetosti zaposlenih. Delitev vrednot med zaposlene igra pomembno vlogo za same temelje zavzetosti, saj določijo okvir, znotraj katerega lahko zaposleni začne vlagati svoj dodaten trud v delo (Holbeche & Matthews, 2012). Pa tudi, kot pravita MacLeod in Clarke (2009), prepričanje med zaposlenimi, da podjetje živi zastavljene vrednote in se te odražajo tudi v vedenju, pripomorejo k temu, da si zaposleni zaupajo in občutijo integriteto. Schaufeli in Salanova (2007) na tem mestu predlagata tri korake za uresničitev jasnih medsebojnih pričakovanj med posameznikom in podjetjem. Prvič, pri zaposlenem se je treba pozanimati o njegovih vrednotah, željah in ciljih. Drugič, z zaposlenim je treba skleniti dokument o njegovem osebnem razvoju, ki bo vključeval cilje in potrebne vire podjetja. Tretjič, slediti je treba zastavljenim smernicam v razvoju in potrebnim virom za dosego ciljev. Gre torej za cilje, ki si jih postavi posameznik in so razvojno usmerjeni v kontekst ciljev podjetja, obenem pa še prinašajo dodatne učinke na zavzetost, saj damo posamezniku ob samostojnem oblikovanju ciljev veljavo in zaupanje (Carbonara, 2013). Pomagati posamezniku uvideti, kako je njegovo delo povezano s strategijo podjetja, je po mnenju CLC (2004) (angl. *Corporate Leadership Council*) tudi dejavnik spodbujanja zavzetosti številka ena.

Kako kadrovska funkcija vse zgoraj zapisano prenese v dejanja? Vizijo, poslanstvo naj se poudari na vseh kanalih interne komunikacije, že v objave delovnih mest, zaposlitveni intervjuji in zaposlitveni vprašalniki naj se oblikujejo v smeri, da se bo iz njih lahko hitro razbralo, ali so kandidati blizu vrednotam in ciljem podjetja ali ne. Na zaposlitvenih razgovorih naj se jasno komunicira, kakšni so vizija podjetja in cilji za prihodnost. Zaposlene je treba vzporedno z delovnimi projekti in nalogami nenehno spominjati na krovne vrednote podjetja. Priporočljivo je tudi, da se ključne zaposlene vključi v letno načrtovanje poslovnega načrta, kjer se skozi delo jasno izkazuje in krepi vrednote podjetja. Na ta način so te tudi najbolj opažene, ponotranjene in dejansko »živijo«.

Naloge in odgovornosti zaposlenega v zvezi z delom morajo biti kristalno jasne in posameznik mora natančno vedeti, kakšno vrednost s svojim delom prinaša podjetju in njegovi strategiji, potemtakem mora tudi na pozicijo srednjega menedžmenta biti postavljen nekdo, ki ima kompetence in je sposoben takšnega načina vodenja, kar pa je glede na raziskave eden največjih izzivov vseh podjetij. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti naj bo eden od dejavnikov tudi sledenje usmeritvi podjetja. Cilji, ki se jih posameznikom dodeli na letnih razgovorih, naj gredo v smeri doseganja skupnih ciljev in uspešnosti podjetja, vedno od zgoraj navzdol. Razvoj zaposlenih, izobraževanja in usposabljanja naj bo načrtovan tudi

na način, da posameznik hitreje in učinkoviteje doseže zastavljene cilje podjetja in izpolnjuje poslanstvo podjetja z širjenjem znanja in veščin. In ravno tako je lahko neformalno druženje ali videoposnetek na družbenem omrežju, ki je predstavljen na način, da odraža vrednote in usmeritev podjetja. Ko enkrat posameznik ponotranji vrednote podjetja, potem jih tudi lažje zastopa, živi in »promovira« pri strankah. Velikokrat je celo največji učinek dosežen, ko ljudi posredno v napol neformalnih vlogah pripeljemo do spoznanja in soustvarjanja usmeritve podjetja. To lahko izvedemo z raznimi tematskimi vikendi ali tekmovanji, kjer zaposleni v okviru generalnih usmeritev podjetja predlagajo specifične poslovne modele, inovacije ali podobno. S tem jih nevede že vključimo v snovanje prihodnosti in pokažemo aktivnost in realizacijo, ki ljudem pomeni veliko več od zapisanih ciljev in vrednot. To je le nekaj primerov, kjer lahko kadrovski strokovnjaki pomagajo pri širjenju in ponotranjenju usmeritve podjetja. Pri vsem tem je najbolj ključno, da so kadrovski procesi med seboj povezani, da aktivnosti delujejo sinhrono tudi izven kadrovske funkcije – le tako je mogoče, da smo sposobni vsi hoditi v isto smer, za isti cilj.

Da je usmeritev podjetja vredna posameznega koraka v naši strategiji za zavzetost zaposlenih potrjuje tudi Gallupov Q¹² indeks, ki v Gallupovem vprašalniku namenja osmo vprašanje, ki se glasi: Ali poslanstvo vašega podjetja odraža, kako pomembno je vaše delo? Dobri vodje so sposobni svojim zaposlenim pojasniti pomen njihovega dela, ampak tudi, kako njihovo delo vpliva ter je povezano s podjetjem in njenimi rezultati. Pomembno je zaposlenega spomniti na ta širok spekter vplivov, kako pomembno je njihovo vsakodnevno delo ali če njihovo delo vpliva na kupce, varnost ali na javno dobro (Hartner, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013).

Če povzamem, zaposlenemu mora biti usmerjenost podjetja sprva skomunicirana, nato jo mora razumeti, razume pa jo lahko, če ve, kaj je njegovo poslanstvo in kaj so njegovi cilji in kako so ti povezani s poslanstvom in cilji podjetja. In nazadnje se mora z vsem tem tudi identificirati in to tudi prepoznati kot nekaj njemu lastnega, kot nekaj, kar ga navdihuje in mu daje smisel pri vsakodnevnemu delu.

Naslednji korak k uresničitvi strategije zavzetosti je (2) **poznavanje in določitev dejavnikov spodbujanja za organizacijo**. Sprva je potrebno poznati širok nabor dejavnikov, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih v podjetjih. Iz nabora dejavnikov in najrazličnejših modelov je treba izbrati tiste, ki se nam glede na specifičnost podjetja (dejavnost, velikost podjetja, starostno strukturo, usmeritev podjetja itn.) zdijo potencialni za podjetje. Pri tem je treba biti pozoren na različne kategorije zavzetosti, ki jih Kahn (1990) opredeli kot kognitivno kategorijo (Imam možnosti za rast, je moje delo zanimivo in razgibano, imam dovolj svobode, ali moje mnenje šteje?), čustveno kategorijo (Ali mi je mar za podjetje in njene vrednote, ali uživam v delu?) ter družbeno kategorijo (Ali se čutim del podjetja, del dobre ekipe, mi podjetje ponuja obliko skupnosti?). Če povzamem, o zavzetosti govorimo takrat, ko je zaposleni kognitivno pozoren, čustveno povezan z delom in fizično vključen. To so komponente, na katere moramo biti pozorni, ko izbiramo naše dejavnike

spodbujanja in ko izbiramo pravilno orodje interne komunikacije. To lahko kadrovski strokovnjak zgolj deloma spozna tudi z opazovanjem, coachingom in drugimi oblikami interakcije, ki je nujna že pri samem delu. Če je podjetje manjše, je najbolje, da se posvetimo le nekaj dejavnikom, ki jih s pomočjo upravljanja ljudi postopoma analiziramo. Pomembno je, da gre za dvosmerni odnos, torej, da znamo biti aktivni poslušalci, spraševalci in dobri opazovalci. V večjih podjetjih je to podlaga za konfiguracijo najprimernejšega orodja za merjenje zavzetosti zaposlenih.

Vedeti je treba, da je vsako podjetje svoja unikatna entiteta in da je treba glede na usmeritev podjetja in vse ostale dejavnike identificirati tiste dejavnike, ki so za naše podjetje najbolj značilni in ga tako rekoč diferencirajo od drugih. Vedeti je tudi treba, ali nam je v določenem obdobju pomembnejši učinek večje produktivnosti ali mogoče manjše fluktuacije, se želimo kratkoročno otresti velikega absentizma ali impulzivno povečati dobičkonosnost. Prav zato je tako bistvenega pomena usmeritev podjetja, kajti to je vodilo in gonilo za vse ostale sprejete odločitve in akcije.

Na vrsti je korak **(3)**, ki mu pravimo **socializacija ali »začeti na prvi dan«**. V prejšnjih poglavjih sem predstavila nekatere statistike glede deleža (ne)zavzetosti zaposlenih. Trenutna situacija odraža enormne deleže nezavzetih zaposlenih v podjetjih in prav zato je toliko pomembnejše, da pri pridobivanju novih zaposlenih upoštevamo ta vidik, smo pozornejši in iščemo kandidate, ki jih ocenimo kot potencialno zavzete zaposlene. Vedeti je treba, da je to tudi najbolj primeren trenutek za doseganje in ohranjanje zavzetosti zaposlenih. Učinkovito pridobivanje novih sodelavcev in dobri programi uvajanja so temeljni za učinkovit začetek novincev. Idealno je, da se novo zaposleni v programu uvajanja spozna z usmeritvijo podjetja, torej njenim poslanstvom, vizijo, vrednotami, politikami in postopki, ter jasno pozna svoje glavne delovne zadolžitve, odgovornosti, cilje in trenutne prioritete oddelka, v katerem dela, da lahko maksimalno unovči svoje znanje in veščine in zmanjša morebiten konflikt v prihodnosti (Markos & Sridevi, 2010). Nekateri avtorji razlikujejo med pojmom socializacije in uvajanja. Tako Lashley in Best (2002) opišeta uvajanje kot proces z vsemi dejavnostmi, ki pripomorejo, da se posameznik spozna s podjetjem, varnostnimi predpisi in splošnimi pogoji dela. Ards in van der Velde (2001) pojasnjujejo, da je socializacija proces pridobivanja znanja glede osebnosti, interesov, odnosov in vedenja novih skupin in sodelavcev v podjetju. Že iz zadnjih dveh opredelitev je mogoče sklepati, da avtorji razlikujejo med dvema jasnima konceptoma: in sicer uvajanjem, kjer gre za proces zagotavljanja standardov in upoštevanja zakonodaje, in pa socializacijo, ki je bolj osredotočena na novo zaposlenega, na njegov vidik, in pomeni spoznavanje novih ljudi, razumevanje delovanja podjetja kot celote, njene kulture, subkultur in nezapisanih pravil (Lewis et al., 2012). Čeprav Taylor (2005) pravi, da je uvajanje največkrat razumljeno kot krovni pojem, ki opisuje tako socializacijo kot uvajanje, in gre za specifičen dogodek izobraževanja, ki nastopi ob novi zaposlitvi. Konstruktivno in spretno ponudita nov pristop k reševanju tega problema Saks in Gruman (2003) s svojo socializacijsko teorijo virov (v nadaljevanju STV, angl. *socialization resources theory*), ki ponuja ogrodje za socializacijo

ново zaposlenih z osredotočenjem na zavzetosti zaposlenih. Organizacijska socializacija je skupina mehanizmov (proces), s pomočjo katerih posameznik osvoji vrednote, zmožnosti, pričakovano vedenje in potrebno družbeno znanje za nastop vloge v podjetju zato, da lahko postane njen član (Louis, 1980, str. 229). Srce socializacije predstavlja učenje (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007), medtem ko večina raziskav kaže, da podjetja proces socializacije prvotno razumejo kot informiranje (Rollag, Parise, & Cross, 2005). Zaradi že večkrat omenjenih zunanjih dejavnikov pa morajo biti podjetja v današnjih časih sposobna novo zaposlenim zagotoviti več kot le informacije (Saks & Gruman, 2003), če želimo, da so konkurenčna, fleksibilna in hitro odzivna na dogajanje v zunanjem okolju. Izredno pomembno je, da je novo zaposleni informiran, vendar mora biti jasno seznanjen in podučen tudi o zahtevah dela in vsem že poprej omenjenem. Jasno mu mora biti, kaj mora storiti, da bo prispeval k skupnemu cilju podjetja. Raziskave modela delovnih zahtev – virov⁷ (v nadaljevanju DZ-V, angl. *job demands-resources model*, *JD-R*) so pokazale, da so nejasne ali previsoke zahteve dela povezane z izčrpanostjo in možnimi zdravstvenimi problemi, medtem ko so delovni viri povezani z zavzetostjo zaposlenih, kontekstualno uspešnostjo (angl. *extra-role performance*) in organizacijsko zavezanostjo. Saks in Gruman (2003) iz podlage tega modela ponudita rešitev problema socializacije, in sicer s STV. Teorija, ki jo prikazuje tudi Slika 4, predstavlja povezanost med socializacijskimi viri, psihološkimi pogoji in zavzetostjo novo zaposlenega. V sklop socializacijskih virov uvrščata lastnosti delovnega mesta, interakcije z zaposlenimi, vodje in njihovo podporo ter uvajanje in izobraževanje. V sklop psiholoških pogojev, ki sta jih povzela po Kahnovi (1990) raziskavi, sta umestila pomembnost (angl. *meaningfulness*), zanesljivost (angl. *safety*) in razpoložljivost (angl. *availability*). Zavzetost novo zaposlenega pa sta, prav tako po Kahnu (1990), razdelila v kognitivno, čustveno in fizično. Pomembna je osredotočenost na socializacijske vire, saj tako posameznikom omogočimo lažje soočanje s položajem in z vsemi zahtevami dela. Vendar je vzporedno treba prepoznati in čim bolj zmanjšati izdatke, ki so povezani z zahtevami dela. Teorija zasleduje tezo, da ni bistveno, da novo zaposlenega že na začetku zasipamo z vsem, kar bi enkrat moral vedeti in ga zgolj informirati, temveč se je treba usmeriti dlje in se vprašati, katere vire potrebuje, da bo lahko najhitreje izkusil pomembnost, razpoložljivost in zanesljivost. Tu lahko vodje oziroma kadrovske strokovnjaki ponudijo tri rešitve v obliki vprašanj novo zaposlenim, in sicer: a) Kaj novo zaposleni potrebuje za doživljanje svojega dela kot pomembnega?, b) Kaj novo zaposleni potrebuje, da se bo počutil varno?, c) Kaj novo zaposleni potrebuje, da se bo počutil razpoložljiv za uspešno opravljanje svojega dela? Z naborom odgovorov na ta vprašanja lahko hipoma

⁷ Model delovnih zahtev – virov (DZ-V) pojasnjuje, da je delovno okolje lahko razdeljeno na zahteve in na vire. Delovne zahteve so tisti vidiki dela, ki se nanašajo na fizične, psihološke, družbene in organizacijske značilnosti, od zaposlenega zahtevajo stalen trud in so posledično povezane z določenimi fizičnimi ali psihološkimi izdatki. Pogostokrat delovne zahteve vključujejo večjo količino dela, negotovost zaposlitve, nejasnost vloge in konflikt zaradi nejasnosti vloge oziroma položaja. Delovni viri se nanašajo na fizične, psihološke, družbene in organizacijske značilnosti dela, ki pripomorejo k doseganju ciljev, zmanjšajo zahteve dela in spodbujajo osebno rast, učenje in razvoj (Bakker & Demerouti, 2007).

identificiramo socializacijske vire in gremo korak dlje k njegovi zavzetosti (Saks & Gruman, 2003).

Slika 4: Teorija socializacijskih virov



Vir: Povzeto po A. M. Saks, & J. A. Gruman. *Organizational socialization and newcomer engagement*, 2003, str. 301.

Kadrovska funkcija mora imeti med svojimi procesi skrbno načrtovano strategijo pridobivanja novih sodelavcev. Na kadrovskih strokovnjakih pa je odgovornost, da dobro poznajo ekipo, v katero bo umeščen novo zaposleni, in da tudi vedo, kateri so tisti spodbujevalniki zavzetosti znotraj te ekipe (ali širše) – če izberemo osebo, ki je tem dejavnikom blizu, potem bo zavzetost izražena naravno in hitro. Splošno gledano pa lahko kadrovski strokovnjak hitro opazi, ali pride kandidat na razgovor poln elana, želje po spoznavanju in učenju ter pozitivne drže, ali pa je popolnoma indiferenten. To so že prvi znaki, s katerimi lahko prepoznamo, ali bodo peljali v zavzetost ali ne. Med intervjuvanjem je treba biti pozoren na pozitivne znake, ki se kažejo tako v samem nastopu kandidata kot tudi med razlaganjem svojih preteklih delovnih izkušenj in njegovega (dodatno) vloženega truda v delo. Vprašanja gredo lahko tudi v smeri, kakšno željo je imel posameznik, da vложи v delo, kako je bil vztrajen in koliko dodatnega truda je namenil nalogam ali projektom, kaj vse je samoiniciativno predlagal. To so vprašanja, ki gredo prek opisa del in tistega, za kar je bil »plačan« na določenem delovnem mestu. Potencialno zavzeti zaposleni se na samem intervjuju zanimajo tudi za širše informacije od njihovega opisa del, zanimajo jih cilji in vizija podjetja. Če vas potencialni kandidat v slednjem ne preseneča, potem tudi ne morete pričakovati, da bo to izredno zavzet zaposlen. Zato drži stari rek, da je dobro, če nam profil seveda to omogoča, zaposlovati odnos in usposabljanje veščine. Obdobje socializacije oziroma uvajanja je za stabilnost, razvoj, učinkovitost in zavzetost zaposlenega ključnega pomena. Tu je najpomembnejše, da je zaposleni deležen posebnega uvajalnega programa in da ga določen omejen čas spremlja mentor, ki mu je bil dodeljen. Prav izbor in kakovost ustreznega mentorja pa je eden od ključnih izzivov, ki ga mora kadrovska funkcija doseči. Dober program je le del uspeha do zavzetosti, ključen je vodja oziroma mentor v začetni fazi in nato neposredni vodja. Kadrovska funkcija nikakor ne sme zaobiti pomembnosti izobraževanja mentorjev in vodij, saj je ta del veliko pomembnejši od dovršenega programa uvajanja.

V nadaljevanju si bomo pogledali ključne socializacijske vire, vendar jih bomo opisali ločeno, saj ne veljajo zgolj za fazo socializacije, ampak tudi za ostale zaposlene, ki še niso zavzeti ali pa so, vendar si prizadevamo njihovo zavzetost ohranjati oziroma povečati.

Nadaljujemo s korakom **(4) lastnosti delovnega mesta**. To je ena od kategorij, ki po mnogih študijah in raziskavah ogromno prispeva k zavzetosti zaposlenih. Vsak posameznik si želi opravljati delo, ki ima zanj določeno notranjo vrednost in mu omogoča svobodo pri ustvarjanju notranje motivacije, kar pomeni, da se lahko usposablja, pogloblja veščine, mu prinaša določen ponos in dosežke ter gradi samospoštovanje. Raje kot bi osebo vkalupljali v njeno delo, je pomembneje videti, kako se to delo ujema s posameznikom, in omogoča članom v skupini, da temu, kar delajo, dodajo neko vrednost. To omogoča posamezniku bolj raznoliko, zanimivejše delo, prepredeno z izzivi (Holbeche & Matthews, 2012). Znano je, da lahko zavzetost zaposlenih za delo spodbudimo z večjo raznolikostjo dela. Zaposleni so zavzetejši za delo, če na delovnem mestu opravljajo različne naloge in pri tem uporabljajo različne veščine, sposobnosti in talente (Pfajfar & Škerlavaj, 2013). Hackman in Oldham (1975) kot najpomembnejše lastnosti delovnega mesta navedeta stopnjo neodvisnosti (angl. *autonomy*), celovitost dela (angl. *task identity*), raznolikost dela (angl. *task variety*), pomembnost dela (angl. *task significance*) in povratne informacije o uspešnosti dela (angl. *feedback*). Mnoge študije tudi potrjujejo, da stopnja neodvisnosti in povratne informacije o uspešnosti dela močno vplivajo na pozitivne rezultate pri delu. Stopnja neodvisnosti je v današnjih časih burnih sprememb prav gotovo možna pot razvoja. Zaposleni morajo biti zmožni prevzeti samostojno delovne akcije in naloge ter pokazati voljo ter interes za inovativnost. Podjetja, ki zaposlujejo višje kvalificiran kader, morajo stopnjo neodvisnosti obravnavati zelo subtilno in posameznika tudi z vrednotami, ki veljajo v podjetju, usmeriti v smer, kjer bo učinkovit in inovativen. Stopnja neodvisnosti mora biti za zaposlenega znak nagrade pri delu in hkrati nagrada sama po sebi (Davenport & Harding, 2010, str. 120). Pomembno je, da zaposleni na poti do cilja zase najdejo najboljšo pot in način izvedbe, zato je bolje, da se vodje pri vodenju raje usmerjajo na rezultate, in ne na vodenje celotnega procesa poteka določene naloge od začetka do konca (Markos & Sridevi, 2010). Celovitost dela razumemo kot opravljanje določenega dela od začetka do konca, z vidnim rezultatom, saj samemu delu povečamo pomembnost, če vidimo in razumemo, kako iz delov nastane celota. Raznolikost dela se nanaša na stopnjo različnih aktivnosti in del, ki jih delo prinaša, ki od nas zahtevajo različne veščine in talente. Pomembnost dela pa razložimo glede na stopnjo vpliva, ki ga ima delo na življenje ali delo ljudi (Hackman & Oldham, 1975). Brez dvosmerne komunikacije in pravih povratnih informacij napredka ni. Povratne informacije so »kruh« za izboljšave, za razumevanje in za ustvarjanje. Zaposleni mora ob opravljenem delu dobiti neposredne in jasne informacije glede tega, kako uspešno je delo opravil.

Z vidika kadrovske funkcije je zanimivo, kje lahko lastnosti delovnih mest najdemo. V sistemizacijah? Največkrat je prva osnova kadrovskih strokovnjakov klasičen opis delovnega mesta, ki naj bi bil temelj za izbiro kandidatov za delo. Tega narekuje zakonodaja in največkrat se kadrovski strokovnjaki teh že precej preživelih dokumentov tudi

poslužujejo. Vendar pa malokateri dokument vsebuje tudi kaj več kot le opis. Pa vendar lahko vidimo, da je za zavzetost zaposlenih potreben več kot opis, potrebne so lastnosti, potrebna je podlaga za sistem upravljanja delovne uspešnosti. Kot pravi Gruban (2013), najbolj nespametno je, da ločeno z opisi delovnih mest obravnavamo letne razgovore, razvoj sodelavcev, politiko nagrajevanja in napredovanja in motiviranje zaposlenih, saj gre namreč za integralne prvine upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih (angl. *performance management*). Torej, kadrovska funkcija mora znotraj kreiranja delovnega mesta posebno mesto posvetiti tudi lastnostim in se vprašati, kako je s stopnjo neodvisnosti, odgovornosti, raznolikosti itn. Eden od možnih načinov za zagotavljanje raznolikosti dela je rotacija med delovnimi mesti, ki je povezana s posameznikovim delovnim mestom. Naslednja možnost povečanja raznolikosti je tudi omogočiti delo med različnimi oddelki podjetja ali z izmenjavami v druge države na ista delovna mesta. Vse te možnosti so za posameznika lahko velika motivacija ter gonilo in vseh teh možnosti tudi ne gre skrivati pred potencialnimi kandidati ali novo zaposlenimi, saj so za nekatere lahko »instant« spodbujevalni dejavniki zavzetosti. Treba se je zavedati potenciala določenih lastnosti delovnih mest, ki ga imajo za posameznike, in to izkoristiti kot zmagovalno strategijo za vse strani. Zavzeti zaposleni si sami oblikujejo svoja delovna mesta tako, da se tam dobro počutijo in postanejo aktivni oblikovalci svojih delovnih mest, usmerjeni v optimizacijo delovnega okolja. S proaktivnim spreminjanjem delovnega okolja pa lahko zavzeti zaposleni ohranjajo svojo lastno zavzetost (Bakker, 2003). May et al. (2004) ugotavljajo, da so primerno oblikovana delovna mesta močno povezana z zavzetostjo.

Sledijo **(5) interna komunikacija, interakcije z zaposlenimi, informiranje in dajanje povratnih informacij**, ki so pomembne, že zato, ker smo ljudje družabna bitja in ker je to naš prvi vtis in stik s podjetjem. Kahn (1990) je opredelil interakcije z zaposlenimi kot pomemben dejavnik psihološke pomembnosti. Zaposleni občutijo pomembnost, ko so priznani s strani sodelavcev in strank. Tudi bolj zanesljivi postanejo, ko so vredni zaupanja in lahko nudijo podporo. Komunicira vse, zato je vsaka izmed omenjenih 9 strategij tudi del strategije interne komunikacije. Natančneje si bomo koncept interne komunikacije pogledali v naslednjem poglavju.

Nadaljujemo **(6) s sistemom nagrajevanja in pravično porazdelitvijo nagrad in priznanj**. V ta sklop umeščamo plačo, nagrade in priznanja. Slednja pozitivno vpliva na dodatno vložen trud s strani zaposlenih za doseganje ciljev in uspešnosti v podjetju (Konrad, 2006). Kahn (1990) navaja, da je gibanje zavzetosti zaposlenih odvisno od prejemanja nagrad, podobno mnenje deli Saks (2006), ki zatrjuje, da je večja vsota nagrade in priznanj za posameznikovo uspešnost pozitivno povezana z zavzetostjo posameznika. Skladno s teorijo o socialni menjavi se zaposleni, ki prejmejo določeno nagrado ali priznanje, čutijo dolžni k večji zavzetosti v podjetju. V zvezi z omenjeno točko je smotno opozoriti še na pomemben element pravičnosti distribucije nagrad. Saks (2006) poudarja, da je zelo ključno, da podjetja pri razdeljevanju nagrad zaposlenim zasledujejo načela pravičnosti in konsistentnosti. Kadrovska funkcija je v tej točki skrbnica nagrajevalnih sistemov, varuhinja

pravičnosti in nenehna iskalka ključnih motivatorjev zaposlenih. Zelo smotrno je, da so nagrade povezane s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji podjetja ter da posameznikom predstavljajo maksimalno stopnjo motiviranosti. Nagradni sistem je toliko dober, kolikor je motivirajoč. Odgovorna vloga je tudi pravična porazdelitev nagrad in pa pravilen izbor nagrad, če te niso v finančni obliki. Tudi na tej točki je treba gledati integracijsko in sisteme nagrajevanja povezati s razvojem zaposlenih, cilji podjetja in seveda s pravilnim način komunikacije.

Sledijo **(7) priložnosti za razvoj, kariero in izobraževanje**. Vlaganje v povečanje znanja in izobraževanja je ključen pogoj vključenosti zaposlenih. Zaposleni vsakodnevno sprejemajo odgovorne odločitve in temu navkljub morajo imeti primerna znanja in kompetence, da so te lahko pravilne (Konrad, 2006). Na tej točki je kadrovska funkcija odločilna, saj mora biti prva, ki zazna potrebe ter zaposlenim ponudi pester nabor znanj, razvoja in priložnosti. Danes klasična pot ugotavljanja potreb ni več dovolj, če želimo ohraniti diferenciacijo pred konkurenco in vzporedno dohitevati zastavljene cilje podjetja. Treba je znati identificirati potencialno potrebna znanja, ki bodo lahko omogočala izpolnjevanje zastavljene dolgoročne strategije podjetja. Tudi zato je ključnega pomena, da je kadrovska funkcija strateška, saj lahko le tako predčasno identificira potrebna znanja in izobrazi zaposlene. Vsesplošna zunanja izobraževanja so premalo učinkovita, časovno preobremenjujoča in v večini primerov premalo specialistična. Zaposlenim je danes treba ponuditi ad hoc znanja, znanja, ki jih na tržišču še ni, in jih naučiti iskati nove inovativne priložnosti znotraj strateških usmeritev podjetja in optimizacije internih procesov. Zaposlenim je treba omogočati priložnosti in jih vključevati tudi izven njihovega ozkega delokroga. Bolj kot samo izobraževanje pa na zavzetost vpliva možnost kariernega razvoja in načrtovanje kariere. Raziskave inštituta HCI (2011) poudarjajo spremembe, ki so se v zadnjih letih zgodile znotraj podjetja in ključno prispevale k drugačnemu dožemanju kariernega razvoja. Trdijo, da podjetja vse bolj opuščajo tradicionalne hierarhične strukture in se nagibajo k ploski organizaciji s ciljem večje učinkovitosti, pridobivanja na hitrosti in agilnosti, pri čemer se vzporedno spreminjajo tudi možnosti kariernega razvoja, ki postajajo danes hitreje dosegljive in zamenljive. Podjetja so danes v neprestanem lovu za talenti, za njihovo ohranitev so pripravljena prevzeti večja tveganja kot kdaj koli prej. Kadrovska funkcija mora tako hitro prepoznati potenciale in talente, načrtovati njihov razvoj in spodbujati vodje, da so fleksibilni in agilni pri reorganizacijah in morebitnih rotacijah. Dejstvo je, da je talentom zelo pomembno vedeti, kam jih njihova karierna pot lahko pelje in kaj morajo narediti, da bodo do tja prišli. Podjetje s pravilnim obravnavanjem talentov zagotavlja odlično poslovno uspešnost in zadržuje ključne kadre ter tako povečuje zavzetost zaposlenih.

Nadaljujemo z **(8) izredno pomembno komponento, to je pravilno vodenje in podpora neposredno nadrejenega**. Delno bomo v zvezi z vodenjem v povezavi z interno komunikacijo govorili v naslednjem poglavju, pa vendar si pogledjmo nekaj ključnih stališč. Dejstvo je, da je dober odnos z nadrejenim – natančneje, dobra delovna atmosfera, ciljna

usmerjenost, odprta komunikacija, razumevanje pomena posameznikovega dela za podjetje in pripravljenost dajanja podpore – eden ključnih dejavnikov za zavzetost zaposlenih, prav tako pa je tudi dejstvo, da je ta isti dejavnik lahko tudi največji povzročitelj nezavzetosti zaposlenih. Neposredni vodja je seveda vezni člen med celotnim dogajanjem v podjetju in posameznikovo vlogo v njej.

Da pa bi vodje lahko omogočili pozitivno okolje za svoje zavzete podrejene, morajo biti najprej sami zavzeti, uspešno morajo delovati v dveh vlogah, v tisti, ki je povezana z njihovim poklicem, in v tisti, ki se nanaša na vodenje. Jasno se morajo zavedati, koliko vsaka vloga prispeva k uresničevanju poslovne strategije in načrta. In takšno okolje morajo znati tudi ustvariti. Tega idealnega razmerja med vlogami in stanjem pa ni lahko doseči in to je danes izziv mnogih podjetij in v veliki večini največja past nezavzetosti zaposlenih (Welbourne, 2007). Tudi Gruban (2010b) se strinja, da današnje voditeljstvo zavoljo večje zavzetosti stopa na višjo raven, saj bo naloga vodij vse več kot branje finančnih izkazov. Poznati bodo morali »stanje duha svoje baze«, se empatično vživeti v vse, kar zadeva fenomenologijo voditeljstva (inovativnost, podjetnost, optimizem, odločnost), in v vse drugo, kar zagotavlja zdravo ekonomsko rast.

Sledijo (9) programi za **boljše počutje zaposlenih** (angl. *well-being*) in **večjo kakovost življenja**. V ta sklop sodijo strategije varnosti in zdravja na delovnem mestu ter programi za uravnoteženje zasebnega in delovnega življenja (Aon Hewitt, 2013). Programi dobrega počutja pripomorejo k pozitivnim rezultatom posameznika, povečanju pripadnosti, morale in zdravja, ki je povezano z izboljšavami in uspešnostjo podjetja, kot je produktivnost, zadovoljstvo kupcev, atraktivnostjo delodajalca za pridobivanje novih zaposlenih, nižjo stopnjo fluktuacije in manjšo bolniško odsotnostjo. To kažejo podatki neodvisnega gibanja Engage for Success (2014), kjer so zavzeti zaposleni s programi dobrega počutja 35 % bolj povezani s podjetjem kot tisti z manjšo stopnjo vključenosti v programe dobrega počutja.

Skrb za zaposlene se odraža tudi v zagotavljanje primerne fizičnega okolja, v katerem zaposleni dela. Poleg spodbudnega delovnega okolja je izredno pozitivno, da se za večjo zavzetost zaposlenih poskrbi tudi z različnimi drugimi aktivnostmi, ki pripomorejo k sproščenemu vzdušju, večji povezanosti posameznikov, skupin in vodij. Te aktivnosti so lahko v obliki športnih, poučnih druženj ali srečanj, manjših pozornosti na delovnem mestu, kot je darilo in čestitka ob rojstnem dnevu in drugih praznikih, ter druge oblike povezovanja, ki pripomorejo k dvigu odgovornosti za zaposlene.

Zgornje strategije oblikujejo celosten sklop aktivnosti, ki tvorijo dolgoročno zavzetost zaposlenih. Če želi podjetje sistematično pristopiti k obravnavanju zavzetosti zaposlenih, je sprva ključno, da izvede merjenje zavzetosti v podjetju in nato na podlagi dobljenih rezultatov, namer za v prihodnje ter drugih internih dejavnikov oblikuje resen akcijski načrt, kjer odreagira na vse izzive in prednosti, ki so se pokazale iz raziskave. Glede na raziskave merjenja zavzetosti si vsako podjetje za sebe oblikuje primeren model in postavi aktivnosti

in prioritete rezultatom in drugim dejavnikom primerno. Zgornji skupek strategij je le povzetek najpogostejše uporabljenih kadrovskih praks, ki se na podlagi omenjenih raziskav kažejo kot bistvene. Dejstvo je, da implementacija koncepta zavzetosti v tkivo podjetij ni preprost in enkraten dogodek (Gruban, 2010b), tudi ni samo v vajeih določenih ljudi ali pa dejavnikov, lahko rečemo tudi časa. Je sistemski ukrep, integralni del poslovne strategije, in ne zgolj kadrovske strategije (Gruban, 2010b), ki pa reagira z odloženimi učinki in je le vrh gore, ki jo je treba prehoditi ob vseh preprekah v dobri kondiciji, pa tudi takrat nismo na vrhu.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Za ohranjanje motiviranih in zavzetih zaposlenih je potrebna konstantna težnja k iskanju pravih smernic za zadovoljevanje potreb zaposlenih, stimuliranje njihove kreativnosti in primerne aktivacije v smeri zasledovanjem ciljev podjetja (Kitchen & Daly, 2002). Pristop, ki ga podjetja koristijo za povečevanje motiviranih in zavzetih zaposlenih, je interna komunikacija. Interna komunikacija je v svoji najbolj grobi osnovi definirana kot izmenjava informacij (formalnih in neformalnih) med vodstvom in zaposlenimi znotraj podjetja. Vendar lahko trdimo, da v svoji realnosti več kot presega svoj osnovni namen in svoje učinke dosega veliko globlje in širše v samo jedro in temelj podjetja.

Videli bomo, kako se je princip gradil – od najosnovnejših potreb prenosa informacije do integriranega korporativnega strateškega pristopa komuniciranja. Danes so podjetja dinamična in se ne ukvarjajo več toliko s prenosi sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem gradijo odnos skupinskega internega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil (Rijavec, 1999, str. 620). Gre torej za izgradnjo interne pozitivne skupnosti, vzpostavitev odnosa, kulture in razvoja skupnosti, ki je zaradi akumuliranja vseh potrebnih informacij tudi diferenciacija podjetja, gonilna sila inovacij in razvoja ter dodana vrednost podjetja.

2.1 Razvoj in opredelitev internega komuniciranja

Zgodovinsko gledano je razvoj internega komuniciranja možno deliti v dve obdobji. Hay (1974) prvo obdobje postavlja v leto 1920 in jo poimenuje predvedenjska era (angl. *pre-behavioral era*). Največ zaslug v tem času namenja industrialcu in podjetniku Andrewu Carnegiju, ki je bil tudi prvi človek, ki je med podjetniki vzbudil pomen komunikacije znotraj podjetja. Drugo je obdobje odnosov med ljudmi (angl. *human relations*) in temelji na študijah Hawthorne pod okriljem Harvard School of Business, ki jo je vodil Elton Mayo, in označuje pomemben moment v preučevanju komunikacije znotraj podjetja. Ta struja je s pomočjo več eksperimentov prišla do spoznanj, da so lahko socialni in psihološki dejavniki veliko pomembnejši za produktivnost delavcev in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu kot pa zgolj dobri fizični pogoji ter dobro plačilo (Hay, 1974). Leta 1938 avtor Bernard (v Hayase, 2009) v svoji knjigi *The Functions of the Executive* pride do izjemnih spoznanj, ki

so med vodjami glasna še danes. Bernard zapiše, da je prva glavna funkcija vodje razvoj in zagotavljanje komunikacije. Gre celo dlje in pravi, da morajo biti sporočila razumljiva, povezana z usmeritvijo podjetja in interesom zaposlenega, da ima zaposleni lahko možnost, da psihološko in fizično odreagira na sporočilo.

Heron leta 1942 (v Hayase, 2009) interni komunikaciji doda elemente ciljev, odnosa in učinkovitosti. Vpelje nov princip dvosmerne komunikacije med zaposlenim in menedžmentom ter poudarja pomen odprte in iskrene komunikacije, kjer ne gre za prepričevanje in propagando, ampak za svobodo in priložnost vprašati, dobiti odgovor in izmenjevati ideje.

Z leti se je interna komunikacija uklonila mnogim spremembam na delovnem mestu in dobila nove dimenzije. Največji premik je zaznati v smeri, da se je zgodil preskok iz enosmerne komunikacije v strateško interno komuniciranje, ki stavi na izboljšanje morale, ustvarjanje pozitivnega odnosa med zaposlenimi in vodstvom, informira zaposlene o vseh spremembah v podjetju, pojasnjuje koristi za zaposlene v podjetju ter usmerja komunikacijo v boljše razumevanje ciljev in kulture podjetja (Troy, 1988). Te dinamične premike v pristopu do zaposlenih so Argenti in Conference Board⁸ poimenovali kot nov pristop, ki je z raznimi študijami tudi že kazal pozitivno korelacijo z zavzetostjo zaposlenih (Hayase, 2009).

Sledile so mnoge raziskave in analize, ki so vse od osemdesetih let naprej potrjevale pozitivno povezanost med interno komunikacijo in zadovoljstvom z delom, lojalnostjo, zaupanjem, ugledom podjetja, podporo ciljem podjetja in seveda zavzetostjo zaposlenih (Hayase, 2009).

Naslednji premik je prispevala profesija marketinga, in sicer v trenutku, ko je implementirala svoje marketinške strategije tudi do ravni zaposlenih in pričela zaposlene obravnavati kot interno javnost oziroma notranje kupce. Podobno kot se trudimo za povečanje lojalnosti kupcev, podobno je potrebno usmeriti energijo v povečanje zadovoljstva zaposlenih, saj so prav zaposleni ključni deležniki podjetja (Hayase, 2009).

Razvoj je šel naprej in ključne spremembe v interni komunikaciji so se zgodile vzporedno s tehnološkim razvojem, ki je interno komunikacijo jačal z novimi orodji internega komuniciranja. In od tega trenutka naprej je tudi komuniciranje dosegalo velik razkorak in razmejevalo pristop klasičnih dopisov prek elektronske pošte v integriran strateški pristop, ki enako pomembno dodeljuje vrednost zunanjim klientom, kupcem kot zaposlenim in ki ima na sam uspeh podjetja pomembno vlogo (Zahay & Peltier, 2008).

⁸ Conference Board – združenje podjetnikov in raziskovalna ustanova je na podlagi več kot 200 vključenih podjetij izprašala, kako gledajo na učinkovito komunikacijo z zaposlenimi (Hayase, 2009).

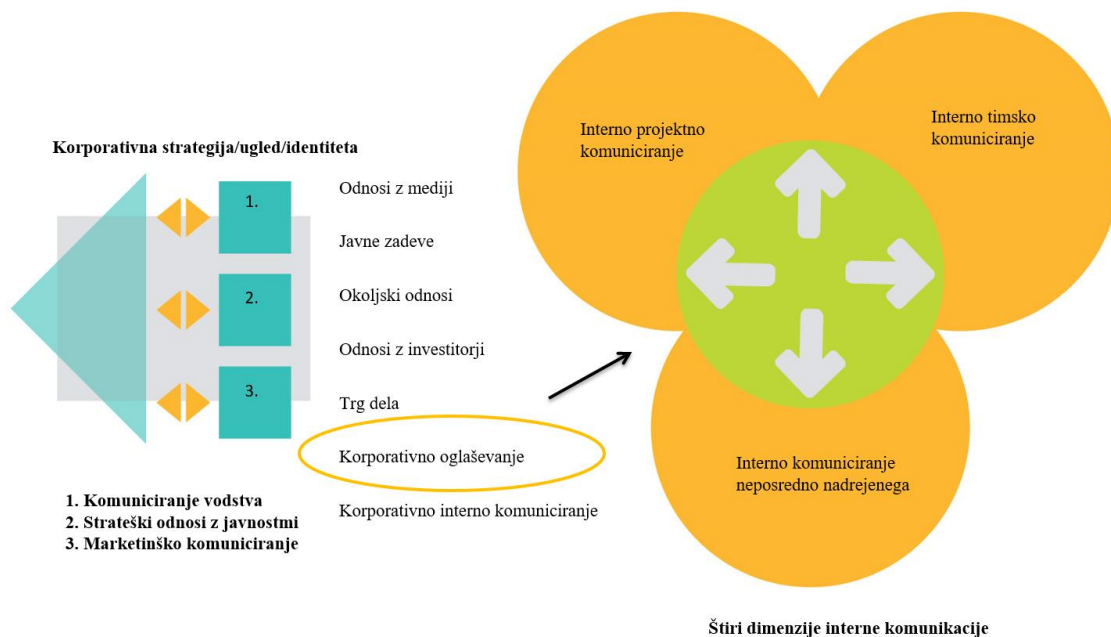
Literatura ponuja pester nabor definicij, ki poskušajo zajeti celoten nabor pomenov in učinkov interne komunikacije. Ključne teme, ki jih definicije zajemajo, so naravna menjava, izmenjava informacij, proces vodenja in tok komunikacije (Karanges, Beatson, Johnston, & Lings, 2014). Poglejmo si nekaj definicij različnih avtorjev.

Frank in Brownell (v Welch & Jackson, 2007, str. 178–179) interno komuniciranje definirata kot transakcijo med posameznikom ali skupino na različnih ravneh in na različnih specializiranih področjih, ki so namenjena oblikovanju in preoblikovanju organizacije, za izvajanje načrtovanja in za usklajevanje dnevnih aktivnosti. Van Riel (v Welch & Jackson, 2007, str. 179) opredeljuje interno komuniciranje kot element organizacijskega komuniciranja, skozi svoj model korporativnega komuniciranja. Altuntas, Semercioz in Noyan (2013, str. 811) gredo dlje in pravijo, da interna komunikacija ustvarja podlago, na osnovi katere dobijo posamezniki in skupine občutek, kaj je njihova organizacija in kakšen pomen ima. To omogoča boljše razumevanje strategije podjetja, večjo zavzetost in manjši odpor do sprememb. Interna komunikacija pomaga pri motiviranju, ustvarjanju skupne identitete, gradnji zaupanja in spodbujanju sodelovanja. Posameznikom pa omogoči izražanje čustev, deljenje ambicij, upanja ter praznovanje dosežkov. Omenjeni definiciji se približata tudi Welch in Jackson (2007), ki s poimenovanjem interno korporativno komuniciranje izpostavljata komuniciranje z vsemi zaposlenimi, pri čemer gre za jasno, dosledno in neprekinjeno komunikacijo, kar je ključnega pomena za izgradnjo in dvigovanje zavzetosti zaposlenih. Interna komunikacija je orodje vodilnih pri doseganju višje pripadnosti podjetju. Interno korporativno komuniciranje pa opredelita kot komuniciranje med strateškimi menedžerji in notranjimi deležniki, njihov namen pa je dvigniti prizadevanje zaposlenih do podjetja, ustvariti občutek pripadnosti ter informiranje o spremembah okolja, v katerem podjetje deluje, in o organizacijskih ciljih, ki se tem spremembam prilagajajo. Koncept matrike interne komunikacije prikazuje Slika 5. Iz Slike 5 je mogoče razbrati, da je središče informacij strateški menedžment in da so tarče informacij vsi zaposleni (pikčasti krog), ki se s sporočili tudi identificirajo. Puščice, ki izhajajo iz jedra kroga, so sinonim za korporativno sporočilo, smer puščic pa cilji, ki jih z internim komuniciranjem želimo doseči.

Če poenostavimo, lahko trdimo, da gre pri interni komunikaciji za proces, ki je odgovoren za interno izmenjavo informacij med deležniki in vsemi nivoji in mejami znotraj podjetja ob doseganju višjih psiholoških in fizičnih ciljev posameznika in podjetja.

Zaradi kompleksnosti tematike se bomo tako v empiričnem delu naloge naslonili zgolj na dve ravni interne komunikacije, in sicer na organizacijsko interno komuniciranje (raven podjetja) in na interno komuniciranje neposredno nadrejenega, zato je prav, da obe dimenziji jasno razmejimo.

Slika 5: Pozicioniranje internega komuniciranja znotraj integriranega korporativnega komuniciranja



Vir: Povzeto po M. Welch & P. R. Jackson, *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, 2007, str. 192.

Organizacijsko interno komuniciranje je v samem strateškem vrhu podjetja in zaposlenimi, medtem ko je interna komunikacija neposredno nadrejenega komunikacija med vodji in njihovimi zaposlenimi. Omenjena razmejitev sega že v leto 1985, ko sta avtorja Bennis in Nanus (v Karanges, et al., 2014) trdila, da sta obe ravni komunikacije ključnega pomena za podjetje. Tako vodjem kot strateškemu managementu predlagata, da morajo komunicirati s svojimi zaposlenimi o ciljih podjetja, viziji in vrednotah prav v takšni meri kot o vsakodnevni nalogah, z namenom, da hrabrijajo in iz zaposlenih izvečejo primerno povratno informacijo.

2.2 Cilji in strategije internega komuniciranja

Podjetje mora v prvi vrsti uresničevati notranje cilje, če bi želelo doseči zunanje. Avtorja zadovoljstvo z delom in učinkovitost na delovnem mestu enačita s cilji uporabe internega komuniciranja (Grunig & Hunt 1984, str. 254–247). Notranji cilji morajo odsevati zunanje cilje, ki jih podjetje tudi komunicira navzven. Poglejmo, kaj so o ciljih internega komuniciranja zapisali nekateri avtorji.

Spitzer in Swidler (2003, str. 70–71) predlagata, da mora učinkovita interna komunikacija slediti trem osnovnim ciljem: (1) informacija, ki je skomunicirana do interne javnosti, mora biti razumljiva in priznana s strani zaposlenih upoštevaje vsebino, namero, ustreznostjo z

ustreznim sporočilom; (2) cilji interne komunikacije glede motivacije, usmerjenja, informiranja ali pridobivanja participativnosti zaposlenih med večino zaposlenih; (3) končni cilj izboljšanega internega dialoga je doseganje izboljšanja enega ali več ključnih komponent poslovne uspešnosti: kakovost izdelka, prodaja, dobičkonosnost, uspešnost in zadovoljstvo in navsezadnje zadovoljstvo kupca. Argenti (1998, str. 201) razporedi cilje glede na pomembnost doseganja, in sicer:

- ustvarjanje občutka, da so zaposleni pomemben del podjetja;
- izboljšanje morale in spodbujanje dobre volje oziroma naklonjenosti med zaposlenimi in vodstvom;
- obveščanje zaposlenih o notranjih spremembah;
- obveščanje in pojasnjevanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju;
- izboljšanje razumevanja zaposlenih v zvezi s podjetjem ter z njim povezanih izdelkov, kulture, etike ter zunanjega okolja;
- spreminjanje in izboljšanje odnosa zaposlenih, z namenom, da postanejo vse produktivnejši, podjetni in fokusirani v kakovost;
- povečanje razumevanja zaposlenih v zvezi z aktualnimi družbenimi vprašanji in trendi, ki vplivajo nanje;
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri raznih aktivnostih v podjetju.

Možina (2001, str. 2) cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti vidi v poenotenju stališč, deljenju znanja in upravljanja z informacijami. Gruban (1997) poudarja potrebo po uglasčevanju osebnih in organizacijskih ciljev, ki jih prikazuje Slika 6.

Pri tem avtor trdi, da so cilji organizacije na področju internega komuniciranja naslednji (Gruban, 1997): (1) izboljšanje informacijskih pretokov (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim); (2) uveljavitev dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka); (3) afirmiranje ekipnega dela (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje); (4) dvig ravni participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum); (5) opredelitev želenega vedenja, profila vodje in profila zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi); (6) opredelitev (želenih) vrednot organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije; (7) opredelitev kriterijev zadovoljstva delavcev, načinov ugotavljanja in merjenja ter poročanja; (8) izboljšanje motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti, inovacijske sposobnosti (upravljanje organizacijske kulture in tvorjenje spodbudne mikroklima, uveljavitev primerne sloga vodenja (kriteriji, usposabljanja); (9) izboljšanje medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih zaposlenih, ki so s potrošniki v neposrednem stiku; (10) vgradnja komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotovitev ustreznih usposabljanj (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja; (11) izboljšanje seznanjenosti in identifikacije zaposlenih s temeljnimi strateškimi

dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti ipd.) ter (12) dvig sposobnosti reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Slika 6: Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev



Vir: Povzeto po B. Gruban, *Interno organizacijsko komuniciranje. Vizija Organizacij: poslovni evangelijski, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*, 1997.

Opazimo lahko, da cilji niso enoznačni in da predvsem veliko povedo o tem, da je interna komunikacija integralni člen med različnimi oddelki v podjetju in posledično temu se večja tudi spekter ciljev. Zaznati je, da avtorji preferirajo svoja področja, po večini strateško vodstveno vlogo, marketing ali kadrovske funkcije, pri čemer pa vemo, da je edina smotrna kombinacija samo integracija, ki izhaja iz korporativne strategije podjetja.

Možina (2001) v zvezi s primerno strategijo internega komuniciranja pove, da je to potrebno načrtovati za vsako podjetje posebej glede na njegovo kulturo in ključne procese oziroma deležnike v podjetju. Omenja tudi oblikovanje strategije z neformalnimi srečanji, izobraževanji in viharjenji možganov. Gruban (2002, str. 6) oblikuje strateški model strateškega upravljanja internih komunikacij, ki temelji na petih ključnih dimenzijah:

- **na integraciji politike interne komunikacije v poslovno politiko in strategijo podjetja:**
 - samo tako menedžerji dojemajo strateško razsežnost interne komunikacije;
- **na vključitvi vodij in menedžerjev v vsakodnevne komunikacijske procese:**

- besede = dejanja = vedenje;
- večji del časa namenjen komuniciranju;
- poslušati in spraševati, manj govoriti in trditi;
- prijaznost namesto ukazovanja;
- neformalnost pred togostjo;
- učenje namesto poučevanja;
- več skrbi za ljudi in odnose kot za posel in naloge;
- zabavnost pred »teženjem«.
- **na upoštevanju zaposlenih kot »zrelih in odraslih« potrošnikov komunikacij:**
 - čim manj pokroviteljstva in paternalizma;
 - zaposleni imajo poseben »detektor sprenevedanja«;
 - ne podcenjujte zmožnosti dojemanja zaposlenih;
 - kot »potrošniki komunikacij« bodo plačevali z vrhunsko valuto: zavzetostjo, energijo, motivacijo, ustvarjalnostjo, produktivnostjo ipd.;
- **na podpori vodjem pri njihovi komunikacijski vlogi in zagotavljanje njihove odgovornosti v komunikacijskih procesih:**
 - informacije morajo imeti tudi sami;
 - razumeti morajo neformalne komunikacije in se ne truditi (zaman) za njihovo izkoreninjanje;
 - odgovornost za sledenje ali neodzivanje za komunikacijsko vlogo vodje (nagrajevanje, izbira, razvoj, učenje, napredovanje, »nagrada/kazen«);
- **na usmerjenosti na strateške elemente interne komunikacije in upravljalne cilje, in ne na »orodja« interne komunikacije:**
 - načrtovanje, standardi, strategija;
 - upravljanje interne komunikacije.

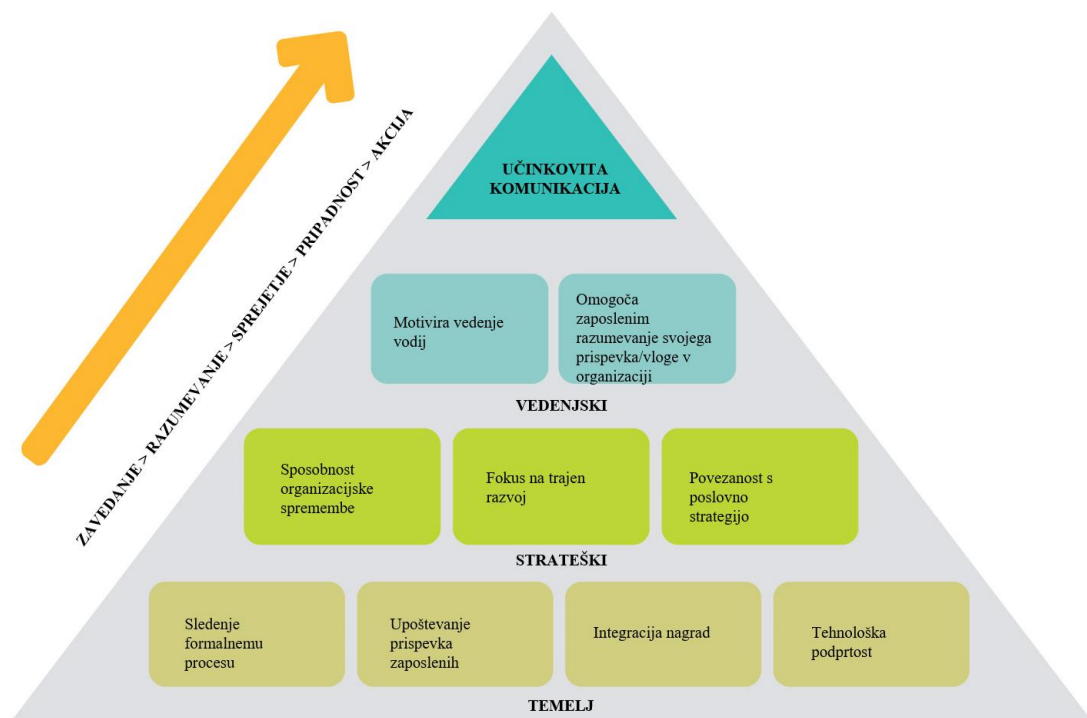
Invernizzi, Biraghi in Romenti (2012, str. 150) postavljajo interno komunikacijo v centralno strateško vlogo pri krepitvi strateške vloge komunikacije na vseh nivojih, posebno pri podpori organizacijskemu razvoju in aktivaciji podjetniškega elana članov podjetja. Interna komunikacija nastopa kot podpora podjetju na treh glavnih ravneh. Prvič kot bistven povezovalni člen, saj s pomočjo interne komunikacije odkrito sledimo vsemu dogajanju v podjetju. Drugič, interna komunikacija podpira podjetje pri razvoju povezav med člani podjetja, ki so visoko pripadni viziji in ciljem podjetja, in jih sprevrže v korporativne ambasadorje, to vlogo imenujemo napajalna vloga (angl. *energizing role*). Sledi vizionarska vloga interne komunikacije, ki ekipam pomaga delovati proaktivno, jih razviti v interne podjetnike, ki so usmerjeni v vizijo, misijo in cilje podjetja. Ta vloga je izrednega strateškega pomena, saj zagotavlja konsistenco in uglasitev med podjetjem in njegovimi člani. Zadnja vloga je sestavljalska (angl. *constituting role*) – integralna vloga interne komunikacije, ki vodjem pomaga pri izvajanju akcijskega načrta in pri zagotavljanju uspešnosti (Invernizzi et al., 2012).

Yates (2006) predstavi strategijo učinkovite interne komunikacije, za katero pravi, da prinaša

pozitivne in uspešne finančne rezultate ter vodi v smeri vedenjskih sprememb zaposlenih. Kljub temu da je interna komunikacija večkrat obravnavana kot neotipljiv in nejasen koncept, pa je dejstvo, da imajo izredno uspešna podjetja zelo specifično izdelane strategije internega komuniciranja, ki z uspešnimi implementacijami akcij prinašajo izjemne rezultate. Takšne prakse sestavljajo tudi model Watsona Wyatta (2007/2008), ki se imenuje Hierarhija učinkovite komunikacije in ga prikazuje Slika 7.

Hierarhično piramido tvorijo tri ravni, in sicer temeljna, strateška in vedenjska, ki z devetimi komunikacijskimi praksami vodijo od obveščenosti do razumevanja, sprejetja in zavzetosti. Temeljna stopnja je začetna točka učinkovite komunikacije in je trden temelj štirih komunikacijskih praks, v katere sodijo: formalen komunikacijski proces, vložek zaposlenega, povezava med želenim vedenjem in prejemki zaposlenih. Nad njo se dviguje strateška raven in tu je povezava strateškega nivoja z interno komunikacijo, s cilji podjetja in komunikacijo do zaposlenih z orodji, ki lajšajo organizacijske spremembe, so usmerjena v nenehno izboljševanje in povezujejo ljudi v poslovno strategijo. Tik pred vrhom piramide je še zadnja raven, to je vedenjska raven. Ta princip interne komunikacije se uporablja za povečanje zavzetosti zaposlenih s poudarkom na odnosih med zaposlenimi in njihovimi vodji s komunikacijskimi orodji, ki spodbujajo spremembe v vedenju vodij in jim omogočajo izpolnjevanje akcijskega načrta krovno določene strategije in vizije, prebijati se prek ključnih vodij z namenom pridobivanja vpogleda v delo zaposlenih in poslovne rezultate.

Slika 7: Hierarhija učinkovitega komuniciranja



Vir: Povzeto po Watson Wyatt, *Communication ROI Study. Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves*, 2007/2008, str. 2.

Avtorji se načrtovanja strategij lotevajo različno in strategije usmerjajo v različne dimenzije. Kakšno strategijo bo podjetje izbralo, ni stvar teoretičnega konstrukta, ampak odraz preseka realnega stanja v podjetju in drugih internih ter eksternih faktorjev. Po mojem mnenju je ključno in primarno, da podjetje pozna trenutno stanje, lastno kondicijo s prednostmi in izzivi, s katerimi se spopada. Važno je, da ti izzivi in stanje niso zaznavanje peščice ljudi ali vodstva, temveč zaznavanje vseh zaposlenih, ki je odraz resnega merjenja. Ob identifikaciji teh izzivov, ki največkrat izhajajo iz merjenja organizacijske vitalnosti, klime ali zavzetosti v podjetju, je treba oblikovati avtentičen in učinkovit akcijski načrt ter določiti primerno strategijo interne komunikacije. Menim, da je to nujen prvi korak. Poleg ugotovljenih izsledkov je treba upoštevati tudi določene druge dejavnike, ki podjetje notranje ali zunanje opredeljujejo. Razdelila sem jih v dva sklopa, in sicer na zunanje in notranje dejavnike. Med zunanje dejavnike sodijo dejavnost podjetja, hitrost in fleksibilnost dejavnosti oziroma industrije, ta nam definira hitrost ukrepanja, pomembnost prilagajanja spremembam in reakcijskemu času prilaganja spremembam, sledi podvrženost sledenju tehnološkemu razvoju, storitvena ali proizvodna dejavnost in drugi. S tem, da med notranje dejavnike sodijo starostna struktura in vrsta drugih demografskih značilnosti, komunikacijske navade zaposlenih, dobre in že uveljavljene dobre prakse internega komuniciranja, smer izgradnje strategije, pri čemer imam v mislih nujno vključevanje zaposlenih na vseh nivojih v razvoj strategije, stopnja verovanja v učinke internega komuniciranja in pa zrelost vodij in sistemi vodenja v podjetju ter njihova izobrazba za to področje kot eden najpomembnejših členov.

Menim, da je strategija lahko uspešna in učinkovita ter izpolnjuje cilje podjetja in zaposlenih, samo če je načrtovana od navznoter in se v vseh točkah zliva s strateškimi cilji podjetja.

2.3 Orodja internega komuniciranja

Orodja so pomemben sklop interne komunikacije. Razvoj informacijske tehnologije in menjava generacij v zadnjih letih sta dodatno prispevala k temu, da je nabor vedno širši. Pa vendar mnogi zatrjujejo, da je bolj kot sama uporaba orodij pomembna vsebina in cilji interne komunikacije. Zaradi velikosti podjetij, razpršenosti enot, kulture podjetja in vseh drugih že poprej naštetih dejavnikov pa so orodja interne komunikacije nujen pomočnik pri prenosu informacij med nadrejenimi in podrejenimi in najbolj učinkujejo, če jih uporabljamo komplementarno. Literatura ponuja pester nabor kvalifikacij orodij, deli jih z različnimi kriteriji in nameni. Poglejmo si zgolj nekatere. Mumel (2008) uporablja široko in enostavno delitev na govorna, pisna in elektronska orodja ali, kot delita Strohmaier in Mihelec (2003), na pisne, ustne ter avdiovizualne in vizualne. Thornton (2013) deli orodja glede na smer komuniciranja, in sicer z vrha navzdol (s strani menedžmenta), od spodaj navzgor (s strani zaposlenih) in s strani stranskega menedžmenta oziroma zaposlenih. Finch, Hansen in Rick (2010) delijo na formalno in neformalno osebno komunikacijo, govorno, pisno in vizualno ter komunikacijo z elektronskimi orodji. Zagovarjajo, da ni toliko pomembno, ali gre za en pristop ali za kopico uporabljenih orodij, saj se ta razlikujejo od skupine do skupine. Bolj pomembno je, da se zavedamo, da kljub močnemu napredku informacijskih orodij še vedno

ni nadomestka, ki bi dosegel moč osebne komunikacije.

Skupek orodij in kvalifikacij sem povzela na podlagi zgoraj omenjenih avtorjev ter nekoliko prilagodila in postavila v Tabelo 1. Želim torej predstaviti smotrnost uporabe posameznega orodja internega komuniciranja. Orodja sem klasificirala v naslednje skupine: formalna osebna komunikacija; neformalna osebna komunikacija; govorna komunikacija; pisna in vizualna komunikacija ter elektronska komunikacija.

Vsako posamezno orodje bom poleg splošnega opisa definirala še z nekaterimi drugimi elementi, ki se mi zdijo ključni za učinkovito strateško načrtovanje internega komuniciranja. To so opis orodja; prednosti in slabosti orodja; smotrnost uporabe – odgovor na vprašanje »Zakaj?«; časovna komponenta – odgovor na vprašanje »Kdaj in kako pogosto?«; smer komuniciranja in možnost nadzora vsebine.

Tabela 1: Orodja interne komunikacije

Formalna osebna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Srečanje zaposlenih	PREDNOSTI: - razjasni njihov pomen v podjetju; - zaposleni se počutijo del podjetja in njenega razvoja; - zmanjšuje vrzel negativnih informacij. SLABOSTI: - časovno in vsebinsko zahteven projekt za menedžment; - tveganje, da informacije niso prenesene prepričljivo.	Zaposlenim pomaga razumeti njihov prispevek v podjetju za doseganje krovnih ciljev. Zaposlene prek dvosmerne komunikacije, delavnic in drugih oblik komunikacije vključimo v sokreiranje strategije in izboljševanje procesov.	Enkrat letno z namenom komuniciranja poslovnega plana, razvoja, sprememb in implementacij znotraj podjetja.	•	•	•	
Sestanki znotraj oddelka	PREDNOSTI: - oddelek je istočasno seznanjen z istim sporočilom; - vodja izpolnjuje svojo ključno komunikacijsko vlogo in z zaposlenimi redno dvosmerno komunicira; - možnost takojšnje obojestranske povratne informacije in rešitve. SLABOSTI: - določene naloge, servis čaka na napredek do termina sestanka; - posamezne problematike lahko zasenčijo ostale.	Za komuniciranje rednih in tekočih delovnih nalog, problematik, dogajanj. Pojasnjuje vsa pomembna sporočila, ki jih zaposleni potrebuje za kvalitetno delo.	Kontinuirano oziroma po potrebi.	•	•	•	•
Delovne skupine (multidisciplinarno)	PREDNOSTI: - pridobitev širokega pogleda ene tematike s strani različnih strokovnjakov in profesij, ki pomagajo k celostni rešitvi; SLABOSTI: - težave pri doseganju konsenza zaradi različnosti mnenj; - težka usklajevanja zaradi pestrosti skupine.	Pestra skupina ljudi razpravlja in išče rešitve vezano na eno problematiko.	Po potrebi oziroma ob novih projektih.	•		•	
Menedžment forum/kolegiji	PREDNOSTI: - element profesionalizma in »tovarištva« znotraj menedžmenta; - zmanjševanje izolacije nekaterih menedžerjev; - revidiranje in spremljanje postavljenega poslovnega plana, prioritet, ciljev in strategij; - spodbujanje strateškega razmišljanja med menedžerji. SLABOSTI: - celodnevna odsotnost; - stroški; - tveganje neučinkovitosti kolegija, če ni jasnega komunikacijskega protokola in dnevnega reda.	Dnevno ali poldnevno srečanje menedžmenta z namenom razpravljanja in ciljnega reševanja aktualnih poslovnih tem. Priložnost pogleda in redefiniranja ciljev in strategij v okviru najožje skupine menedžmenta.	Enkrat, dvakrat letno ali kvartalno, če gre za večja podjetja.	•		•	

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Formalna osebna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Letni razgovori	PREDNOSTI: -odprta in jasna vloga zaposlenega v podjetju ter povezanost s krovnimi cilji in strategijo; -možnost dvosmerne komunikacije; SLABOSTI: -profesionalno orodje vodenja in povezava orodja s sistemi nagrajevanja in razvoja zaposlenega. -zgolj formalno opravljen razgovor; -strah zaposlenih ali vodij pred transparentnostjo in odprto komunikacijo.	Usmerjen pogovor vezan na doseganje osebnih ciljev, razvoj in vlogo zaposlenega v podjetju.	Vsaj enkrat letno ter spremljanje uspešnosti ciljev kvartalno ali mesečno.	•	•	•	
Mentorstvo in uvajanje novo zaposlenih	PREDNOSTI: -hitrejša učinkovitost in samostojnost zaposlenega; -večja zavzetost zaposlenega; -pozitiven ugled podjetja. SLABOSTI: -nepopolni mentorski programi; -uvajanje/mentorstvo je lahko v veliki meri odvisna od kakovosti mentorja/skrbnika.	Programi namenjeni novim zaposlenim s ciljem socializacije, razumevanjem vloge v podjetju, informiranjem o podjetju in usmeritvi podjetja	Standardizirano.	•		•	
Neformalna osebna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Obhod	PREDNOSTI: -priložnost za vzpostavitev odnosov med zaposlenimi in vodstvom na bolj neformalen način; -pridobivanje kvalitetnih informacij v zvezi s situacijo in morebitnimi izboljšavami na terenu zaposlenih. SLABOSTI: -nenapovedani obiski so lahko negativno sprejeti s strani zaposlenih in obravnavani kot neprimeren nadzor.	Vzpostavljanje komunikacije in odnosa z vsemi nivoji zaposlenih v podjetju. Pokazati pozornost do zaposlenih na hierarhičnih ravneh. Seznanjanje z operativnimi procesi, izboljšavami, težavami na terenu.	Enkrat ali dvakrat na leto.	•		•	

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Neformalna osebna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Delovni zajtrk, kosilo ali večerja	PREDNOSTI: -intimno vzdušje in odprta ter sproščena atmosfera; -povezovanje in druženje lahko pripomore k izboljšanju odnosov in doseganju boljših in hitrejših rešitev; -vzpostavitev zaupanja. SLABOSTI: -tveganje, da bo resnost tematike omiljena; -skrenitev s poti sklicane tematike.	Priložnost za diskusijo diskretnih tematik ali lažjih tem, z namenom povezovanja, ohranjanja pozitivne delovne atmosfere in odnosov. Proslavljanje uspehov.	Občasno in ne prepogosto, saj to ne sme postati »način sestankovanja«.	•			•
Dan »odprtih vrat«	PREDNOSTI: -omogočiti spoznanje s procesi/oddelki in zaposlenimi; -razumevanje poslovanja podjetja; -oblika druženja, mreženja in spoznavanja. SLABOSTI: -dnevna odsotnost; -stroški; -neučinkovitost, brezciljno usmerjen dan.	Možnost spoznanja in vpogleda v delo različnih oddelkov ali pozicij, z namenom razumevanja poslovanja, razvoja in izobraževanja.	Enkrat letno ali v obliki organiziranih programov, rotacij znotraj podjetja.	•	•		•
Govorna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Telefonski klic	PREDNOSTI: -»instant« dvosmerno komuniciranje; -hitro reševanje in sprejemanje odločitev; -osebni stik in možnost izražanja čustev. SLABOSTI: -šumi v komunikaciji in možnost za drugačno interpretacijo sporočila; -motnja v delovnem procesu; -nedokazljivost dogovorjenega.	Biti v stiku z zaposlenimi in delovnimi procesi.	Dnevno.	•	•	•	•

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Pisna in vizualna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Prikaz zapisa misije, vizije in vrednot	PREDNOSTI: -ustvarjanje kohezije in ponotranjanje sporočil; -razumevanje namena, usmeritev in zelenega vedenja v podjetju; -ponotranjanje kulture podjetja. SLABOSTI: -tveganje, da so sporočila brez pomena, če jim vodstvo ne sledi; -statičnost, »neživost«, če ni drugih povezanih aktivnosti v tej smeri.	Opominjati zaposlene na ključno usmeritev in zeleno kulturo podjetja.	Konstantno.	•		•	
E-NOVICE (angl. newsletter) ALI ČASOPIS	PREDNOSTI: -odličen doseg sporočila (vse zaposlene ne glede na lokacijo in delovno mesto); -možnost kreiranja vsebine s strani zaposlenih; -spoznavanje z zaposlenimi, oddelki, procesi, dogodki, uspehi, projekti in vsemi novostmi v podjetju; -možnost razumevanja krovne usmeritve podjetja; -odlična informiranost; -izobraževalni pripomoček; -orodje za javno priznanje, pohvalo ali iniciativo; -povezovanje zaposlenih; -dvigovanje zavzetosti zaposlenih; -dvigovanje ugleda podjetja; -nadzor nad branjem. SLABOSTI: -časovno, vsebinsko in stroškovno zahteven projekt; -nesodelovanje in neangažiranje vodij; -preferiranje samo določenih vsebin.	Informator in spodbujevalnik vsebin, teamov in dogajanja v podjetju.	Odvisno od velikosti podjetja, kontinuirano.	•		•	
Oglasna deska	PREDNOSTI: -hitre in pomembne informacije predstavljene na enostaven način; -dosegljiv tudi tistim zaposlenim, ki ne uporabljajo računalnika pri svojem delu. SLABOSTI: -ni nadzora nad branjem; -hitro zastaranje informacij.	Vir za dnevne novice, prihajajoče dogodke in druge pomembne informacije.	Dnevna uporaba.	•		•	

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Pisna in vizualna komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
Plakat/letak	PREDNOSTI: -vidna vsebina za zaposlene, ki nimajo računalnika. SLABOSTI: -zastaranje informacij.	Nazoren prikaz pomembnih informacij.	Občasno, po potrebi.	•		•	
Nabiralnik vprašanj in predlogov	PREDNOSTI: -možnost participiranja pri izboljševanju procesov in izboljšanju delovnega okolja. SLABOSTI: -orodje izgubi moč, če ni akcijskega plana in konkretnih rešitev na predloge; -anonimnost in s tem povezana problematika; -velika možnost spodbujanja neresnih predlogov.	Omogočiti zaposlenim »glas«, da se izrazijo glede predlogov in izboljšav.	Redno.	•	•		•
Ankete in vprašalniki	PREDNOSTI: -omogočanje »glasu« zaposlenemu; -vključenost v spremembe in izboljšave; -dobivanje povratne informacije o rezultatih in akcijski načrt, vezan na izzive podjetja; -uvid v funkcioniranje posameznih oddelkov/timov kot celotnega podjetja; -možnost mnenja večjega števila ljudi naenkrat. SLABOSTI: -anketa ne sme biti sama sebi namen, slediti ji mora akcijski načrt.	S pomočjo vprašalnika podjetje prejme uvid v percepcijo zaposlenih vezano na organizacijsko vitalnost, zavzetost, vodenje, klimo v podjetju ali druge želene tematike.	Enkrat ali večkrat letno.	•		•	
Elektronska komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
E-mail	PREDNOSTI: -hiter doseg sporočila enemu ali več zaposlenim; -hitro in zastonj; -sporočilo je lahko pripravljeno vnaprej in poslano ob zahtevanem časovnem terminu; -možnost dodajanja prilog različnih oblik; -možnost odgovora na sporočilo.	Primarno orodje vsakodnevnega komuniciranja ali sekundarno orodje kot povzetek komuniciranja prek drugih virov.	Dnevno.	•	•	•	•

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Elektronska komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
	SLABOSTI: -zmanjševanje osebne ali neformalne komunikacije; -sporočila so lahko tretirana kot nezaželena pošta oziroma »TMI« (angl. too much information); -skrivanje vodij in izogibanje v osebni komunikaciji; -sporočila lahko izpadejo neosebna, nevljudna ali groba.						
Intranet	PREDNOSTI: -najnovejše informacije na enem mestu; -baza informacij, pravilnikov, protokolov; -cenovna dosegljivost; -velika časovna učinkovitost in priročnost. SLABOSTI: -problemi skrbništva, kontrole in revizije baze; -zaposleni se angažira in sam poišče informacijo, posledično so manj obremenjene druge službe; -problem delovnih mest brez računalnika; -velikokrat aplikacije niso najbolj uporabniku prijazne in zato se orodje kot tako ne uporablja.	Omogoča pridobivanje dnevnih informacij, potrebnih za delo. Omogoča videnje in popravljanje vsebin vsem na enkrat.	Redno.	•	•	•	
Video	PREDNOSTI: -globoka, čustvena in bolj osebna sporočila; -možnost prikaza ne glede na lokacijo; -možnost dodajanja teksta ali zvoka; -možnost delitve na socialnih omrežjih. SLABOSTI: -vsebinsko, kreativno in stroškovno zahteven projekt; -zahteva specializirana, največkrat zunanja znanja; -možne tehnične težave pri predvajanju; -lahko je tretiran kot samopromocija in prenapihovanje; -ni elementa interaktivnosti.	Za komuniciranje pomembnih sporočil, za katera želimo, da imajo tudi določene druge psihološke učinke.	Priložnostno ob zelo pomembnih sporočilih.	•		•	
Socialna družbena in profesionalna omrežja	PREDNOSTI: -moderno orodje komuniciranja; -komunikacijsko orodje novih generacij; -gradnja kulture informiranja in deljenja informacij; -povezanost timov in sodelavcev ne glede na lokacijo.	Družbena omrežja omogočajo dvosmerno komunikacijo in hitro izmenjavo sporočil, njihovo deljenje z ostalimi, izražanje čustev s simboli.	Redno.	•	•	•	•

se nadaljuje

Tabela 1: Orodja interne komunikacije (nad.)

Elektronska komunikacija							
Orodje	Prednosti in slabosti	Zakaj?	Kdaj in kako pogosto?	Smer komunikacije		Nadzor nad vsebino	
				»top down«	»bottom up«	da	ne
	SLABOSTI: -dokaj neformalen način prenosa konsistentnih ter resnih informacij; -primanjkovanje znanja o uporabi orodij.						
Vodcasts/podcasts	PREDNOSTI: -možnost izbora časa predvajanja sporočila; -približevanje sporočil vodilnih do vseh zaposlenih na bolj osebni način; -sporočilo je hitro dosegljivo širši množici ali izbranim uporabnikom; -priložnost za nabor različnih orodij komunikacije. SLABOSTI: -vsebina lahko zelo hitro izpade amaterska in neprofesionalna; -primanjkovanje znanja o uporabi tega orodja.	Skupek tehnologij z namenom prenosa zvočnih, video in drugih oblik sporočil na računalnik ali mobilno napravo.	Redno.	•	•	•	
Wiki	PREDNOSTI: -kreacija dokumenta, popravkov in potrditev na enostaven način; -zmanjšanje popravkov in e-poštnih sporočil; -ena in edina verzija na enem mestu; -spodbuja sodelovanje in dialog. SLABOSTI: -nepripravljenost k odprtemu in transparentnemu komuniciranju; -primanjkovanje znanja o uporabi tega orodja.	Skupen produkt – spletna stran ali zbirka spletnih strani z namenom sodelovanja in deljenja skupnih uporabnih vsebin.	Redno	•	•	•	

Vir: Povzeto in prirejeno po K. Finch et al., *Internal Communications It's Not Rocket Science! A manager's guide to communicating with employees*, 2010.

2.4 Vloga internega komuniciranja pri doseganju zavzetosti zaposlenih

Znotraj podjetja se je potrebno zavedati, da se zavzeti zaposleni ne »rodijo«, ampak postanejo, se naredijo (Towers Watson, 2012). Ključen element, ki podjetju pomaga doseči zadovoljivo stopnjo zavzetosti, je gotovo interna komunikacija (Yates, 2006). V nadaljevanju bom predstavila nekaj analiz iz akademskih in svetovalnih krogov, ki potrjujejo, da je ključen dejavnik za zavzetost zaposlenih prav interno komuniciranje.

Vsako podjetje mora v prvi vrsti uresničevati notranje cilje in nagovoriti notranjo »javnost«, obvladati notranji trg – zaposlene, da bi lahko v prihodnosti uresničevalo zunanje cilje (Grunig & Hunt, 1984) in bilo uspešno navzven.

Lockwood (2007) izjavi, da pomanjkanje komunikacije ali slabo komuniciranje informacij lahko privede do nezaupanja, nezadovoljstva, skepticizma, cinizma in neželene fluktuacije. Dejstvo je, da je jasna, jedrnata, dosledna in iskrena komunikacija izredno pomembno menedžersko orodje za grajenje zavzetosti zaposlenih v podjetju. Yates (2006) prav tako dokazuje, da podjetja, ki učinkovito komunicirajo z zaposlenimi, izkušajo višjo stopnjo zavzetosti.

Podjetja bi želela uporabljati komunikacijo kot strateško možnost za prenašanje usmerjenih sporočil po segmentih zaposlenim, zato da bi povečevala zaupanje in dvigovala zavzetost. To bi jim pomagalo zmanjševati negotovost v glavah zaposlenih v zvezi z njihovim delom, prihodnostjo v podjetju, predvsem v nestabilnih obdobjih in bistveno zmanjšalo slabitve uspešnosti (Iyer & Israel, 2012).

Yates (2006) zagovarja, da je učinkovita interna komunikacija skrito orožje uspešnih podjetij. Prizadeva si pokazati, kako učinkovite prakse interne komunikacije povečujejo zavzetost zaposlenih in prinašajo ključne finančne rezultate, kamor umešča zadržanje ključnih kadrov, produktivnost, finančno uspešnost vodij, ki vodi v povečanje tržnega deleža in pa povečanje odstotka povrnjenega kapitala delničarjem. Raziskave, ki jih je opravil Watson Wyatt 2005/2006 (v Yates, 2006), kažejo, da podjetja z učinkovito interno komunikacijo beležijo za 4,5-krat bolj zavzete zaposlene kot podjetja s slabšimi praksami interne komunikacije. Tu so še študije svetovalnih in neodvisnih raziskovalnih organizacij (Towers Perrin, Gallup, Hewitt LLC), ki empirično potrjujejo korelacijo interne komunikacije in zavzetosti zaposlenih. Leta 2004 je Corporate Executive Council opravil kvantitativno analizo učinkovitosti zavzetosti zaposlenih, ki interno komunikacijo postavlja na četrto mesto (od petdesetih) najpomembnejših dejavnikov, ki prispevajo k povečevanju zavzetosti zaposlenih.

Interna komunikacija je izredno povezana z vsemi dejavniki vzpodbujanja zavzetosti, na nekatere vpliva posredno (karijerne priložnosti in nagrade), na druge neposredno. Lahko pa za interno komunikacijo trdimo, da zelo neposredno vpliva na tri področja, ki so obenem

tudi ključni dejavniki zavzetosti zaposlenih. Ta tri področja so odnos zaposlenega s svojim neposredno nadrejenim, točka pogleda – kako zaposleni vidi svojo vlogo in prispevek k celotnemu podjetju – ter vključenost – zavedanje, da mnenje šteje in je slišano (Blacknell, 2013).

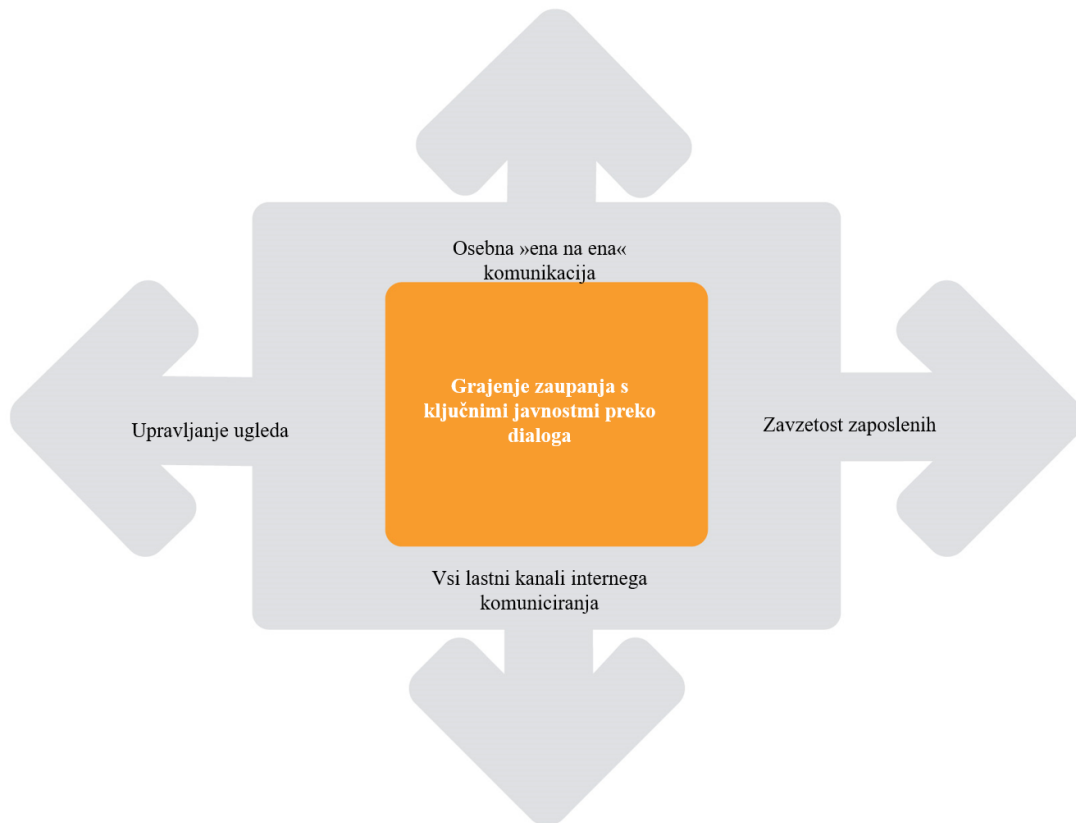
Do enakih zaključkov so prišli tudi drugi avtorji (Masterson, et al., 2000; Towers Watson, 2012), ki trdijo, da interna komunikacija neposredno vpliva na zavzetost na dveh ravneh, in sicer na ravni podjetja in vseh aktivnosti, ki jih podjetje usmeri do zaposlenega, ter na ravni neposredno nadrejenega (t.i. linijskega vodje). Interna komunikacija ustvarja podlago, na osnovi katere dobijo posamezniki in skupine občutek, kaj je njihovo podjetje, kakšen pomen ima, posameznik dobi uvid v smisel, koliko je pomemben njegov prispevek za podjetje in koliko on sam, s svojo vključenostjo pripomore k uspešnosti podjetja. Vse to omogoča boljše razumevanje strategije podjetja, večjo zavzetost in manjši odpor do sprememb in na koncu na boljši poslovni rezultat.

Towers Watsonova analiza (2012) je med največje učinke, ki prispevajo k dolgoročni zavzetosti zaposlenih, umestila 5 ključnih dejavnikov, ki imajo na kolektivni ravni največje učinke in definirajo nabor želenih praks in ravnanj. Med teh pet ključnih dejavnikov so umeščeni vodenje, neposredno nadrejeni, cilji organizacije, stres in količina dela ter ugled podjetja. Znova lahko opazujemo, da so za ključne dejavnike dolgoročne zavzetosti zaposlenih ključni elementi interne komunikacije, ki se izražajo prek podjetja ali prek neposredno nadrejenega. Towers Watson (2012) definira tudi vedenja in aktivnosti, ki so za dvig zavzetosti zaposlenih ključna. Med ključna ciljna področja uvrščajo vodstvo podjetja, cilje podjetja in neposredno nadrejenega, pri čemer je vodstvo podjetja učinkovito v rasti poslovanja, kaže iskren odnos do dobrega počutja zaposlenih, se vede skladno z vrednotami podjetja ter praviloma žanje zaupanje s strani zaposlenih. Zaposleni razumejo cilje podjetja, razumejo logične korake za doseganje ciljev podjetja ter razumejo svoj prispevek za izpolnitev teh ciljev. Od neposredno nadrejenega pa se pričakuje, da zna delegirati primerne naloge, vodi in usmerja zaposlene v smeri izboljšanja delovne učinkovitosti ter jih seveda spoštljivo obravnava. Vidimo lahko, da med omenjenimi vedenji in akcijami igra posredno, vendar ključno vlogo prav interna komunikacija.

Po raziskavah Towers Watson (2012) je vodenje ključen dejavnik zavzetosti zaposlenih, interna komunikacija pa orodje vodenja. Podobne rezultate ponudijo tudi avtorji K. Mishra, Boynton in A. Mishra (2014), ki so raziskovali vlogo interne komunikacije na zavzetost zaposlenih in s poglobljenimi intervjuji z vodji prišli do izsledkov, da je iskrena in dosledna interna komunikacija ključen gradnik kulture transparentnosti in zaupanja med vodji in zaposlenimi, kar vodi v zavzetost zaposlenih. Slika 8 prikazuje »miselno mapo« vodij pri zaznavanju njihove vloge pri promociji interne komunikacije. Intervjuji pokažejo, da so primarni cilji vodij promocija dialoga z namenom dvigovanja zaupanja, upravljanje z ugledom podjetja in blagovne znamke ter promocije zavzetosti zaposlenih. Menedžerji so identificirali kar nekaj orodij interne komunikacije, ki pomagajo pri doseganju ciljev, pri

čemer so še vedno mnjenja, da je osebna komunikacija ena-na-ena najbolj priljubljena in najučinkovitejša.

Slika 8: Miselna mapa zaznavanj vloge vodij in promoviranja interne komunikacije



Vir: Povzeto po K. Mishra, L. Boynton & A. Mishra, Driving employee engagement: the expanded role of internal communication, 2014, str. 195.

Zavzetost je torej naš cilj, učinkovita interna komunikacija pa vzvod, kako lahko ta cilj dosežemo. Ključni gradniki so vodje in seveda širše namera podjetja, da v tem prepozna dodano vrednost in izboljšanje poslovne uspešnosti. Prav omenjeni odnos vpliva interne komunikacije na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega na zavzetost zaposlenih bo tudi glavni izziv moje naloge v nadaljevanju, in sicer na primeru izbranega slovenskega podjetja.

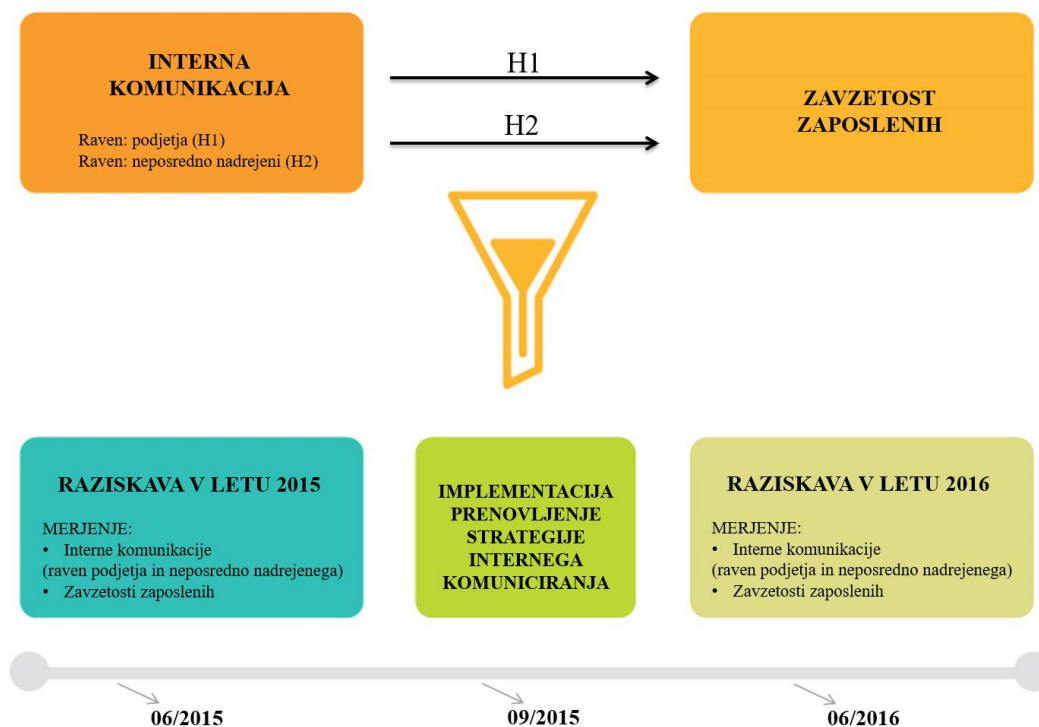
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZAVZETOST ZAPOSLENIH

3.1 Cilji raziskave

V empiričnem delu svoje naloge želim ugotoviti vpliv interne komunikacije (na ravni podjetja in na ravni neposrednega vodje) na zavzetost zaposlenih v podjetju. Empirična

raziskava bo osredotočena na primerljivost rezultatov izvedene kvantitativne analize merjenja interne komunikacije (prek ravni podjetja in ravni neposrednega vodje) in zavzetosti zaposlenih v letih 2015 in 2016 v izbranem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo in je prisotno na območju JV Evrope. S pomočjo raziskave, opravljene v letih 2015 in 2016, sem ugotovila, ali je po preteku enoletnega obdobja mogoče trditi, da se je stopnja zavzetosti zaposlenih povečala zaradi implementacije prenovljene strategije internega komuniciranja (na ravni podjetja in na ravni neposrednega vodje), ki jo je podjetje sprejelo in implementiralo po prvem merjenju zavzetosti leta 2015. Raziskava je bila dejansko izvedena na ravni celotnega podjetja, vendar si bomo v nalogi podrobneje pogledali zgolj izbrano opazovano skupino »višje in srednje vodstvo«, ki sestoji iz štirih oddelkov. Kot prikazuje Slika 9, je raziskava sestavljena iz dveh delov, in sicer iz raziskave iz leta 2015 ter iz raziskave iz leta 2016, kjer si bomo na podlagi iste opazovane skupine zaposlenih, tj. »višje in srednje vodstvo« (v nadaljevanju opazovana skupina), in istega sklopa zastavljenih trditev v anketi pogledali morebitne spremembe na strani zavzetosti omenjene skupine zaposlenih. Natančneje sem preverila, ali je interna komunikacija, izvedena s krovnimi aktivnostmi na ravni podjetja ter aktivnosti na ravni neposrednega vodje v obdobju enega leta, vplivala na spremembe zavzetosti višjega in srednjega vodstva. Dodatno sem poskušala ugotoviti, katere aktivnosti interne komunikacije so ključno vplivale na zavzetost zaposlenih ter prek katerih kanalov internega komuniciranja. Dobljeni rezultati so mi bili v pomoč pri oblikovanju »idealnega« modela dolgoročne zavzetosti zaposlenih ter oblikovanju konkretnih priporočil za izbrano podjetje.

Slika 9: Prikaz modela obsega raziskave in preverjanja hipotez



3.2 Metodologija

3.2.1 Raziskovalno logični potek raziskave

Empirična raziskava je potekala po načrtovanjem sosledju aktivnosti, ki so bile izvedene po naslednjem vrstnem redu:

1. določitev opazovane skupine raziskave, znotraj katere so bodo primerjali rezultati iz leta 2015 in 2016;
2. odločitev vrhnjega vodstva o realizaciji raziskave, seznanitev zaposlenih o raziskavi in pridobitev soglasij zaposlenih za sodelovanje;
3. usklajevanje vsebine vprašalnikov z zunanjim partnerjem Orvi Consultus d.o.o. pod vodstvom Mitje Cimermana;
4. izvedba raziskave (2015 in 2016);
5. obdelava, analiza podatkov, iskanje vpliva med spremenljivkama ter ugotavljanje sprememb med letoma 2015 in 2016;
6. preverjanje hipotez H1 in H2;
7. predstavitev rezultatov, procesa interpretacije ter predlogi modifikacije.

3.2.2 Metode raziskave

Magistrsko nalogo v prvem delu tvori teoretični del, s katerim sem postavila teoretično podlago, ki sestoji predvsem iz tuje literature, znanstvenih raziskav ter člankov o obravnavani tematiki. Teoretična podlaga natančneje obravnava pristopa zavzetosti zaposlenih in interne komunikacije, ki sem ju predstavila z ugotovitvami, raziskavami in spoznanji različnih slovenskih in predvsem tujih avtorjev. Opirala sem se torej na sekundarne podatke, uporabljala deskriptivno metodo, ki vključuje opazovanje, analiziranje, primerjanje in sklepanje na podlagi povezav ter komparativno metodo, ki je bila ključna pri primerjavi teoretičnih konstruktov med različnimi avtorji. Z metodo kompilacije sem različne ugotovitve in spoznanja združila in povzela v celoto.

Drugi del naloge sestoji iz empirične raziskave, podrobneje modela, ki ga prikazuje Slika 9. Z empiričnim delom naloge želim dokazati, da interna komunikacija, izvedena s krovnimi aktivnostmi na ravni podjetja ter aktivnostmi na ravni neposrednega vodje, vpliva na spremembe zavzetosti opazovane skupine. Hipotezi H1 in H2 sta formulirani po deduktivni poti, kar pomeni, da sta vezani na teorijo, ki jo opredeljuje prvi del naloge. Hipotezi imata eksplikativno vsebino, kar pomeni, da sta informacijsko bogati in izražata relacije med pojavi. Raziskovalni del temelji na kvantitativni in kvalitativni raziskavi v izbranem slovenskem trgovskem podjetju. Osnova za opravljeno raziskavo naloge sta bili raziskavi, opravljeni v izbranem podjetju junija 2015 in junija 2016, ki sta bili izvedeni z anketiranjem zaposlenih. Izpolnjeni vprašalniki predstavljajo primarne podatke raziskave, pri čemer sem pri analiziranju in interpretaciji uporabila tudi sekundarne podatke in vire. V delu

analiziranja empiričnih podatkov bom uporabila metodo deskripcije in tako opisala dejstva ter odnose med pristopoma zavzetosti zaposlenih ter interno komunikacijo. Prav tako me bodo zanimale spremembe odnosov, ki so se zgodile med letoma 2015 in 2016 na ravni oddelkov znotraj opazovane skupine.

Glavnina naloge sestoji iz teoretične podlage, ki sem jo črpala iz domačih in tujih virov ter literature. Uporabila sem tudi lastno teoretično znanje, ki sem ga pridobila v času dodiplomskega in podiplomskega študija ter nenehnega domačega in tujega izobraževanja s področja upravljanja s človeškimi viri ter izvira tudi iz večletnih izkušenj na področju vodenja kadrovske funkcije v večji slovenski korporaciji.

Končne rezultate raziskave sem povzela s teoretično podlago iz prvega dela naloge ter izoblikovala »idealen« pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih, ki sem ga ponazorila v modelu dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

3.2.3 Predpostavke in omejitve

Empirična raziskava je omejena na izsledke raziskav izključno enega izbranega slovenskega podjetja in opazovane skupine znotraj njega. Empirična raziskava je torej opravljena na opazovani skupini slovenskega trgovskega podjetja in hčerinskih družb, ki poslujejo v šestih državah JV Evrope (v nadaljevanju podjetje). Anketiranci znotraj opazovane skupine so zaposleni podjetja iz šestih različnih držav JV Evrope, znotraj katerih že zaradi različne narodnosti in kulture obstajajo razlike in specifičnosti glede interne komunikacije in zavzetosti. Delna diferenciacija med njimi gotovo obstaja tudi zaradi različne geografske umeščenosti, naprednosti države in seveda posledično načinov vodenja. Prav tako so v raziskavo vključeni zaposleni z različno starostjo, spolom, izobrazbo in delovno dobo v podjetju, kar gotovo različno vpliva na zavzetost zaposlenih. Prav tako je pričakovati specifičnosti v rezultatu zaradi specifičnosti industrije, znotraj katere podjetje posluje (trgovinska dejavnost). Vpliv na zavzetost ima tudi tradicija, matrična organiziranost podjetja in še mnoge druge interne značilnosti, ki sem jih poskušala pri interpretaciji rezultatov raziskave kritično ocenjevati in komentirati.

Opazovana skupina predstavlja zgolj 5 % vseh zaposlenih v podjetju. Lahko trdimo, da je delež nizek, vendar pa je treba upoštevati pomembno dejstvo, da ta delež zajema najbolj ključni kader podjetja. Gre za ključni vodstveni kader na ravni celotne regije, ki v največji meri vpliva tako na interno komuniciranje kot na zavzetost zaposlenih ter te aktivnosti prenaša po hierarhiji navzdol. Prav na tej opazovani skupini je tudi najvišja stopnja odgovornosti za zavzetost zaposlenih.

3.3 Empirični del

Raziskavo sem izvedla znotraj podjetja, ki ima skupaj več kot 1.000 zaposlenih in sestoji iz matičnega slovenskega podjetja in šestih hčerinskih podjetij na področju JV Evrope. Podjetje uspešno posluje že 26 let in se je skozi leta konstantno širilo svojo maloprodajno in veleprodajno mrežo. Podjetje je storitveno orientirano in temu primerno je kakovost, intenzivnost in učinkovitost interne komunikacije ter posledično zavzetost zaposlenih, ki se mora na koncu izraziti tudi v zavzetosti končnega kupca, bistvenega pomena. Iz omenjenih razlogov podjetje skrbno spremlja in dopolnjuje strategijo v smeri sprejemanja aktivnosti za izboljšanje zavzetosti zaposlenih.

Znotraj podjetja bom podrobneje analizirala obnašanje in spremembe znotraj ključnega vodstva, torej opazovane skupine, ki sem jo poimenovala »višje in srednje vodstvo« in zajema 5 % vseh zaposlenih. Opazovana skupina ima najvišja pooblastila in odgovornosti v podjetju, med katerimi sta tudi odgovornost za kakovostno interno komunikacijo in dolgoročno skrb za zavzetost zaposlenih.

Raziskava je sestavljena iz dveh delov, kot to prikazuje Slika 9. Prvi del raziskave je bil izveden junija 2015 na ravni celotnega podjetja. Izbrano podjetje je želelo ugotoviti stanje organizacijske vitalnosti⁹, pri čemer sem se jaz v svoji nalogi omejila zgolj na zbiranje, urejanje, primerjavo in analiziranje elementov interne komunikacije na ravni podjetja in neposredno nadrejenega ter na zavzetost zaposlenih znotraj opazovane skupine. Drugi del raziskave je bil izveden zgolj na opazovani skupini s sklopom identičnih trditev kot leta 2015 s področja interne komunikacije ter zavzetosti zaposlenih. Raziskava je bila izvedena po natanko enem letu, torej junija 2016.

Na podlagi obeh raziskav je bila tako mogoča kakovostna in natančna analiza, primerjava rezultatov in zaznavanje sprememb opazovane skupine med letoma 2015 in 2016, medtem ko je bila na ravni podjetja v vmesnem času implementirana prenovljena strategija internega komuniciranja.

Ključna je ugotovitev, ali je interna komunikacija na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega v obdobju enega leta pozitivno vplivala na spremembe zavzetosti zaposlenih znotraj opazovane skupine. Spremembe tekom leta in spremembe znotraj opazovane skupine sem interpretirala s konkretnimi vsebinskimi aktivnostmi, ki so se izvajale na ravni podjetja

⁹ Vprašalnik ORVI SURVEY je preverjeno in široko uporabljeno orodje merjenja organizacijske vitalnosti, ki ga je razvilo podjetje ORVI Consultus, d.o.o. Vprašalnik ORVI SURVEY je v originalu sestavljen iz kategorij, ki se navezujejo na delovno okolje (ugled in naravnost do organizacije, odnosi in osebni razvoj v organizaciji), sisteme vodenja in operativno vodenje (nagrajevanje, plača in napredovanje v organizaciji, informiranje in sodelovanje v enoti, neposredno vodenje v enoti), pravičnost vodij (interakcijska pravičnost vodij, proceduralna pravičnost vodij, distributivna pravičnost vodij), zavzetost zaposlenih (moč pri delu, predanost delu, poglobljenost v delo) ter zadovoljstvo pri delu.

in na ravni neposrednega vodenja ter so del implementacije strategije interne komunikacije, ki jo je podjetje začelo aktivno izvajati septembra 2015. Ugotovila sem, katera raven sprememb interne komunikacije je močnejše vplivala na zavzetost zaposlenih, katera orodja in aktivnosti internega komuniciranja so bila znotraj prenovljene strategije interne komunikacije izbranega podjetja najbolj ključna za spremembe pri zavzetosti zaposlenih in poskušala odgovoriti zakaj.

3.3.1 Zasnova raziskave

3.3.1.1 Pridobivanje in zbiranje podatkov

Osnova za opravljeno raziskavo naloge sta bili opravljeni raziskavi znotraj izbranega podjetja v juniju 2015 in juniju 2016, ki sta bili izvedeni z anketiranjem zaposlenih. Izpolnjeni vprašalniki s strani zaposlenih predstavljajo primarne podatke raziskave. Pri analiziranju in interpretaciji primarnih podatkov sem uporabila tudi sekundarne podatke, ki mi bodo omogočali primerljivost pojava zavzetosti zaposlenih v drugih podjetjih. Dodatno sem izvedla tudi intervju s predstavnikom podjetja Orvi Consultus¹⁰, d.o.o., ki je specialist za področje zavzetosti zaposlenih in zelo dobro pozna vrednosti zavzetosti zaposlenih znotraj trgovinske branže na ravni regije, kjer je izbrano podjetje prisotno. Vse omenjeno mi je izredno koristilo pri vrednotenju in interpretaciji lastnih rezultatov ter postavitvi »idealnega« modela dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

Prav tako so pri interpretaciji in vsebinski razlagi sprememb zavzetosti zaposlenih ključni podatki, ki izhajajo iz dokumenta strategije internega komuniciranja s strani omenjenega podjetja in seveda vse aktivnosti, ki so bile z različnimi orodji in ravni izpeljane v izbranem podjetju v obdobju od junija 2015 do junija 2016.

3.3.1.2 Modeli predstavitve rezultatov

Modeli predstavitve rezultatov so tabele in grafikoni. V tabelah so prikazani rezultati anketiranja opazovane skupine, pri čemer imamo na eni strani trditve, na drugi strani pa povprečne vrednosti za posamezno trditev. Trditve (Tabela 2 in Tabela 3) delimo v 3 glavne kategorije, pri čemer je trditve interne komunikacije na ravni podjetja in ravni neposredno nadrejenega mogoče najti znotraj sklopov »klima« ter »pravičnost vodij«. Trditve s področja »zavzetosti zaposlenih« pa tvorijo samostojen sklop.

Dodatno sem predstavila tudi značilnosti opazovane skupine, in sicer porazdelitev po starosti, spolu, delovni dobi v podjetju in izobrazbeni strukturi. V grafikonih sem prikazala tudi povprečne vrednosti posameznih trditev znotraj podrobneje razčlenjene opazovane

¹⁰ Vprašalnik, ki je bil podlaga za osebni intervju s predstavnikom podjetja Orvi Consultus, d.o.o. Mitjo Cimermanom, je v Prilogi 1.

skupine »višje in srednje vodstvo«, tako bo nazorno razvidna diferenciacija med oddelki znotraj opazovane skupine.

Vse računske operacije in analiziranje podatkov je bilo narejeno s pomočjo orodja Excel.

3.3.1.3 Opazovana skupina in njene značilnosti

Podatki so se zbirali na podlagi anketiranja v letih 2015 in 2016, pri čemer sem se v nalogi osredotočila samo na opazovano skupino, ne glede na to, da je bila raziskava v 2015 opravljena na ravni celotnega podjetja (883 zaposlenih, 82,2 % odzivnost).

V anketiranje je bila leta 2015 in leta 2016 vključena opazovana skupina, ki skupaj sestoji iz 43 zaposlenih in predstavlja ključno vodstvo podjetja. Odzivnost opazovane skupine je bila leta 2015 82,2 %, leta 2016 pa 90,7 %. Opazovana skupina je sestavljena iz 4 podskupin, in sicer 1.) višjega vodstva in direktorjev držav; 2.) regijskih vodij strokovnih služb; 3.) direktorjev profitnih centrov in 4.) vodij enot.

Opazovano skupino sem analizirala tudi na podlagi značilnosti, kot so spol, starost, delovna doba v podjetju in izobrazbena struktura. Omenjene karakteristike so nadgradile interpretacijo rezultatov. 66,7 % zaposlenih opazovane skupine je žensk in 33,3 % je moških. Povprečna starost zaposlenega znaša 41,5 let, pri čemer ima najstarejši intervjuvanec 60 let, najmlajši pa 30 let. 26 % zaposlenih je starih do vključno 35 let, medtem ko je 74 % zaposlenih starejših od 36 let. 48 % zaposlenih ima zaključeno srednješolsko izobrazbo (V.), 13 % zaključeno višješolsko izobrazbo (VI./I), 9 % zaključeno prvo stopnjo po bolonjskih programih (VI./II), 30 % zaključeno drugo stopnjo po bolonjskih programih (VII/I) ter 0 % je magistrov znanosti (VIII.). V povprečju je delovna doba znotraj izbranega podjetja 8,5 let, pri čemer je najdaljša delovna doba 23 let, najkrajša pa 1 leto. 26 % zaposlenih je v podjetju zaposlenih do vključno 5 let, medtem ko jih je 74 % v podjetju 6 let in več.

Povprečen predstavnik znotraj opazovane skupine je ženskega spola, star je 41 let, v podjetju je zaposlen 8 let in ima V. stopnjo izobrazbe.

Za opazovano skupino sem se odločila z utemeljitvijo, da so zaposleni znotraj podjetja vodilni in ključni zaposleni, od katerih se praviloma pričakuje popolno zavzetost in maksimalno angažiranost za izvajanje vseh aktivnosti internega komuniciranja, saj so ključen vir motiviranja in podajanja informacij do svojih podrejenih. To je tudi ključna skupina vodij, ki mora s svojim zgledom zavzetosti prispevati k povečanju zavzetosti svojih podrejenih. Številne študije so pokazale, da pomanjkanje komunikacije oziroma slabo prenesene informacije lahko hitro privedejo do nezaupanja, nezadovoljstva, skepticizma, cinizma in neželene fluktuacije, zato je dosledna, iskrena in pravočasna komunikacija ključno orodje vodenja za grajenje zavzetosti zaposlenih (Lockwood, 2007). Predvsem zaradi zgoraj omenjenih argumentov in bistvene moči na zavzetost zaposlenih, ki jo ima

opazovana skupina na vse svoje podrejene ocenjujem, da so prav oni ključen gradnik zavzetosti zaposlenih v podjetju.

3.3.1.4 Raziskava – interno komuniciranje na ravni podjetja in neposredno nadrejenega ter zavzetost zaposlenih

Trditve v anketi (Priloga 2) zajemajo dva ključna sklopa trditev, in sicer interno komuniciranje (na ravni podjetja in neposredno nadrejenega) ter zavzetost zaposlenih. Tehnično bodo pri interpretaciji rezultatov ti sklopi prikazani po kategorijah »klima« (Slika 10, Tabela 4), »pravičnost vodij« (Slika 11, Tabela 5) ter »zavzetost zaposlenih« (Slika 12, Tabela 6). Na ta način je kategoriziranih tudi 24 trditev znotraj ankete. Prva kategorija trditev, ki sem jo poimenovala »klima«, sestoji iz vprašanj, ki izhajajo iz raziskave SiOK (slovenska organizacijska klima) (intervju z Mitjo Cimermanom, 2016). Trditve znotraj kategorije »pravičnost vodij« so nastale na podlagi znanstvenih raziskav Zorana Sušanja in Ane Jakopec, ki sta skupaj izdelala nabor trditev pravičnosti vodij, katerih namen je merjenje treh dimenzij pravičnosti vodij (distributivne, proceduralne, interakcijske) upoštevajoč raven neposredno nadrejenega ter raven organizacije (Sušanj & Jakopec, 2004, str. 305), kar je skladno s hipotezama, ki ju preverjam. Trditve v kategoriji »zavzetost zaposlenih« (Tabela 3) temeljijo na vprašalniku UWES Univerze v Utrechtu, pri čemer je bila ekipna zavzetost pretvorjena v zavzetost na osebni ravni (intervju z Mitjo Cimermanom, 2016).

Iz Tabele 2 je razvidna tudi razdelitev trditev s področja internega komuniciranja na raven podjetja in na raven neposredno nadrejenega.

Anketa vsebuje sklope trditev, ki so jih zaposleni ocenjevali po Likertovi 5-stopenjski lestvici, kjer ena stran lestvice predstavlja odgovor »Popolnoma se strinjam«, nasprotna stran pa »Sploh se ne strinjam«. Vsebina trditev v anketi je bila leta 2015 in leta 2016 povsem identična.

Po opravljeni raziskavi leta 2015 se je opazovana skupina ljudi na ožjem regijskem srečanju vodij seznanila z rezultati raziskave ter s tudi že predlaganim akcijskim načrtom, ki je vseboval prenovljeno strategijo internega komuniciranja (na ravni podjetja ter na ravni neposrednega vodenja), ki je podjetju predstavljal ključen izziv. Sledili so individualni sestanki, kjer so vsi vključeni v opazovani skupini prejeli obsežno analizo, smernice in področja ukrepanja ter ciljno usmeritev za nadaljnje vodenje. Povzetki rezultatov, smernic, dokumenta prenovljene strategije internega komuniciranja ter vse izvedene aktivnosti na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenih v časovnem intervalu od septembra 2015 do junija 2016 so bistvena vsebinska izhodišča, ki so mi pomagala pri primerjavi, analiziranju in interpretaciji rezultatov raziskave zavzetosti zaposlenih opazovane skupine v letih 2015 in 2016. Rezultate ankete iz leta 2016 sem analizirala po enakem postopku in modelu kot rezultate iz leta 2015.

Podatke iz vrnjenih vprašalnikov sem vnesla v modele in rezultati so tehnično predstavljeni s tremi že znanimi kategorijami, ki sem jih zaradi originalnosti strukture vprašalnika poimenovala »klima«, »pravičnost vodij« ter »zavzetost zaposlenih«. Znotraj omenjenih kategorij sem preverjala svoje hipoteze, ki slonijo na internem komuniciranju na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega ter zavzetosti zaposlenih. Ključen parameter spremljanja pojavov, posameznih kategorij oziroma trditev je povprečna vrednost. Najpomembnejša bo informacija, koliko se je povprečna vrednost med letoma spremenila ter ali se je v pozitivno smer ali v negativno smer. Pri obdelavi podatkov sem dodala še standardni odklon ter % odgovorov pri posamezni trditvi glede na stopnjo po Likartovi lestvici. Rezultate bom prikazala tako v tabeli kot v grafikonih, pri čemer me bodo ves čas zanimala tudi odstopanja med letoma in odstopanja med podskupinami znotraj opazovane skupine.

Tabela 2: Trditve v anketi s področja internega komuniciranja

Trditev	»Klima«	Raven podjetja	Raven neposredno nadrejenega
1	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	✓	
2	Informacije iz orodij internega komuniciranja (intranet, e-pošta, glasilo, srečanja z vodstvom ...) so razumljive in aktualne.	✓	
3	Poslovodstvo (uprava, kolegij) nam – zaposlenim v naši enoti – informacije posreduje na razumljiv način.	✓	✓
4	Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.	✓	
5	Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.	✓	✓
6	Veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric.	✓	✓
7	Izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud.	✓	✓
8	Izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami ...) poteka popolno in brez zamud.	✓	✓
9	Iz drugih enot dobimo dovolj informacij, ki jih potrebujemo za svoje delo.	✓	✓
10	Naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.		✓
11	V naš enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljiti) razgovor s svojim vodjem.	✓	✓
12	V naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega posameznika.		✓
13	Neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.		✓
14	V naši enoti so delovni sestanki redni in učinkoviti.		✓
	»PRAVIČNOST VODIJ«		
15	Moj nadrejeni se do mene vede povsem iskreno in odprto.		✓
16	Moj nadrejeni mi jasno daje vedeti, da sem pomemben/a zaposlen/a.		✓
17	Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni.		✓
18	Moj nadrejeni mi daje jasne povratne informacije o kakovosti mojega dela.		✓
19	Moj nadrejeni mi na zelo jasn način pojasni sprejete odločitve in mi – kadar to zahtevam – da dodatne informacije.		✓

Tabela 3: Trditve v anketi s področja zavzetosti zaposlenih

Trditev	»Zavzetost zaposlenih«
1	Pri delu prekipavam od energije.
2	Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.
3	Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.
4	Navdušen sem nad svojim delom.
5	Uživam pri opravljanju nalog.
6	Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.
7	Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.
8	Ko delam, čas kar beži.
9	Ko se poglabim v delo, sem srečen.

3.4 Rezultati raziskave in interpretacija

S pomočjo raziskave želim ugotoviti, ali interna komunikacija pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih. To sem preverjala s pomočjo dveh hipotez, ki sem ju v nadaljevanju potrdila oziroma ovrgla:

H1: Interno komuniciranje na ravni podjetja pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

H2: Interno komuniciranje neposredno nadrejenega pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Model hipotez v povezavi z opravljenima raziskavama v letih 2015 in 2016 prikazuje Slika 9.

V nadaljevanju bom najprej predstavila rezultate raziskave iz leta 2015 in 2016 za obe ravni internega komuniciranja znotraj opazovane skupine. Sledila bo predstavitev rezultatov zavzetosti zaposlenih iz let 2015 in 2016 ter sklepna interpretacija morebitne povezanosti konceptov ter predlagani »idealni« model dolgoročne zavzetosti zaposlenih.

3.4.1 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – interno komuniciranje

Znotraj kategorij vprašalnika »klima« in »pravičnost vodij« sem za opazovano skupino in njene podskupine preverjala koncept internega komuniciranja na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega ter spremembe med letoma 2015 in 2016.

Če se usmerimo v prvi splošen pregled kategorije »klima«, ki ga prikazuje Tabela 4 in podrobneje Priloga 3, ter pogledamo povprečne vrednosti te kategorije za opazovano skupino vidimo, da je povprečna vrednost iz leta 2015 narasla za 0,16 točk. Ne moremo govoriti o drastičnem povečanju, saj tega v roku enega leta tudi še ne gre pričakovati, vendar pa lahko rečemo, da je povprečna vrednost 3,88 vsekakor ocena, s katero smo lahko

zadovoljni, prinaša velik napredek in brez dvoma odraža zadovoljstvo na nivoju internega komuniciranja leta 2016. Če pogledamo, kako povprečne vrednosti odstopajo med podskupinami opazovane skupine (Priloga 3), opazimo, da so najnižje ocene dodelili regijski vodje strokovnih služb, medtem ko so najvišje ocene dodelili vodje enot in višje vodstvo in direktorji držav. Opaziti je mogoče, da se zadovoljstvo internega komuniciranja, če izvajamo višje vodstvo in direktorje držav, povečuje bolj, kot se pomikamo navzdol po hierarhični strukturi, kar je mogoče interpretirati na način, da je nivo srednjega vodstva zelo jasno in pravočasno informiran o svojih ciljih, nalogah in drugih pomembnih vsebinah ter da so te jasne in neobhodno povezane s strategijo podjetja. Znotraj te kategorije bomo v nadaljevanju podrobneje po nekaterih trditvah preučili ocene internega komuniciranja za obe ravni, torej za raven podjetja in raven neposredno nadrejenega.

Iz Tabele 5 opazimo, da je znotraj kategorije »pravičnost vodij« prav tako zaznati splošen porast, in sicer za 0,11 točk, pri čemer je povprečna vrednost zelo zadovoljiva in leta 2016 znaša kar 4,14. Trditve znotraj te kategorije se navezujejo zgolj na interno komunikacijo neposrednega vodje, kar nam sporoča, da je naša opazovana skupina precej zadovoljna na tem področju. Če pogledamo skupne povprečne vrednosti po podskupinah (Priloga 5), opazimo, da je podskupina direktorji profitnih centrov (v nadaljevanju direktorji PC) najbolj kritična in ocenjuje pravičnost vodij s 3,53, medtem ko podskupina višje vodstvo in direktorji držav preseneča s povprečno vrednostjo 4,67 in s tem izkazuje precejšnje zadovoljstvo z interno komunikacijo na ravni neposrednega vodenja.

Poglejmo si podrobneje rezultate raziskave znotraj kategorije »klima« (Priloga 3) leta 2015. Mogoče je trditi, da je bila opazovana skupina leta 2015 najbolj kritična ravno pri sklopih trditev, ki se vežejo na interno komunikacijo na ravni podjetja in predvsem na vsebino ter način, ki zadeva interno komuniciranje strateških vsebin, misije, vizije in dolgoročnega obstoja podjetja, čeprav je znotraj opazovane skupine opaziti velike razlike v povprečnih vrednostih. Te kritične ocene, ki znotraj določenih podskupin (npr. regijski vodje strokovnih služb), segajo nizko, in sicer na povprečne vrednosti 2,29 za trditev »Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju« ter 2,43 za trditev »Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja«, so s strani podjetja deloma pričakovane, saj se višje vodstvo v zadnjih letih res ni posvečalo razvoju in strategiji, ampak se je borilo za obstoj podjetja na trgu. Kljub izrednim razmeram pa je prav s strani te ravni vodstva pričakovati spodbujanje strateške iniciative, pobude za smer razvoja in, kar je najpomembnejše, odgovornost za pravilno in pozitivno in jasno komunikacijo navzdol do svojih nadrejenih. Zanimiv pa je spet pojav, da bolj kot se spuščamo po hierarhiji navzdol, boljše so ocene, kar je za samo podjetje zelo pozitivna novica. Prav omenjeni vidik interne komunikacije, ki se je pokazal v rezultatih raziskave 2015, je podjetje spodbudil k resnemu pristopu k tovrstnem izzivu in takojšnji pripravi akcijskega plana interne komunikacije za izboljšanje omenjenih kritičnih točk. Je pa zanimivo dejstvo, da so omenjene kategorije pri višjem vodstvu in direktorjih držav ocenjene skoraj enkrat višje, kar kaže na popolnoma drugačno zaznavanje jasnosti usmeritve podjetja in njeno komuniciranje navzven. Ker gre

za ključne nosilce, ki so dnevno vpeti v strategijo, je dojemanje tega področja veliko bolj samoumevno, seveda pa je to potrebno skomunicirati tudi navzdol, saj drugače v popolnosti nikoli ne zaživi in ne doseže pričakovanih učinkov. Leta 2016 je na omenjenih najbolj kritičnih mestih zabeleženo izrazito izboljšanje, kar prikazujejo Tabela 4, Slika 10 in Priloga 3. Pozitivne spremembe gre po mojem mnenju pripisovati intenzivni usmerjenosti k implementaciji prenovljene strategije internega komuniciranja. Pri trditvah, ki zadevajo strateški razvoj, usmeritve in dolgoročni razlog obstoja, so bila zaznana povečanja s 3,41 na 4,05 (»Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo-dolgoročni razlog obstoja in delovanja«) ter s 3,41 na 3,85 (»Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju«). Vzporedno so se dvignile tudi ocene ciljnega vodenja in dojemanje, da so cilji sledili strateškim smernicam kaskadno. Tu prav tako beležimo rahlo povečanje leta 2016, in sicer s 4,16 na 4,38 (»V naši enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran razgovor s svojim vodjo«), pri čemer smo pri trditvi »Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti opredelimo« zabeležili povsem enako oceno. Podjetje je prav tako kar nekaj aktivnosti izpeljalo tudi na področju ciljnega vodenja in predvsem pravilnega prenosa krovnih ciljev organizacije kaskadno navzdol. S tem področjem ciljnega vodenja se podjetje intenzivno ukvarja že od leta 2014, mogoče je tudi to razlog, da ni zaznati večjega porasta. Je pa vsekakor ključna razlika v tem, da so bili leta 2016 krovni cilji podjetja opazovani skupini transparentno predstavljeni z različnimi kanali in načini.

Nekoliko nižje je bila leta 2015 ocenjena komunikacija med oddelki. Ocene so se za malenkost izboljšale leta 2016, vendar pa je med podskupinami še vedno precej zelo nizkih ocen. Podjetje je leta 2015, ko je zaznalo glavne izzive interne komunikacije, medoddelčno komuniciranje zavestno zanemarilo, saj ni želelo ukrepati na vseh področjih, ampak si je medoddelčno komuniciranje postavilo v sekundarni plan in razvidno je, da to odražajo tudi rezultati. V sami strategiji internega komuniciranja tudi ni bilo konkretnih aktivnosti, ki bi strmele v izboljšanje tega vidika. Delno gre pripisati te rezultate tudi sami kulturi in organigramu podjetja, ki profitne centre deli na samostojne enote in v določenih trenutkih celo ustvarja konkurenčnost med njimi. Je pa res, da je najnižjo oceno leta 2015 pri trditvi »Izmenjava informacij z drugimi enotami poteka popolno in brez zamud« spet možno zabeležiti pri naši najkritičnejši podskupini regijskih vodij strokovnih služb. Ocena se je leta 2016 dvignila s 2,86 na 3,63 (Priloga 3), kar kljub temu kaže izboljšanje, ki pa so ga po vsej verjetnosti posredno prinesle druge aktivnosti, ki so zaradi krovno skomuniciranih informacij združile zaposlene, saj vendar vsi mi delamo za isti cilj in to velikokrat radi pozabimo.

Povprečne vrednosti, vezane na interno komuniciranje z neposredno nadrejenim, so generalno ocenjene višje, kar je širše gledano zelo pozitivno, saj menim, da so prav neposredni vodje glavni vir internega komuniciranja in ključni generator zavzetosti zaposlenih. Ta predispozicija nam vsekakor lahko pozitivno pomaga k večji zavzetosti zaposlenih. Trditve, ki se nanašajo na interno komuniciranje na ravni neposrednega vodje,

zasledimo v kategoriji »klima« in kategoriji »pravičnost vodij«. Komunikacija od neposrednega vodje do same enote je učinkovita, jasna in vsebinsko dovršena za kakovostno opravljanje dela. Tu segajo vse vrednosti okrog 4. Povprečna vrednost zaznanega povečanja je 0,11. Trdim lahko, da je na tem področju trditev tudi najmanjše odstopanje med podskupinami, kar nam lahko resnično daje potrditev, da se lahko podjetje na tej točki pohvali s kakovostnim internim komuniciranjem do svojih ekip, kar pa seveda nikakor ne pomeni, da ni manevrskega prostora za izboljšanje. Če podrobneje pogledamo trditve znotraj kategorije »pravičnost vodij«, ki ga prikazuje Tabela 5, vidimo, da med letoma 2015 in 2016 ni prišlo do drastičnih sprememb, kljub temu beležimo rahla povišanja ocene pri štirih od petih trditev te kategorije. Če pa se spustimo nižje (Priloga 5) in pogledamo prav trditev, ki je na ravni opazovane skupine zabeležila upad za 0,07 točke (Slika 11) in se nanaša na bolj empatično, emocionalno plat – »Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni« – pa opazimo velik upad ocene znotraj kategorije regijskih vodij strokovnih služb, kjer je ocena padla s 4,00 na 2,88, ter upad ocene pri direktorjih PC, kjer prav tako beležimo upad ocene s 3,22 na 2,78. Zanimivo in pozitivno je, da nivo nižje – vodje enot – te kritičnosti niso občutili in je tudi v oceni niso pokazali. Trdim, da je ta kritičnost gotovo posledica velikih sprememb razvoja in reorganizacije, ki se v podjetju dogaja in ki najmočneje cilja prav omenjeni dve podskupini. Mogoče bi bil lahko dodaten argument tudi starostna struktura in delovna doba v podjetju. Znotraj podskupine direktorji PC je namreč povprečna starost 46 let ter povprečna delovna doba 11 let, kar bi lahko pojasnilo manj agilno prilagajanje spremembam in večjo tendenco k ohranjanju obstoječih starih praks glede razvoja in tudi komunikacijskih orodij ter načinov komuniciranja.

Povsem upravičeno lahko v splošnem trdim, da so se povprečne vrednosti na področja interne komunikacije na obeh ravneh leta 2016 pozitivno izboljšale, kar je nesporno mogoče pripisovati korenitim spremembam strategije internega komuniciranja. In sicer je podjetje 3 mesece po opravljenem prvem merjenju leta 2015 na regijskem kolegiju vodstva predstavilo rezultate analize in akcijski načrt vseh izzivov podjetja, znotraj katerega je bil eden ključnih izzivov tudi interno komuniciranje. Kadrovska služba je skupaj z marketinško službo oblikovala inovativno video vsebino, katere cilj je bil sporočiti, da nam je interna komunikacija pomembna in da jo želimo z njenimi segmenti, orodji in kanali približati vsakemu zaposlenemu ter izboljšati. Z video vsebinami smo predstavili koncept, ki je bil skomuniciran na regijskem vodstvenem kolegiju in nato do zadnjega zaposlenega, kjer smo jih želeli prepričati, da se zavedamo šibkosti in strmimo k izboljšanju. Omenjeni koncept vključuje vse aktivnosti s področja razvoja kadrov in internega komuniciranja, z namenom, da zaposlenim z omenjenim konceptom pokažemo aktivnosti, ki se bodo odvijale v prihodnje s področja razvoja kadrov in internega komuniciranja. Vse aktivnosti smo si prizadevali integrirati med seboj, saj je le tako mogoče pričakovati optimalen učinek in zadovoljstvo. Vzporedno z vsemi aktivnostmi internega komuniciranja smo zastavljali tudi vzporeden cilj povečanja zavzetosti zaposlenih. Ključen sklop aktivnosti je v grobem zajemal področja nagrajevanja in spodbud (nagrajevanje zaposlenih, tekme med zaposlenimi, predstavitev najboljših celotni regiji, komuniciranje navzven itn.), dialoga (letni pogovori in drugi

sestanki s področja spremljanja delovne uspešnosti, ciljno vodenje), srečanj (interaktivna letna srečanja zaposlenih, vključevanje zaposlenih v strateške navigacijske skupine, nenehna srečanja enot itn.), usposabljanj, informiranja (vzpostavitev e-časopisa, ki je segmentiran na štiri sklope tematik, od strateških do zabavnih), spodbujanja inovativnosti in aktivnosti zagonskih podjetij, aktivnosti, namenjenih boljšemu počutju zaposlenih in pravilnemu vzpostavljanju ravnotežja med zasebnim in delovnim življenjem ter drugimi manjšimi kadrovskimi ukrepi v smeri spodbujanja interne komunikacije. Bistvena je bila odločitev, da smo vse aktivnosti istočasno pričeli izvajati enako intenzivno. Upam si trditi, da so ključen pozitiven preobrat naredila prav srečanja zaposlenih, kjer je višje vodstvo priznalo zanemarjanje omenjenih področij v preteklih letih ter iskreno povedalo razloge in namene za v prihodnje. Besede so bile podprte z akcijskimi načrti in že s prvimi konkretnimi aktivnostmi, ki so bile že v teku, kot so aktivnosti zagonskih podjetij, prenovljen e-časopis, ciljno vodenje in letni pogovori ter seveda srečanja zaposlenih. Srečanja zaposlenih so v prvi vrsti v veliki meri gasila izziv pomanjkanja informacij o usmeritvi podjetja in strategiji. Prvi del srečanja smo namenili prav temu, medtem ko smo v drugem delu vse zaposlene po skupinah vključili v reševanje drugih izzivov, ki so se pokazali na podlagi merjenja. Pri vseh omenjenih aktivnostih pa smo ves čas skrbeli za motivacijo in izobraževanje vodij, da bi izkoristek in učinek prenovljene strategije v praksi in med ljudmi tudi zares zaživela. In rezultati iz leta 2016 kažejo, da je strategija interne komunikacije s svojo prenovo pozitivno vplivala na dvig zadovoljstva na tem področju.

Je pa med ocenami kljub zgoraj omenjenemu izboljšanju zaznati padec ene ključnih in precej neposrednih trditev, in sicer »Informacije iz orodij internega komuniciranja so razumljive in aktualne« (Slika 10). Viden je padec povprečne vrednosti s 4,14 na 4,08 (Tabela 4), kar je sicer zanemarljivo malo, je pa z vidika ogromnih sprememb, novih aktivnosti in velike osredotočenosti na segment interne komunikacije precej nelogičen rezultat. Če poskušam iskati interpretacijo, jo iščem v smeri, da smo se nosilci sprememb internega komuniciranja v večji meri, z več aktivnostmi in kanali usmerjali na zaposlene, ki so glede na storitveno dejavnost v »prvi bojni črti« in ključen »motor« podjetja. Ta večinska skupina ljudi je neposredno in tudi prek drugih internih anket o zadovoljstvu s posameznimi aktivnostmi izrazila pozitivno spremembo, ne morem pa trditi, da o vsem omenjenem ni bila enako kakovostno informirana tudi opazovana skupina. Najverjetneje je bilo le zaznano drugače.

Tabela 4: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »klima« za opazovano skupino

Klima	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
V naš enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjo.	4,16	4,38

se nadaljuje

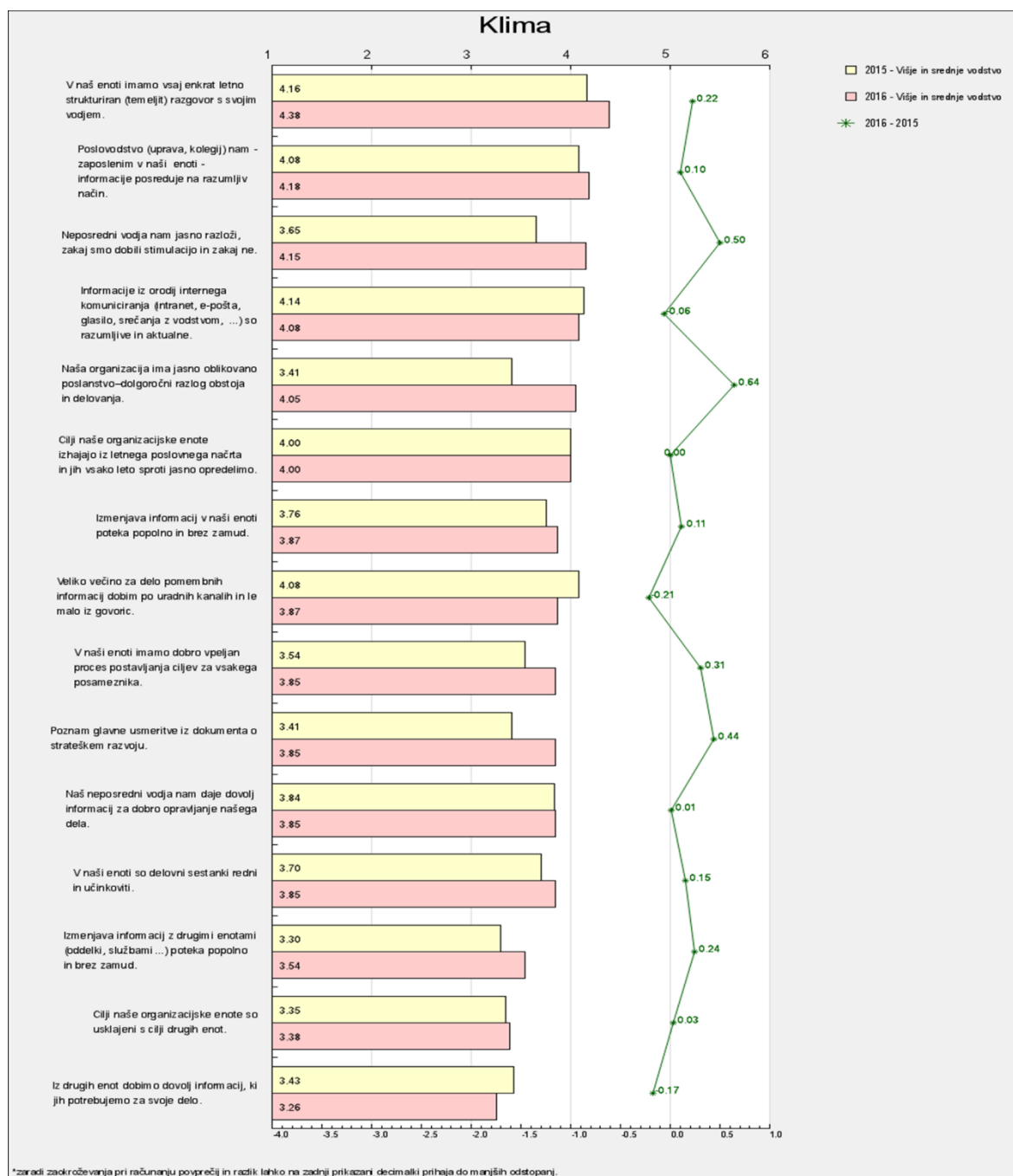
Tabela 4: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »klima« za opazovano skupino (nad.)

Klima	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Poslovodstvo (uprava, kolegij) nam – zaposlenim v naši enoti – informacije posreduje na razumljiv način.	4,08	4,18
Neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	3,65	4,15
Informacije iz orodij internega komuniciranja (intranet, e-pošta, glasilo, srečanja z vodstvom ...) so razumljive in aktualne.	4,14	4,08
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,41	4,05
Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.	4	4
Izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud.	3,76	3,87
Veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric.	4,08	3,87
V naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega posameznika.	3,54	3,85
Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.	3,41	3,85
Naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,84	3,85
V naši enoti so delovni sestanki redni in učinkoviti.	3,7	3,85
Izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami ...) poteka popolno in brez zamud.	3,3	3,54
Cilji naše organizacijske enote so usklajeni s cilji drugih enot.	3,35	3,38
Iz drugih enot dobimo dovolj informacij, ki jih potrebujemo za svoje delo.	3,43	3,26
Povprečna vrednost	3,72	3,88

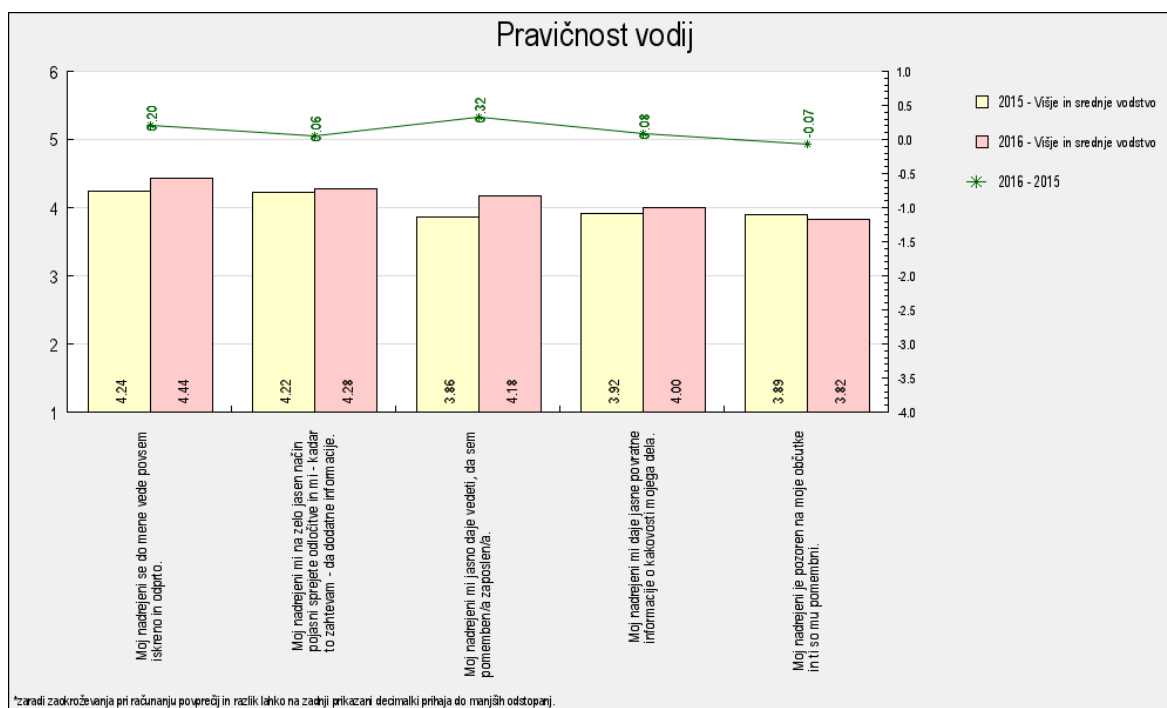
Tabela 5: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »pravičnost vodij« za opazovano skupino

Pravičnost vodij	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Moj nadrejeni se do mene vede povsem iskreno in odprto.	4,24	4,44
Moj nadrejeni mi na zelo jasen način pojasni sprejete odločitve in mi – kadar to zahtevam – da dodatne informacije.	4,22	4,28
Moj nadrejeni mi jasno daje vedeti, da sem pomemben/a zaposlen/a.	3,86	4,18
Moj nadrejeni mi daje jasne povratne informacije o kakovosti mojega dela.	3,92	4
Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni.	3,89	3,82
Povprečna vrednost	4,03	4,14

Slika 10: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »klima«



Slika 11: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »pravičnost vodij«



3.4.2 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – zavzetost zaposlenih

Sprva velja pogledati povprečne vrednosti na ravni celotne opazovane skupine v Tabeli 6. Leta 2015 je bila znotraj skupine zabeležena visoka zavzetost, in sicer s povprečno oceno 4,46. Leta 2016 je vrednost skočila na 4,54, kar je za 0,08 točk bolje v primerjavi s preteklim letom. Lahko rečem, da je rezultat izjemen in da je kljub mnogim izzivom vodenja in organizacije, ki so se posredno pokazali tudi skozi merjenje interne komunikacije na dveh ravni, mogoče trditi, da je opazovana skupina zagnana, energična, motivirana in zavzeta za delo. Na podlagi opravljenega intervjuja z g. Mitjo Cimermanom iz podjetja Orvi Consultus d.o.o., ki tovrstne identične raziskave opravlja tudi med drugimi referenčnimi podjetji v regiji, je mogoče trditi, da so vrednosti zavzetosti zaposlenih v opazovanem podjetju neprimerljivo višje kot v ostalih podjetjih podobne panoge. To bi si vsekakor lahko šteli kot znatno konkurenčno prednost in celo kapital, ki je na trenutke tudi težko razumljiv, saj je podjetje v zadnjih letih izvedlo prestrukturiranje in je takšna pozitivna naravnost celo nepričakovana. Gre za izredno kulturo delavnosti in delavno vnemo, ki se rezultira v zavzetosti zaposlenih, mogoče je delno iskati povezavo tudi s precej visoko delovno dobo, kar kaže na izredno pripadnost. Trdimo lahko, da je opazovana skupina vsekakor zelo pripadna podjetju, blagovni znamki in veri vanjo ter vsekakor polna strasti do dela za omenjeno podjetje in pa tudi industrijo. Gotovo pa k tej visoki vrednosti velik delež pripomore tudi pozitivna kultura, ki se, kot smo videli, zelo pozitivno odraža tudi v pravičnosti vodij in v medosebnih odnosih ter komuniciranju, kar pa je v večini primerov izredno pomemben vidik zavzetosti zaposlenih.

Če pogledam povprečne vrednosti znotraj podskupin (Priloga 7), je mogoče zaznati podoben trend kot pri prejšnjih kategorijah. Z največjo kritičnostjo in z najvišjim odstopanjem od povprečja nas zopet presenečajo regijski vodje strokovnih služb, kljub temu se je njihova zavzetost povečala kar za največ, in sicer s 4,18 na 4,38. Z najvišjimi ocenami sledi višje vodstvo in direktorji držav, ki so svojo oceno presenetljivo povečali za 0,12 točk, in sicer s 4,88 na 5. Torej lahko trdimo, da najvišji nivo skupine povečuje raven zavzetosti in je po junijskem merjenju na svoji maksimalni zavzetosti. To si poskušam razlagati na način, da je bilo znotraj podjetja v opazovanem časovnem obdobju res veliko pozitivnih premikov, sprememb, obetavnih poslovnih priložnosti, ki najvišjemu vodstvu vlivajo pozitivno naravnost, ki jo je vsekakor možno čutiti tudi navzdol po hierarhični lestvici. Takoj za njimi so vodje enot, ki se ves čas uvrščajo med najmanj kritično kategorijo. Tudi pri njih je vrednost zavzetosti zrasla za presenetljivih 0,11 točk, in sicer s 4,50 na 4,61. Direktorji PC ostajajo stabilni, pa vendar z visoko stopnjo zavzetosti 4,44, ki pa je pod povprečjem opazovane skupine. Pozitivno izstopajoči podskupini lahko logično razložim, in sicer so višje vodstvo in direktorji držav prvi iniciatorji in žariščna točka podjetja. Prav oni so spodbudili vse pozitivne spremembe v smeri internega komuniciranja, v njih verjeli, zahtevali implementacijo, kar se logično izkazuje v njihovi zavzetosti. Medtem ko imamo na drugi strani vodje enot, ki vodijo 70 % vseh zaposlenih in pripravljeni čakajo na vse aktivnosti, ki se zgodijo na ravni podjetja, saj te takoj koristijo kot dodatno orodje oziroma pripomoček za vodenja in motiviranje z namenom povečevanja zavzetosti zaposlenih.

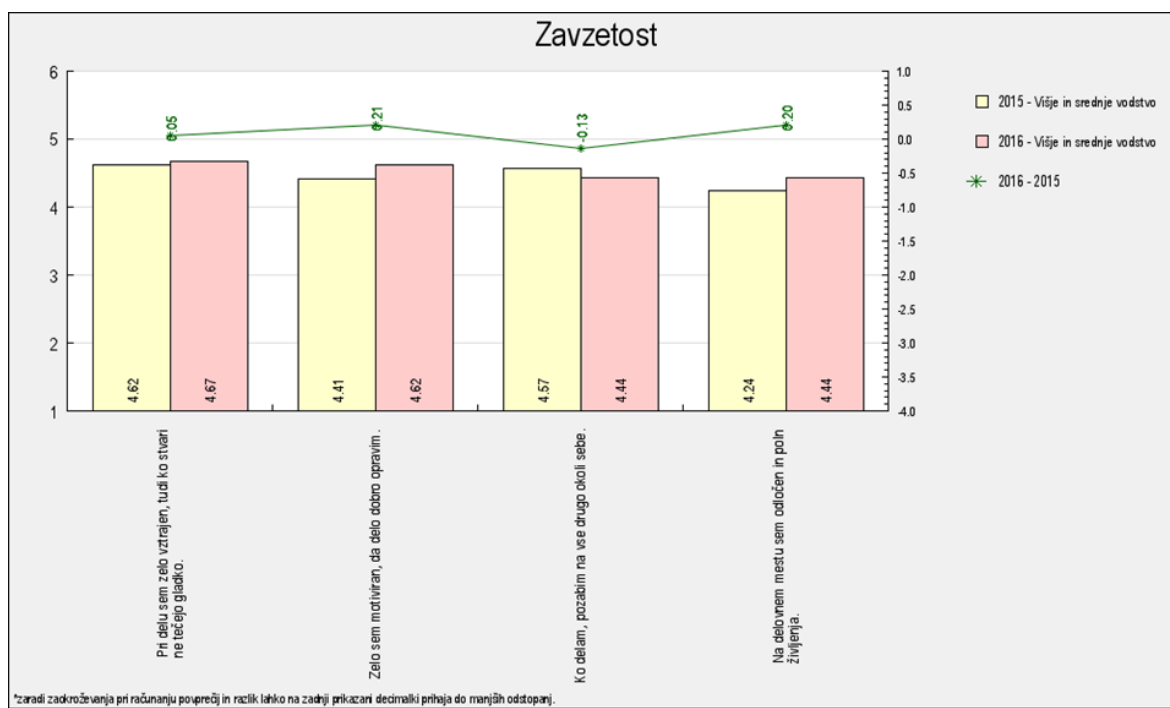
Sledi še pogled vrednosti po posameznih trditvah (Tabela 6 in Slika 12) znotraj kategorije zavzetosti zaposlenih. Z najvišjimi vrednostmi je bila ocenjena trditev »Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko«. Za to trditev je bilo tako leta 2015 kot leta 2016 mogoče zabeležiti najvišje vrednosti, in sicer leta 2015 4,62, leta 2016 pa 4,67. Morebitna razlaga bi lahko bila, da je zaradi specifičnosti industrije, ki velja za zelo dinamično, netogo in hitro spreminjajočo, celo značilno, da zadeve velikokrat ne tečejo gladko in je zato izredno pomembno, da se oseba v takih situacijah zna dobro znajti in zna obdržati pozitivno naravnost kljub tej turbulentnosti. Lahko bi celo trdili, da opazovano skupino tak način dinamičnosti celo spodbuja oziroma bi lahko ta pojav povezali s strastjo do dela ter po drugi strani tudi z zaupanjem. Največji preskok v oceni, in sicer za 0,21 točk (Priloga 8, Slika 12), je bila deležna trditev, ki je bila vezana na motiviranost za opravljeno delo. Vrednost je bila višja od povprečja in je leta 2016 zabeležila oceno 4,62, kar je tudi druga najvišja ocena, gledano na trditve zavzetosti zaposlenih. Izredno zanimiv pa je tudi podatek, da je pri omenjeni trditvi najvišji skok možno zabeležiti prav znotraj podskupine vodij enot (Priloga 7), kar je za podjetje tudi najpomembnejše, in prav v to podskupino znotraj opazovane skupine je podjetje tudi najbolj intenzivno usmerjalo aktivnosti internega komuniciranja, skrbelo za izobraževanje v zvezi s temi vsebinami in predajanjem vsega slišane naprej. Njihova ocena je tekom leta zrasla za 0,35 točk, kar je izjemno veliko in brez dvoma si na tej točki lahko pripišemo velik vložek časa in aktivnosti, ki so se za omenjeno podskupino izvajale s fokusiranim namenom izboljšanja interne komunikacije do njih samih ter od njih navzdol po hierarhiji ter posredno zavzemanje za gradnjo in razvoj povečanja zavzetosti

zaposlenih na prav vseh ravneh znotraj podjetja. Izstopa tudi podatek (Priloga 8), da znotraj opazovane skupine ni bilo pri ocenjevanju zavzetosti niti enega samega odgovora ovrednotenega z oceno 1 oziroma oceno 2.

Tabela 6: Raziskava 2015 in 2016 – prikaz povprečnih vrednosti kategorije »zavzetost zaposlenih« za opazovano skupino

Zavzetost	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.	4,62	4,67
Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.	4,41	4,62
Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.	4,57	4,44
Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.	4,24	4,44
Povprečna vrednost	4,46	4,54
N	37	39
Pričakovani N	45	43
Odzivnost	82,20 %	90,70 %

Slika 12: Primerjava rezultatov raziskave 2015 in 2016 za kategorijo »zavzetost zaposlenih«



3.4.3 Rezultati raziskave 2015 in 2016 – preverjanje hipotez

Po podrobnejšem pregledu rezultatov raziskave za posamezno področje internega komuniciranja in zavzetosti zaposlenih sledi še interpretacija vpliva interne komunikacije na zavzetost zaposlenih. Kot že omenjeno, sem ta vpliv preverjala s pomočjo dveh hipotez:

H1: Interno komuniciranje na ravni podjetja pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

H2: Interno komuniciranje na ravni neposredno nadrejenega pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

Na podlagi rezultatov raziskave iz let 2015 in 2016, ki kažejo, da se je interna komunikacija na ravni podjetja in neposrednega vodenja v enem letu dvignila za 0,13¹¹ točk ter zavzetost zaposlenih za 0,08 točk, je mogoče trditi, da med tema konceptoma obstaja neposredna pozitivna povezanost in je zato mogoče potrditi tako H1 kot H2. Na podlagi preučenega primera izbranega podjetja bi težko sprejela odločitev, katera raven interne komunikacije bolj prispeva k povečanju zavzetosti oziroma bolj vpliva nanjo. Menim, da sta za dolgoročno gradnjo zavzetosti pomembni obe, mislim celo, da sta raven podjetja in raven neposrednega vodenja komplementarni, celo medsebojno vzročno povezani komponenti, ki le s skupnim sinhronim delovanjem prinašata uspeh. Menim, da morata biti v pravem ravnotežju, časovno vzporedni ter kontinuirani. Povsem mogoče lahko trdim, da je interna komunikacija ključno orodje pri upravljanju zavzetosti zaposlenih, saj smo ljudje živa bitja, ki hočemo ali nečemo bivamo, gradimo in izražamo čustva samo na podlagi medsebojnih odnosov, zato je neposredna komunikacija, pa naj izvedena v obliki klasične konverzacije ena-na-ena ali moderne video vsebine, ki emocionalno nagovarja »tebe«, še vedno tista, ki v ljudeh v največji meri spodbuja blagostanje, bistvo, zadovoljstvo, motiv do dela in vsebine dela ter nenazadnje sproža zavzetost zaposlenih. V mnogih raziskavah je na prvem mestu spodbujevalnikov zavzetosti zaposlenih povezava med delom in krovno strategijo podjetja, sledi pomembnost vsebine dela za uspeh podjetja in umeščenost posameznikovega dela v krovne procese podjetja ter na četrtem mestu interna komunikacija (Corporate Leadership Council, 2004). Pri tem lahko trdim, da je za vse omenjeno nujen integrator prav interna komunikacija v vlogah neposrednega nadrejenega ter aktivnostih, protokolih, standardih na ravni podjetja. Ta je vezni člen in pomemben gradnik z vidika razumevanja posameznih konceptov. Interna komunikacija je poleg samostojnega principa tudi orodje za spodbujanje vseh ostalih procesov in aktivnosti znotraj podjetja, prav zato ji je nedvomno pripisati vpliv, ki ga ima na zavzetost zaposlenih in ki je morda razviden tudi iz moje raziskave. Seveda je ključna argumentacija v vsebini in intenziteti aktivnosti, ki jih je podjetje izvedlo v opazovanem časovnem obdobju.

Pa vendar je kljub pozitivni povezanosti in potrditvi obeh hipotez mogoče v sami raziskavi opaziti nekaj zanimivih pojavov, ki nas lahko nekoliko bolj distancirano in kritično osvestijo, da vendarle ni vse tako pozitivno in enoznačno. Prvi pojav, ki smo ga zasledili, je bipolarnost, ki se je ves čas intenzivno kazala med najnižjo kategorijo vodij – vodjami enot, za katere sem beležila najpozitivnejšo naravnost pri večini trditev, in pa kategorijo regijskih vodij strokovnih služb, ki so pri vseh stališčih pokazali največjo mero kritičnosti.

¹¹ Kot prikazujeta Tabela 4 in Tabela 5, je znotraj kategorije »klima« zaznati povečanje za 0,16 točk, znotraj kategorije »pravičnost vodij« pa povečanje za 0,11 točk, kar je v povprečju povečanje za 0,13 točk.

Gre za pojav, ki je presenetil tudi samo podjetje in ki se navadno v podjetjih odraža ravno v obrnjeni vlogi. Navadno se zavzetost zaposlenih znižuje s prehajanjem po hierarhični lestvici navzdol, saj k tem nizkim vrednostim veliko pripomore enolično delo ter nižje v naši industriji celo minimalne plače. V našem primeru je stanje obrnjeno, kar postavlja vrhnji menedžment pred velik izziv, kako ta trend ne samo obrniti, ampak ga razširiti v prevladujočo kulturo podjetja. Naslednji pojav, ki je bil veliko presenečenje raziskave, so precej visoke vrednosti ocenjevanja trditev, kar ima lahko za podjetje več pasti oziroma priložnosti. Ena je gotovo ta, da mora podjetje pri tako visokih vrednostih skrbno bdeti nad izvajanjem aktivnosti interne komunikacije, skrbeti za kontinuiteto in si ne dovoliti zmanjšanja oziroma oslabitve že doseženega, saj se lahko že minimalni premik hitro izrazi v padcu ocen. Dovolila bi si razmišljati, da so zaradi različnih kultur in narodnosti anketirancev gotovo razlike v zaznavanju posameznih stališč. Zaznati je bilo trend, da bolj kot gremo v smeri JV Evrope znotraj naših tržišč, boljše so ocene, kar pomeni, da so zaposleni manj kritični. Omenjeni trend je možno zaslediti tudi pri vsakodnevnem vodenju omenjenih držav, pa vendar je prav, da smo nanj pozorni in da te vrednosti jemljemo nekoliko z rezervo. Omeniti velja še področje internega komuniciranja med oddelki, ki se znotraj opazovane skupine kaže kot slabše ocenjeno in čemur je podjetje namenilo tudi najmanj poudarka in pomembnosti. Te dimenzije nikakor ne gre zanemariti, saj je horizontalna komunikacija prav tako pomembna kot vertikalna. Upala bi si celo trditi, da je v primeru opazovanega podjetja lahko še pomembnejša, saj je podjetje organizirano v obliki matrice. Veliko nalog in projektov se vodi tudi na način izgradnje multidisciplinarnih ekip v obliki projektnega vodenja, kjer je pa ravno medoddelčno sodelovanje ključen gradnik uspeha projekta. Na podlagi lastnih izkušenj vpetosti v te ekipe lahko trdim, da ima podjetje prav na tej točki res veliko izzivov s področja internega komuniciranja, kar pomeni, da so ocene pokazale dejansko stanje in postavile podjetju nov pomemben izziv tako z vidika interne komunikacije kot z vidika razvoja podjetja s pomočjo projektnih ekip ter celo poglobljenega razmisleka o optimalnosti obstoječe organizacijske strukture.

3.5 Idealen pristop internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih

Idealen pristop¹² internega komuniciranja z namenom vplivanja na zavzetost zaposlenih bom poskušala prikazati s pomočjo modela dolgoročne zavzetosti zaposlenih na Sliki 13, ki je delno zgrajen na podlagi uspešne prakse izbranega podjetja ter nekaterih ključnih gradnikov, ki morajo ta model podpreti v praksi. Model je nastal na podlagi lastnega večletnega preučevanja področja zavzetosti zaposlenih, izmenjavi mnenj s stanovskimi kolegi o dobrih praksah, večletnih izkušenj na področju vodenja kadrovske funkcije in zelo pomembnega vidika – napak in spodrseljajev, ki jih je z leti prinesla praksa in so ključnega pomena za izboljševanje in nadaljnji razvoj. Središče, »srce« modela je zavzetost zaposlenih, ki je glavni

¹² Idealen pristop je prilagojen za večja podjetja, ki so orientirana k storitveni dejavnosti, zato so nekateri gradniki, kot je tehnologija, izvzeti in so poudarjeni zgolj ključni med njimi.

prevodnik; »srčno-žilni sistem« in povezovalec pa je prav interna komunikacija, vzporedno z ljudmi v podjetju (in zunaj njega). Nujen in primaren začetek je usmerjenost podjetja – jasna strategija s cilji, vrednotami, poslanstvom in vizijo. Vse se torej prične pri jasni strateški usmerjenosti in konča zgolj z dvema preprostima, vendar ključnima ciljema – povečati poslovni rezultat in ob tem ohraniti zavzete in zadovoljne zaposlene (ter kupce). Cilja modela sta tako bistvenega pomena, zato ju enačim tudi s splošnim ciljem obstoja organizacije v okolju nasploh. S tem želim pokazati, da govorimo o konceptu, ki je za dolgoročnost obstoja podjetja ključnega dolgoročnega pomena in to z različnih vidikov pomembnosti, vse od najpomembnejše finančne uspešnosti, do kakovosti storitev oziroma izdelka, ugleda podjetja in blagovne znamke ter na koncu zadovoljenega in zavzetega zaposlenega, končnega kupca ali uporabnika. Prepričana sem, da je lahko ena od uspešnih poti razvoja k tej poti uspeha tudi spodnji model dolgoročne zavzetosti zaposlenih (Slika 13).

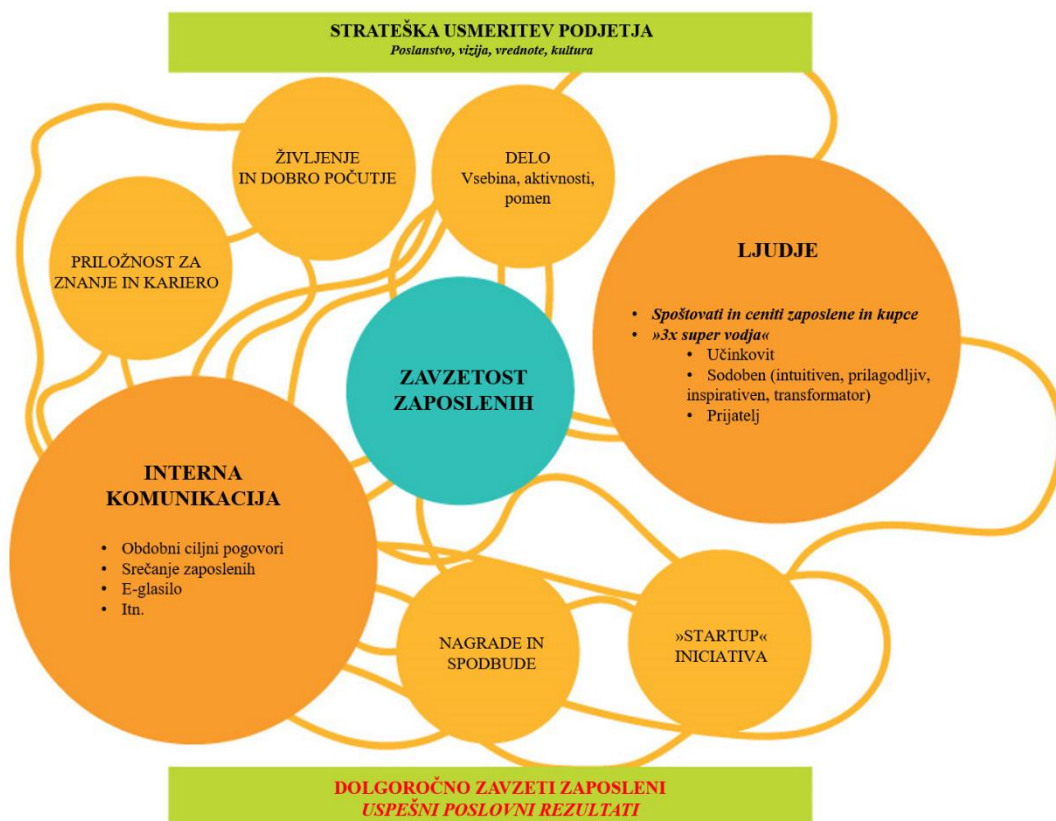
Kot sem že omenila, je bistven začetni temelj in vir vseh ostalih procesov prav strategija podjetja, torej usmeritev podjetja, skupaj s cilji, poslanstvom, vizijo, vrednotami in avtentično kulturo. Sledita najmočnejša gradnika, ki sta značilna za storitvene dejavnosti, to sta interna komunikacija ter ljudje v podjetju. Če se najprej dotaknemo ljudi, sta tu pomembni dve ključni tezi, in sicer vsesplošna naravnost k spoštovanju in cenjenju sodelavca ter istočasno kupca in poudarjena kompetentnost in učinkovitost vodij. Znotraj modela sem vodjem pripisala skovanko »3-krat vodja«, s čimer želim poudariti tri dimenzije zelenih obnašanj vodij. Profil vodje je potrebno revidirati današnjemu turbulentnemu času primerno. Poleg nujne učinkovitosti mora biti današnji vodja sodoben, dosegati elemente intuicije, prilagajanja, inspiracije in transformacije. Kot tretjo kategorijo sem navedla »vodja kot prijatelj«. S to vlogo dejansko ne mislim, da mora vodja izbrisati potrebno distanco in avtoriteto, ampak želim poudariti, da mora vodja kljub mnogim teoretičnim konstruktom o vodenju še vedno ohraniti osnovne in zelene človeške manire, ki jih zahteva medosebni odnos. Ljudje, pri čemer dajem poudarek na »3-krat vodje«, ter pozicioniranje na delovna mesta, so pogoj, da o zavzetosti zaposlenih sploh lahko začnemo razmišljati. Kot največji povezovalec in pretvornik vseh procesov med seboj in principa zavzetosti zaposlenih je v središču pomembnosti interna komunikacija, ki najbolj povezuje prav ljudi in zavzetost zaposlenih. Interna komunikacija je, kot rečeno, »ožilje« sistema in enkrat v ospredju, drugič v ozadju vsesplošni integrator. Interna komunikacija je večplastna, večkanalna, upravlja z več orodji hkrati, skrbi za doslednost in informiranost, vendar pa tudi emotivnost, če je potrebno. Glavni procesi znotraj interne komunikacije morajo biti standardizirani, poznani vsem in imeti dolgoročno tendenco, vendar z možnostjo stalnih nadgradenj in izboljšav, ki lahko pridejo iz različnih smeri in nivojev. Interna komunikacija mora vsebovati poznane, pričakovane in standardizirane prakse, kanale in vsebine, pri čemer mora znati izkoristiti tudi momente, ko pozitivno presenetiti in deluje emocionalno do zaposlenih. Potrebna je zmerna kombinacija obojega s kanali, ki jih skrbniki ves čas spremljajo za preverjanje, kako so sprejeti med zaposlenimi. Srce interne komunikacije morajo biti letni pogovori, obdobjni ciljni pogovori, obdobjna srečanja z zaposlenimi in ustaljen kanal komuniciranja,

priložnostne medoddelčne projektne interakcije, vezane na različne vsebine, in drugo. Model tvorijo še drugi neizogibni gradniki, kot so delo in njegov pomen, priložnosti za kariero in znanje, inovativna iniciativa zagonskih podjetij, nagrade in spodbude ter življenje in skrb za dobro počutje zaposlenih. S pravilnim naborom aktivnosti, ki je prilagojen kondiciji podjetja, kulturi podjetja, tradiciji, demografskim značilnostim zaposlenih, industriji, velikosti podjetja in drugim notranjim ter zunanjim dejavnikom, je podjetje na pravi poti k dolgoročnemu ustvarjanju zavzetih zaposlenih.

Komponente modela niso dovolj za uspeh. Dodala bi še nekaj izredno pomembnih dejavnikov oziroma pogojev, ki po mojem mnenju bistveno vplivajo na uspešnost takega modela. Pomembni dejavniki za uspešnost modela so: (1) integracija vseh procesov in aktivnosti znotraj podjetja in razvoja kadrov; (2) kontinuiteta in tendenca k dolgoročnim aktivnostim (brez prekinitev in »instantnih rešitev« ter »šok terapij«); (3) omogočanje in vključenost zaposlenih, da se lahko aktivirajo in izrazijo tudi izven svojega delokroga; (4) vračanje nazaj k najosnovnejših vrednotam medosebnih odnosov; (5) izobraževanje in nenehna gradnja, ustvarjanje interakcije s ključnimi vodji; (6) vzpostavitev kohezije med kadrovske funkcije in marketinškim oddelkom kot ključnima skrbnikoma za zavzetost zaposlenih v podjetju; (7) avtentična strategija internega komuniciranja in upoštevanje komplementarnosti uporabe orodij interne komunikacije; (8) nenehno merjenje zavzetosti zaposlenih in drugih vidikov organizacijske vitalnosti, ki podjetju pomagajo pri interpretaciji zavzetosti zaposlenih.

Na primeru izbranega podjetja, ki še zdaleč ni v vseh točkah doseglo svoje maksimalne dovršenosti in je gotovo tudi nikoli ne bo, sem uspela dokazati, da je mogoče s primernim pristopom ter z dovolj resno in koherentno obravnavo internega komuniciranja doseči pozitivno spremembo na zavzetost zaposlenih, ki na koncu lahko rezultira k večji finančni uspešnosti, kot prikazuje model. Dejstvo je, da funkcije internega komuniciranja ne smemo podcenjevati, je prepuščati naključju in originalnosti vodij, ampak jo je treba skrbno in načrtovano krmiliti proti ciljni črti zavzetosti zaposlenih.

Slika 13: Idealen model dolgoročne zavzetosti zaposlenih



3.6 Omejitve dela ter priporočila za nadaljnje raziskave

Empirična raziskava je omejena izključno na izsledke raziskav enega izbranega podjetja in ene opazovane skupine znotraj njega. Opazovana skupina predstavlja zgolj 5 % vseh zaposlenih v podjetju in povsem upravičeno lahko trdimo, da je delež nizek. Po drugi strani pa lahko trdim, da sem znotraj opazovane skupine zajela najbolj ključen vodstveni kader podjetja in da je bila tudi odzivnost izredno visoka (90,7 % leta 2016). Od te opazovane skupine se pričakuje maksimalna odgovornost za zavzetost zaposlenih.

Podjetju priporočam kontinuirano ponavljanje raziskave vsaj na letnem nivoju in primerjavo rezultatov med leti. Vzporedno s tem je nujno, da se kontinuirano iščejo možnosti izboljšav in sprememb, ki bi lahko hitro in neposredno vplivale na večjo zavzetost zaposlenih in večje zadovoljstvo z interno komunikacijo. Pri tem ne gre pozabiti, da mora podjetje rezultate raziskave skupaj s prednostmi in izzivi, akcijskim načrtom ter področji ukrepanja nazorno predstaviti tudi vsem ravnem zaposlenih.

Raziskavo bi lahko nadgradili na način, da bi jo izvedli na ravni celotnega podjetja in tako ugotovili stanje v celotnem podjetju. Vsekakor bi s tem izboljšali kakovost in zanesljivost rezultatov. Dodatno bi lahko na ta način med seboj lahko primerjali različne oddelke, različne nivoje vodstva, različne države, iste nivoje zaposlenih v različnih državah in v vse

to vključili še dejavnike starosti, spola, delovne dobe v podjetju ter izobrazbene strukture. Na ta način bi lahko podjetje izdelalo parcialne strategije komuniciranja za posamezne ravni podjetja, posamezna geografska področja ali druge podkategorije, ki bi še podrobneje narekovale pravilno in učinkovitejšo uporabo interne komunikacije.

V raziskavo bi lahko vključili tudi še dimenzijo finančne uspešnosti (produktivnost, poslovni rezultat) ter dejansko izmerili vpliv zavzetosti (prek interne komunikacije) na finančno uspešnost podjetja. Prav tako bi lahko v raziskavo vključili dodatne trditve, ki bi podrobneje preverjale učinkovitost uporabe različnih komunikacijskih orodij in njihovo priljubljenost med zaposlenimi. Na ta način bi lahko podjetje vedelo, katero orodje je bolj primerno za posamezno skupino zaposlenih in tako dosegalo višje učinke zavzetosti zaposlenih.

Za nadaljnje raziskave bi bila zanimiva vključitev tudi drugih referenčnih podjetij z iste panoge, ki delujejo na geografskem območju JV Evrope. Na ta način bi lahko zelo natančno primerjali zadovoljstvo z interno komunikacijo, korelacijo z zavzetostjo zaposlenih ter samo zavzetost zaposlenih, kar bi nam omogočalo podajanje konkretnih predlogov izboljšav ter aktivnosti.

Kakovost nadaljnjih raziskav bi lahko dogradili z dodatnimi raziskovalnimi metodami in s tem povečali kvaliteto podatkov, točnost in zanesljivost pridobljenih rezultatov.

SKLEP

Ekonomski pokazatelji kažejo prve znake okrevanja gospodarstva, ki podjetjem omogočajo nova spopadanja ne več zgolj s preživetjem, ampak z izzivi rasti in razvoja, novimi tehnologijami, spremenjenimi potrošniškimi navadami in še z marsičim. Tovrstni izzivi ne zaznamujejo zgolj podjetij, temveč zelo pospešeno in turbulentno zahtevajo prilagajanja in transformacije zaposlenih in nenazadnje tudi drugih deležnikov. Če smo leta nazaj veliko govorili o globalizaciji in spremembah znotraj ekonomije, je v današnjem času poplave tehnologij, orodij komunikacije, ki so bistveno vplivale na spremembe navad in življenja ljudi, za podjetja trenutek, ko se odločajo, kako hitre in kako drastične spremembe morajo sprejemati, če želijo ohraniti svojo moč na trgu in ob tem maksimizirati dobiček. Seveda je jasno, da podjetja ves čas stojijo na točki polarnosti, kjer kolebajo med dvema fokusoma, in sicer: ali vlagati v zaposlene in razmišljati dolgoročno, torej graditi talente in povečevati človeški in intelektualni kapital, ali se fokusirati zgolj na povečevanje kratkoročne uspešnosti poslovanja. Prav na te dileme in vprašanja je veliko lažje odgovoriti, če поблиže poznamo svetovne raziskave najvplivnejših svetovalnih (Aon Hewitt, Towers Watson, Mercer itn.) in raziskovalnih (Gallup) organizacij, ki pričajo o tem, da se v zavzetost izplača vlagati in da je eden od ključnih gradnikov obstoja in da dokazano obstaja korelacija med zavzetostjo zaposlenih in finančnimi kazalniki uspešnosti. Opravljene raziskave Watson Wyatt, 2005/2006 (v Yates, 2006) kažejo, da podjetja z učinkovito interno komunikacijo beležijo za 4,5-krat bolj zavzete zaposlene kot podjetja s slabšimi praksami interne

komunikacije. Pa vendar je ključno sprva to, da je podjetje primarno sposobno pogledati v svoje lastno drobovje, izmeriti stanje zavzetosti zaposlenih in se nato na podlagi lastnih specifičnosti, notranjih in zunanjih dejavnikov odločiti, kateri so tisti vzvodi, ki v tem podjetju povečujejo zavzetost zaposlenih in na koncu prispevajo k finančnemu rezultatu.

Temu širšemu namenu je sledila tudi moja raziskava v enem od izbranih slovenskih podjetij, kjer je bil cilj ugotoviti, ali interna komunikacija vpliva na zavzetost zaposlenih. Na podlagi ugotavljanja teh korelacij in preverjanju hipotez sem v raziskavi prišla do sklepa, da interna komunikacija na ravni podjetja in na ravni neposredno nadrejenega pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da je eden od ključnih temeljev najprej postavitev jasne usmeritve podjetja in nato nujnost komunikacije in njene integracije do zadnjega zaposlenega v vseh procesih znotraj podjetja. Prav tako je raziskava pokazala, da današnji čas zahteva redefiniranega vodjo, ki je glavni vir interne komunikacije, ključen gradnik in vplivnež na zavzetost zaposlenih. Da so vodje recept uspeha oziroma neuspeha, pravijo tudi pri svetovni raziskovalni inštituciji Gallup. Predsednik uprave te največje raziskovalne hiše na svetu Jim Clifton (2009) je opozoril, da bodo morali današnji vodje iti dlje od starega anahronega načina vodenja. Da bodo lahko osvojili današnji »svet« (ljudi), bodo morali razumeti stanje duha zaposlenih, torej talent, inovativnost, podjetnost, kreativnost, optimizem in vztrajnost, saj vse to prinaša gospodarsko rast. Zato je za podjetje ključnega pomena postavljanje pravih vodij na prava mesta ter skrb za njihov razvoj, ki mora na vsaki točki vodenja dosegati tudi sekundarni cilj zavzetosti zaposlenih. Raziskava postreže s presenečenjem, da kljub pestremu naboru orodij interne komunikacije in napredku informacijskih orodij še vedno ni nadomestila, ki bi doseglo moč osebne komunikacije. Zaposleni ne potrebuje najmodernejših orodij, ampak objasnitev, razjasnitev, razumevanje, informiranje ter nenehno odprt pogovor o prioritetah, ki sledijo krovni strategiji podjetja. Največje spoznanje, ki ga raziskava ponudi, je to, da internega komuniciranja nikakor ne gre podcenjevati, da mora biti večplastno, komplementarno na ravni podjetja in neposredno nadrejenega ter integrirano skupaj z ostalimi neizogibni gradniki, kot so samo delo, priložnosti za kariero in znanje, inovativna iniciativa zagonskega podjetja, nagrade in spodbude ter življenje in skrb za dobro počutje zaposlenih. Interno komunikacijo gre obravnavati kot »ožilje« sistema, pri čemer so zavzeti zaposleni »srce« podjetja. Tudi po raziskavah Towers Watson (2012) se kaže podobno, in sicer, da je vodenje ključen dejavnik zavzetosti zaposlenih, interna komunikacija pa orodje vodenja.

Dejstvo je, da so današnji ljudje ob pravilnem internem komuniciranju strateških in vsakodnevnih vsebin pripravljeni na dodaten klic in novo vloženo energijo na delo, ki lahko podjetju prinaša enormno dodano vrednost in konkurenčno prednost. Naložba v pravilno strategijo internega komuniciranja in prenos zavzetosti v vsakodnevno komuniciranje, poslovanje in procese je nekaj, čemur se morajo današnja kadrovska funkcija in marketinški oddelek vzajemno posvetiti in celo vztrajati, da so to koncepti, ki zahtevajo svoje mesto v krovnem strateškem dokumentu podjetja z namenom dolgoročnega obstoja.

Da koncept zavzetosti zaposlenih pridobiva na pomenu, je jasno in nedvoumno že dlje časa, v zadnjih letih o pozitivni korelaciji koncepta s finančnimi kazalniki ne pričajo več samo raziskovalne hiše, ampak je to mogoče slišati tudi med dobrimi praksami podjetij. Kakšno težo si pridobiva koncept, ki niti ni več tako velika »neznanka« in ga že nekaj časa poznamo tudi v strokovnih krogih v Sloveniji, pa kaže tudi zanimivo spoznanje, da ga je britanska vlada vključila v svojo izhodno strategijo iz gospodarske krize (Gruban, 2010a). Menim, da je tovrsten širši pogled dojemanja pomembnosti zavzetosti dolgoročni vzvod uspešnosti tudi za slovenska podjetja. Koncept zavzetosti zaposlenih mora postati eden od strateških ciljev podjetja in se enakovredno postaviti ob bok ostalim kategorijam finančnih kazalnikov. Ali kot pravi Jack Welch (v Gallo, 2008) – nobeno podjetje ne more na dolgi rok obstati brez energično pozitivnih zaposlenih, ki verjamejo v poslanstvo podjetja in vedo, kako ga doseči.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (str. 3–19). Northampton: Edward Elgar Publishing.
2. Alfes, K., Truss C., Soane E. C., Rees C., & Gatenby, M. (2010, januar). Creating an engaged workforce. Najdeno 19. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cipd.co.uk%2Fnr%2Frdonlyres%2Fdd66e557-db90-4f0819887c3876f3371%2F0%2Fcreating_engaged_workforce.pdf&ei=IT2yUrqFKIncswas7oDwAQ&usg=AFQjCNHLOxwbtRFpjCCHnf6PDwxWO-Ud_w&bvm=bv.58187178,d.Yms
3. Altuntaş G., Semerciöz F., & Noyan A. (2013). Linking Competitive Rivalry to Internal Communication in Private Healthcare Organizations. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 88(3), 809–817. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S1877042813039979/1-s2.0-S1877042813039979-main.pdf?_tid=a8751cd8-358e-11e6-b435-00000aab0f01&acdnat=1466279931_707b1552d3797ce63d73e6dd7732be73
4. Aon Hewitt. (2013). *Employee engagement model*. Najdeno 19. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/unitedkingdom/employee-engagement/employee-engagement-model.jsp>
5. Ards, J. J., & van der Velde, P. M. (2001). The breaking in of new employees. effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments, *Journal of Management Development*, 20(2), 159–167.
6. Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199–206.
7. Armstrong, M. (2000). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page Limited.
8. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. V G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (str. 1–70). Chichester: Wiley.
9. Bakker, A. B. (2003). Engagement and »job crafting«: engaged employees create their own great place to work. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (str. 229–244). Northampton: Edward Elgar Publishing.
10. Bakker, W., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. Najdeno 11. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_159.pdf
11. Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51. Najdeno 29. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0204covstory.aspx>

12. Becker, B. E., Huselid, M. A. , Pinkus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value. Research and recommendations. *Human Resource Management Journal*, 36, 39–48. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://mgt.buffalo.edu/departments/ohr/becker/publications/hrmj97.pdf>
13. Blacknell, A. (2013). Driving employee engagement through internal communication. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-548268818pdf/Whitepapers_PDF/Employee_Engagementv2.pdf?t=1393514580000
14. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
15. Boselie, J. P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://dro.dur.ac.uk/2384/1/2384.pdf>
16. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
17. Carbonara, S. (2013). *Manager's guide to Employee Engagement*. New York: McGraw-Hill.
18. CIPD Research. (2013). *Employee Outlook: Focus on Trust in Leaders*. Najdeno 29. decembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.cipd.co.uk/binaries/6348%20EO%20Focus%20Trust%20in%20leaders%20WEB.pdf>
19. Clifton, J. (2009, november). The next generation of leadership. *Gallup Business Journal*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://businessjournal.gallup.com/content/124079/next-generationleadership.aspx#1>
20. Coffman, C. (2002, april). The High Cost of Disengaged Employees. *Gallup Business Journal*. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>
21. Coffman, C., & Gonzalez-Molina G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. Lebanon: Warner Books, Inc.
22. Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. Najdeno 29. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.usc.edu/programs/cwfl/assets/pdf/Employee%20engagement.pdf>
23. Crabtree, S. (2013, oktober). World, 13% Employees are engaged at work: Low workplace offers opportunities to improve business outcomes. *Gallup*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
24. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. Najdeno 18. decembra 2013 na spletnem naslovu http://scholar.google.si/scholar?q=Social+exchange+theory:+an+interdisciplinary+review.+Journal+of+Management&hl=sl&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=uBCyUs2nLc7Ksgb_7IH0Bw&ved=0CCcQgQMwAA
25. Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.

26. Davenport, T. O., & Harding, S. D. (2010). *Manager redefined: The competitive advantage in the middle of your organization*. San-Francisco: Jossey-Bass.
27. Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr E. (2009, november). Motivating people: Getting beyond money. Najdeno 4. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money
28. Engage for success. (2014). *The evidence: Wellbeing and Employee Engagement*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/09/wellbeing-and-engagement-04June2014-Final.pdf>
29. Finch, K., Hansen C., & Rick, A. (2010). Internal Communications It's Not Rocket Science! A manager's guide to communicating with employees. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://novascotia.ca/cns/pubs/ItsNotRocketScience.pdf>
30. Frese, M. (2008). The word is out: we need an active performance concept for modern work-places. *Industrian and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 67–69.
31. Gallo, C. (2008, maj). Motivate your employee like Jack Welch. *Business Week*. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.businessweek.com/stories/2008-05-23/motivate-your-employees-like-jack-welchbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
32. Gallup. (2012). *Engagement at work. Its effect of performance continues in tough economic times*. Najdeno 21. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx>
33. Griffin, M. A., Parker, S. K., & Neal, A. (2008). Is behavioral engagement a distinct and useful construct? *Industrian and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 48–51.
34. Gruban, B. (1997). Interno organizacijsko komuniciranje. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče? *Dialogos*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
35. Gruban, B. (2002). Nova managerska teorija ali teologija? Organizacijske interne komunikacije tretje generacije. *Dialogos*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>
36. Gruban, B. (2005, 11. oktober). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM*, 3(9), 10–17.
37. Gruban, B. (2010a, marec). Vladna izhodna strategija: Zakaj (ne) bomo uspeli? *Dialogos*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/izhodna-strategija/>
38. Gruban, B. (2010b, marec). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? *Dialogos*. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/>

39. Gruban, B. (2013, februar). Klasični opisi delovnih mest so zgodovina? *Dialogos*. Najdeno 11. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/upravljanje-delovne-uspesnosti/>
40. Gruman J. A., & Saks A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. Najdeno 4. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S1053482210000409/1-s2.0-S1053482210000409-main.pdf?_tid=ffb4890e-2cfc-11e3-80e400000aab0f01&acdnat=1380895268_1b18751221ea7bd05318b00b2430d38a
41. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Philadelphia (etc.): Harcourt Brace Jovanovich College.
42. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
43. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redisgn*. Boston: Addison-Wesley.
44. Hartner, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 36–39. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.readcube.com/articles/10.1111/j.1754-9434.2007.00004.x?locale=en>
45. Hartner, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-univ-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
46. Hartner, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes T. L. (2003). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. Najdeno 2. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf
47. Hartner, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., & Plowman, S. K. (2013, februar). The relationship between engagement at work and organizational outcomes: 2012 Q¹² Meta-Analysis. *Gallup*. Najdeno 9. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/q12-meta-analysis.aspx>
48. Hay, R. D. (1974). A brief history of internal organizational communication through the 1940s. *The Journal of Business Communication*, 11(4), 6–11. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://job.sagepub.com/content/11/4/6.extract>
49. Hayase, L. K. T. (2009). Internal communication in organizations and employee engagement. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2177&context=thesesdissertations>
50. HCI Research. (2011). *Connecting the Dots: Comprehensive Career Development as a Catalyst for Employee Engagement*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.lhh.com.au/~media/adeccogroup/brands/lhh%20brand/australia/media/researchreports/connecting-the-dots-career-development-2011.pdf>

51. Herzberg, F. I. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120. Najdeno 29. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf
52. Holbeche L., & Matthews G. (2012). *Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement*. New York: John Wiley & Sons Inc.
53. International Coach Federation. (2013). *Coaching FAQs*. Najdeno 30. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
54. Invernizzi, E., Biraghi, S., & Romenti, S. (2012). Entrepreneurial communication and strategic role of internal communication. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu https://apeiron.iulm.it/retrieve/handle/10808/5816/11251/Invernizzi_Romenti_Biraghi.pdf
55. Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51–81.
56. Jančič, Z., & Žabkar, V. (2002). Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management*, 18(7–8), 657–671.
57. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
58. Kahn, W. A. (1992). To be full there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
59. Karanges, E., Beatson A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of business market management*, 7(2), 329–353. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.jbm-online.net/index.php/jbm/article/view/90/81>
60. Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53.
61. Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/>
62. Lashley, C., & Best, W. (2002), Employee induction in licensed retail organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 6–13.
63. Lewis A., Thomas B., & Bradley O. (2012). Employee Socialisation: A Platform for Employee Engagement? *International Journal of Employment Studies*, 20(1), 25–59.
64. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic role. *SHRM Research Quarterly*. Najdeno 4. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://198.22.197.80/Research/Articles/Documents/07MarResearchQuarterly.pdf>
65. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 64, 226–

251. Najdeno 11. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Louis%20%281980%29.pdf>
66. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
67. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, WA: Wiley-Blackwell.
68. MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. Najdeno 29. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.berr.gov.uk/files/file52215.pdf>
69. Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010, december). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–94. Najdeno 9. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332>
70. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. Najdeno 19. decembra na spletnem naslovu <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/13606>
71. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8996&rep=rep1&type=pdf>
72. May, D. R., Gilson, R. L., & Hartner, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11–37. Najdeno 27. decembra 2013 na spletnem naslovu http://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BJOOP%5D+May+%282004%29_The+psychological+conditions+of+meaningfulness,+safety+and+availability+and+the+engagement+of+the+human+spirit+at+work.pdf
73. McLeod, D., & Brady, C. (2008). *The Extra Mile: How to Engage Your People to Win*. New Jersey: Prentice Hall.
74. Mishra, K., Boynton L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communication. *Internal Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Aneil_Mishra/publication/284402345_Driving_Employee_Engagement_The_Expanded_Role_of_Internal_Communications/links/566add8008ae62b05f04509e.pdf
75. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Delavska participacija. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc>
76. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
77. Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: are state and behavioral work engagement new and useful constructs »Wines«? *Industrial and*

- Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 31–35. Najdeno 8. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.readcube.com/articles/10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x?locale=en>
78. Osland, J. O., Kolb, D. A., Rubin I. M., & Turner, M. E. (2007). *Organizational Behaviour: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
 79. Parkes, L. (2011, marec). Employee engagement: Igniting Passion Through Purpose, Participation & Progress. *Macquarie University*. Najdeno 21. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.voiceproject.com/system/files/2011%20Parkes%20-%20Employee%20engagement_igniting%20passion%20through%20purpose,%20participation%20%26%20progress.pdf
 80. Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 77–88. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.researchgate.net/publication/229529148_Influence_of_HRM_practices_on_organizational_commitment_A_study_among_software_professionals_in_India
 81. Pfajfar, L., & Škerlavaj, M. (2013). Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *HRM*, 11(53), 28–33.
 82. Porenta, J. (2012). Coaching v Sloveniji: Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? *HRM*, 10(50), 34–36.
 83. Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee engagement at the organizational level of analysis. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 44–47.
 84. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. Najdeno 29. decembra 2013 na spletnem naslovu http://eisenberger.psych.udel.edu/files/01_Perceived_Organizational_Support.pdf
 85. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36(4), 618–629.
 86. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
 87. Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *Mit Sloan Management Review*, 46, 35–41. Najdeno 11. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>
 88. Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). Introduction. V D. M. Rousseau & R. Schalk (ur.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives* (str. 227–296). New Delhi: Sage Publications.
 89. Rutledge, T. (2006). Getting Engaged: The New Workplace Loyalty. Najdeno 30. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.natcon.org/archive/natcon/papers/natcon_papers_2006_e2.pdf

90. Saks, A. M. (2006, junij). Antecedents and cosequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 21. Najdeno 9. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>
91. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2003). Organizational socialization and newcomer engagement. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (str. 297–308). Northampton: Edward Elgar Publishing.
92. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 10–24). *Psychology Press*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/232478318_Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept
93. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
94. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Managing social and ethical issues in organizations* (str. 135–177). Greenwich: Information Age Publishing.
95. Schohat, L. M., & Vigoda-Gadot, E. (2003). »Engage me once again«: is employee engagement for real, or is it »same lady-different dress«? V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (str. 98–107). Northampton: Edward Elgar Publishing.
96. Shuck, B. (2011). Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10, 304–328.
97. Shuck, B., & Reio, T. G. (2013). Employee engagement and wellbeing: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 341–355.
98. Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing Employee Engagement Within the Context of Meaning and Purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341–355.
99. Sparrow, P., & Balain, S. (2003). Engaging HR strategists: do the logics match the realities? V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (str. 283–296). Northampton: Edward Elgar Publishing.
100. Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*, 30(1), 69–82.
101. Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review of the meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.

102. Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2008). *The Routledge of Companion to Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
103. Strohmaier, E., & Mihelec, N. (2003). *Interno komuniciranje* Ljubljana: GV Izobraževanje.
104. Sušan, Z., & Jakopec A. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 23(2), 305–325.
105. Taylor, S. (2005). *People Resourcing* (3rd ed.). London: CIPD.
106. Thornton, S. (2013). Internal communication tools. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.effective-business-communications.com/internal-communication-tools.html>
107. Towers Perrin. (2008). Closing the Engagement Gap. A Roadmap for Driving Superior Business Performance. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu http://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf
108. Towers Watson. (2012). Global Workforce Study: Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. Najdeno 22. decembra 2013 na spletnem naslovu <http://towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
109. Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study At a Glance*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study>
110. Troy, K. L. (1988). *Employee communication: top management priority* (Report No. 919). New York: The conference Board.
111. Vance, R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment: A guide to understand, measuring and increasing engagement in your organization. Najdeno 3. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.shrm.org%2Fabout%2Ffoundation%2Fnews%2Fdocuments%2F1006employeeengagementonlinereport.doc&ei=pgrHUqWoLcbYswbpoYC4DQ&usg=AFQjCNEfCq0qvwSf4RAkwpQNihPPPhyopA&bvm=bv.58187178,d.Yms>
112. Vaziarani, N. (2007). *Employee engagement*. SIES Collage of Management Studies Working Paper Series. Najdeno 27. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf
113. Watson Wyatt. (2007/2008). *Communication ROI Study. Secrets of Top Performers: How Companies with Highly Effective Employee Communication Differentiate Themselves*. Najdeno 27. aprila na spletnem mestu <http://www.identitive.nl/pdfs/ROI%20Placemat.pdf>
114. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997, februar). Perceived organizational support and Leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111. Najdeno 27. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/perceived_org_support.pdf

115. Webb, P. (2006, februar). The impact of Executive Coaching on Leadership Effectiveness. Najdeno 30. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.theprincipalstructure.com%2F_literature_94806%2FThe_Impact&ei=XILBUvDGEYmUtAbIp4GwDA&usg=AFQjCNHsPoBcGfqGILk9tJR1eycV0JnqWQ&bvm=bv.58187178,d.Yms
116. Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.eepulse.com/documents/pdfs/ee-engagement-leader-to-leader-march-2007-published-version.pdf>
117. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An international Journal*, 12(2), 177–198. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>
118. White, J. (1991). *How to understand and Manage Public Relations*. London: Business Books Limited.
119. Woodruffe, C. (2006). Employee engagement: the real secret of winning a crucial edge over your rivals. *British Journal of Administrative Management, Dec-Jan* (50), 28–29. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu http://resourcefulentrepreneur.com/wpcontent/uploads/2011/06/Ed10_Woodruffe_pg19-22.pdf
120. Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://econoca.unica.it/public/download docenti/YATES%20-%20internal%20communication%20effectiveness.pdf>
121. Zahay, D. L., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 191–205.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osebni intervju s predstavnikom podjetja Orvi Consultus, d.o.o. Mitjo Cimermanom 10.06.2016	1
Priloga 2: Vprašalnik o internem komuniciranju in zavzetosti zaposlenih za leto 2015 in 2016 – prilagojen	2
Priloga 3: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima«.....	4
Priloga 4: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici	6
Priloga 5: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij«.....	7
Priloga 6: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici	8
Priloga 7: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih«.....	8
Priloga 8: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici	9

Priloga 1: Osebni intervju s predstavnikom podjetja Orvi Consultus, d.o.o. Mitjo Cimermanom 10.06.2016

- 1.) Kako bi komentirali nadvse visoko vrednost zavzetosti zaposlenih znotraj opazovane skupine »višje in srednje vodstvo«?
- 2.) Ali lahko na podlagi visoke vrednosti zavzetosti govorimo o konkurenčni prednosti podjetja, gledano na referenčna podjetja podobne industrije znotraj regije?
- 3.) Trditev v vprašalniku, ki so vezane na zavzetost zaposlenih, seveda ne gre direktno primerjati z najbolj znanimi vprašanji po Gallupu, pa vendar me zanima, kako bi na ravni Evrope in znotraj storitvene industrije umestili dobljene vrednosti zavzetosti za opazovano skupino?
- 4.) Ker natančno poznate strategijo internega komuniciranja podjetja in vse že izvedene in načrtovane aktivnosti znotraj nje ter dobljene rezultate raziskave, ali bi si upali trditi, da je prav interna komunikacija v večji meri prispevala k tovrstnem zvišanju zavzetosti zaposlenih opazovane skupine?
- 5.) Katere tri nasvete bi kot strokovnjak za zavzetost zaposlenih priporočili podjetju?

Priloga 2: Vprašalnik o internem komuniciranju in zavzetosti zaposlenih za leto 2015 in 2016 – prilagojen



Vprašalnik o organizacijski vitalnosti

Spoštovani!

5 sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike delovnega okolja in delovanja organizacije. Prosimo vas, da vsako trditev preberete in ocenite, koliko trditev drži za vašo organizacijo oz. organizacijsko enoto ali pa za vas osebno (v skladu z navodili).

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da označite v ustrezno oceno na desni strani trditve.

Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni za prikaz celovite slike organizacije oz. enote, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

Pravilno:	☐ ☒ ☐ ☐ ☐
Napačno:	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	☒ ☒ ☐ ☐ ☐
	☐ ☒ ☐ ☒ ☐
	☒ ☐ ☐ ☐ ☐
Popravek:	☐ ☒ ☒ ☐ ☐
	☐ ☒ ☒ ☒ ☐
	(velja križec)

Vaše mnenje bo prišlo do izraza le s pravilno izbiro vašega položaja v organizaciji. Prosimo, označite nivo vodenja, ki mu pripadate:

101	☒	Višje vodstvo in direktorji držav
103	☐	Regijski vodje strokovnih služb

104	☒	Direktorji PC
105	☐	Vodje enot

Širše delovno okolje - organizacija

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše doživljanje širšega delovnega okolja. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih vašo organizacijo kot celoto, kolikor široko jo poznate.

	1= Sploh se ne strinjam	2= Večinoma se ne strinjam	3= Deloma se ne strinjam, deloma se strinjam	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
Ocenjujete organizacijo kot celoto, kolikor široko jo poznate. Vprašanja se nanašajo na celotno organizacijo.					
4	1.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ožja organizacijska enota in operativno vodenje

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše doživljanje ožje organizacijske enote in operativnega vodenja. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih svojo organizacijsko enoto – svoje ožje delovno okolje.

	1= Sploh se ne strinjam	2= Večinoma se ne strinjam	3= Deloma se ne strinjam, deloma se strinjam	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
Ocenjujete svojo službo, oddelek – ožjo organizacijsko enoto tj. ožje delovno okolje.					
12	2.	Poslovodstvo (uprava, kolegij) nam - zaposlenim v naši enoti - informacije posreduje na razumljiv način.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
34	3.	Iz drugih enot dobimo dovolj informacij, ki jih potrebujemo za svoje delo.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
38	4.	V naši enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
516	5.	Veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
49	6.	Neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

	1= Sploh se ne strinjam	2= Večinoma se ne strinjam	3= Deloma se ne strinjam, deloma se strinjam	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
53	7.	Naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
515	8.	Izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami...) poteka popolno in brez zamud.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
61	9.	V naši enoti so delovni sestanki redni in učinkoviti.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
508	10.	Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
510	11.	V naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega posameznika.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
512	12.	Cilji naše organizacijske enote so usklajeni s cilji drugih enot.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
514	13.	Izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
502	14.	Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
517	15.	Informacije iz orodij internega komuniciranja (intranet, e-pošta, glasilo, srečanja z vodstvom, ...) so razumljive in aktualne.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Pravičnost vodij

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše doživljanje pravičnosti vodij, kako dodeljujejo nagrade, kako vodijo zaposlene in kako se vedejo do zaposlenih. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih svoje neposredne vodje, ki vodijo vašo službo, oddelek - ožjo organizacijsko enoto.

	1= Sploh se ne strinjam	2= Večinoma se ne strinjam	3= Deloma se ne strinjam, deloma se strinjam	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
Ocenjujete svoje neposredne vodje, ki vodijo vašo službo, oddelek – ožjo organizacijsko enoto.					
537	16.	Moj nadrejeni se do mene vede povsem iskreno in odprto.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
528	17.	Moj nadrejeni mi daje jasne povratne informacije o kakovosti mojega dela.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
538	18.	Moj nadrejeni mi jasno daje vedeti, da sem pomemben/a zaposlen/a.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
529	19.	Moj nadrejeni mi na zelo jasn način pojasni sprejete odločitve in mi - kadar to zahtevam - da dodatne informacije.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
539	20.	Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Zavzetost

Naslednja vprašanja se nanašajo na vaše osebne občutke pri delu. Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.

	1= Sploh se ne strinjam	2= Večinoma se ne strinjam	3= Deloma se ne strinjam, deloma se strinjam	4= Večinoma se strinjam	5= Popolnoma se strinjam
Ocenjujete svoje občutke pri delu.					
553	21.	Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
554	22.	Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
557	23.	Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
558	24.	Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.			1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

25. Komentarij

Hvala lepa za sodelovanje!

Priloga 3: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima«

Tabela 1: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima«

Klima	2015 – Višje vodstvo in direktorji držav	2016 – Višje vodstvo in direktorji držav	2015 – Regijski vodje strokovnih služb	2016 – Regijski vodje strokovnih služb	2015 – Direktorji PC	2016 – Direktorji PC	2015 – Vodje enot	2016 – Vodje enot	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
V naši enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	4	4,33	4,14	4,25	3,67	4,22	4,47	4,64	4,16	4,38
Poslovodstvo (uprava, kolegij) nam – zaposlenim v naši enoti – informacije posreduje na razumljiv način.	4,25	4,67	4	3,88	3,78	4	4,24	4,36	4,08	4,18
Neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	3,5	4,67	3,71	3,63	3,56	4,11	3,71	4,55	3,65	4,15
Informacije iz orodij internega komuniciranja (intranet, e-pošta, glasilo, srečanja z vodstvom ...) so razumljive in aktualne.	4	4,33	3,71	3,5	4,33	4,11	4,24	4,18	4,14	4,08
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo–dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	4	4,33	2,43	3,75	3,22	3,89	3,76	4,45	3,41	4,05
Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.	4,25	4,33	3	3,75	4	3,78	4,35	4,18	4	4
Izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud.	4,25	4,67	3,43	3,88	3,44	3,44	3,94	3,82	3,76	3,87
Veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric.	3,75	4	3,71	3,38	4	3,67	4,35	4,36	4,08	3,87
V naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega posameznika.	3,75	4	2,71	3,25	3,67	4	3,76	4	3,54	3,85
Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.	4,75	5	2,29	3,13	3,44	3,89	3,53	4,36	3,41	3,85
Naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	4	4	3,43	3,25	3,67	3,33	4,06	4,55	3,84	3,85
V naši enoti so delovni sestanki redni in učinkoviti.	4	4,33	3,43	3,75	3,56	3,33	3,82	4,18	3,7	3,85
Izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami ...) poteka popolno in brez zamud.	3,5	3,67	2,86	3,63	3,22	3,44	3,47	3,55	3,3	3,54
Cilji naše organizacijske enote so usklajeni s cilji drugih enot.	4,25	4,67	2,86	3,13	3,33	2,89	3,35	3,55	3,35	3,38

se nadaljuje

Tabela 1: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima« (nad.)

Klima	2015 – Višje vodstvo in direktorji držav	2016 – Višje vodstvo in direktorji držav	2015 – Regijski vodje strokovnih služb	2016 – Regijski vodje strokovnih služb	2015 – Direktorji PC	2016 – Direktorji PC	2015 – Vodje enot	2016 – Vodje enot	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Iz drugih enot dobimo dovolj informacij, ki jih potrebujemo za svoje delo.	4	4,33	3,14	3	3,22	3	3,53	3,45	3,43	3,26
Povprečna vrednost	4,02	4,36	3,26	3,54	3,61	3,67	3,91	4,15	3,72	3,88
N	4	3	7	8	9	9	17	11	37	39
Pričakovani N	7	5	9	9	9	9	20	20	45	43
Odzivnost (v %)	57,10	60,00	77,80	88,90	100,00	100,00	85,00	55,00	82,20	90,70

Priloga 4: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Tabela 2: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »klima« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Klima	2015	2016	StDev	%_1	%_2	%_3	%_4	%_5	2016–2015
V naši enoti imamo vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.	4,16	4,38	0,78	0	2,6	10,3	33,3	53,8	0,22
Poslovodstvo (uprava, kolegij) nam – zaposlenim v naši enoti – informacije posreduje na razumljiv način.	4,08	4,18	0,76	0	2,6	12,8	48,7	35,9	0,1
Neposredni vodja nam jasno razloži, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	3,65	4,15	1,01	2,6	5,1	12,8	33,3	46,2	0,5
Informacije iz orodij internega komuniciranja (intranet, e-pošta, glasilo, srečanja z vodstvom ...) so razumljive in aktualne.	4,14	4,08	0,77	0	2,6	17,9	48,7	30,8	-0,06
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	3,41	4,05	0,86	0	2,6	25,6	35,9	35,9	0,64
Cilji naše organizacijske enote izhajajo iz letnega poslovnega načrta in jih vsako leto sproti jasno opredelimo.	4	4	0,95	0	7,7	20,5	35,9	35,9	0
Izmenjava informacij v naši enoti poteka popolno in brez zamud.	3,76	3,87	0,8	0	5,1	23,1	51,3	20,5	0,11
Veliko večino za delo pomembnih informacij dobim po uradnih kanalih in le malo iz govoric.	4,08	3,87	0,83	0	7,7	17,9	53,8	20,5	-0,21
V naši enoti imamo dobro vpeljan proces postavljanja ciljev za vsakega posameznika.	3,54	3,85	0,93	0	10,3	20,5	43,6	25,6	0,31
Poznam glavne usmeritve iz dokumenta o strateškem razvoju.	3,41	3,85	0,9	0	7,7	25,6	41	25,6	0,44
Naš neposredni vodja nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	3,84	3,85	0,96	0	10,3	23,1	38,5	28,2	0,01
V naši enoti so delovni sestanki redni in učinkoviti.	3,7	3,85	0,96	2,6	5,1	23,1	43,6	25,6	0,15
Izmenjava informacij z drugimi enotami (oddelki, službami ...) poteka popolno in brez zamud.	3,3	3,54	0,85	0	7,7	46,2	30,8	15,4	0,24
Cilji naše organizacijske enote so usklajeni s cilji drugih enot.	3,35	3,38	1,04	2,6	17,9	33,3	30,8	15,4	0,03
Iz drugih enot dobimo dovolj informacij, ki jih potrebujemo za svoje delo.	3,43	3,26	0,82	0	15,4	51,3	25,6	7,7	
Povprečna vrednost	3,72	3,88	/	/	/	/	/	/	0,16
N	37	39	/	/	/	/	/	/	/
Pričakovani N	45	43	/	/	/	/	/	/	/
Odzivnost (v%)	82,20	90,70	/	/	/	/	/	/	/

Priloga 5: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij«

Tabela 3: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij«

Pravičnost vodij	2015 – Višje vodstvo in direktorji držav	2016 – Višje vodstvo in direktorji držav	2015 – Regijski vodje strokovnih služb	2016 – Regijski vodje strokovnih služb	2015 – Direktorji PC	2016 – Direktorji PC	2015 – Vodje enot	2016 – Vodje enot	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Moj nadrejeni se do mene vede povsem iskreno in odprto.	5	5	4,43	4,38	4,11	4	4,06	4,45	4,24	4,44
Moj nadrejeni mi na zelo jasen način pojasni sprejete odločitve in mi – kadar to zahtevam – da dodatne informacije.	4,5	4,67	4,43	3,88	4	3,89	4,18	4,55	4,22	4,28
Moj nadrejeni mi jasno daje vedeti, da sem pomemben/a zaposlen/a.	4,5	4,67	3,86	3,63	3,56	3,56	3,88	4,45	3,86	4,18
Moj nadrejeni mi daje jasne povratne informacije o kakovosti mojega dela.	4,5	4,67	3,71	3,5	4	3,44	3,82	4,27	3,92	4
Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni.	4,25	4,33	4	2,88	3,22	2,78	4,12	4,45	3,89	3,82
Povprečna vrednost	4,55	4,67	4,09	3,65	3,78	3,53	4,01	4,44	4,03	4,14
N	4	3	7	8	9	9	17	11	37	39
Pričakovani N	7	5	9	9	9	9	20	20	45	43
Odzivnost (v %)	57,10	60,00	77,80	88,90	100,00%	100,00	85,00	55,00	82,20	90,70

Priloga 6: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Tabela 4: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »pravičnost vodij« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Pravičnost vodij	2015	2016	StDev	%_1	%_2	%_3	%_4	%_5	2016–2015
Moj nadrejeni se do mene vede povsem iskreno in odprto.	4,24	4,44	0,68	0	0	10,3	35,9	53,8	0,2
Moj nadrejeni mi na zelo jasen način pojasni sprejete odločitve in mi – kadar to zahtevam – da dodatne informacije.	4,22	4,28	0,79	0	2,6	12,8	38,5	46,2	0,06
Moj nadrejeni mi jasno daje vedeti, da sem pomemben/a zaposlen/a.	3,86	4,18	0,91	0	5,1	17,9	30,8	46,2	0,32
Moj nadrejeni mi daje jasne povratne informacije o kakovosti mojega dela.	3,92	4	1,03	2,6	2,6	28,2	25,6	41	0,08
Moj nadrejeni je pozoren na moje občutke in ti so mu pomembni.	3,89	3,82	1,35	7,7	12,8	15,4	17,9	46,2	
Povprečna vrednost	4,03	4,14	/	/	/	/	/	/	0,11
N	37	39	/	/	/	/	/	/	/
Pričakovani N	45	43	/	/	/	/	/	/	/
Odzivnost (v %)	82,20	90,70	/	/	/	/	/	/	/

Priloga 7: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih«

8

Tabela 5: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih«

Zavzetost	2015 – Višje vodstvo in direktorji držav	2016 – Višje vodstvo in direktorji držav	2015 – Regijski vodje strokovnih služb	2016 – Regijski vodje strokovnih služb	2015 – Direktorji PC	2016 – Direktorji PC	2015 – Vodje enot	2016 – Vodje enot	2015 – Višje in srednje vodstvo	2016 – Višje in srednje vodstvo
Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.	5	5	4,29	4,63	4,56	4,67	4,71	4,55	4,62	4,67
Zelo sem motiviran, da delo dobro opravi.	5	5	4,14	4,38	4,56	4,56	4,29	4,64	4,41	4,62
Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.	4,75	5	4,14	4,25	4,44	4,44	4,76	4,64	4,57	4,44
Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.	4,75	5	4,14	4,25	4,11	4,11	4,24	4,64	4,24	4,44
Povprečna vrednost	4,88	5	4,18	4,38	4,42	4,44	4,5	4,61	4,46	4,54
N	4	3	7	8	9	9	17	11	37	39
Pričakovani N	7	5	9	9	9	9	20	20	45	43
Odzivnost (v %)	57,10	60,00	77,80	88,90	100,0	100,00	85,00	55,00	82,20	90,70

Priloga 8: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Tabela 6: Rezultati raziskave 2015 in 2016 – kategorija »zavzetost zaposlenih« po % odgovorov na 5-stopenjski lestvici

Zavzetost	2015	2016	StDev	%_1	%_2	%_3	%_4	%_5	2016–2015
Pri delu sem zelo vztrajen, tudi ko stvari ne tečejo gladko.	4,62	4,67	0,48	0	0	0	33,3	66,7	0,05
Zelo sem motiviran, da delo dobro opravim.	4,41	4,62	0,63	0	0	7,7	23,1	69,2	0,21
Ko delam, pozabim na vse drugo okoli sebe.	4,57	4,44	0,75	0	0	15,4	25,6	59	
Na delovnem mestu sem odločen in poln življenja.	4,24	4,44	0,64	0	0	7,7	41	51,3	0,2
Povprečna vrednost	4,46	4,54	/	/	/	/	/	/	0,08
N	37	39	/	/	/	/	/	/	/
Pričakovani N	45	43	/	/	/	/	/	/	/
Odzivnost (v %)	82,20	90,70	/	/	/	/	/	/	/