

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Rehar

Vloga sredstev internega komuniciranja
pri gradnji pripadnosti zaposlenih
na primeru podjetja HP Slovenija

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Rehar

Mentor:izr. prof. dr. Dejan Verčič

Vloga sredstev internega komuniciranja
pri gradnji pripadnosti zaposlenih
na primeru podjetja HP Slovenija

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvaljujem se mentorju, izr. profesorju dr. **Dejanu Verčiču**, za koristne nasvete in mentorsko pomoč pri pisanju diplomskega dela ter podjetju **HP Slovenija** za sodelovanje in dovoljenje za uporabo podatkov.

Posebej pa bi se zahvalila **mami Anici** in **očetu Jordanu** za podporo in ljubezen, ki sta mi jo dajala skozi vse življenje in brez katerih ne bi bilo tega diplomskega dela, fantu **Tiborju** za brezpogojno ljubezen in oporo pri vseh odločitvah in seveda **Vesni** in **Jakobi** ter drugim prijateljem, ki ste mi polepšali študijska leta.

Vloga sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih na primeru podjetja HP Slovenija

V sodobni družbi znanja je za doseganje poslovne uspešnosti poleg tehnoloških prednosti in inovativnosti vedno bolj pomembno tudi ustrezno upravljanje s človeškimi viri. Na področju ravnanja z ljudmi se bom v nadaljevanju osredotočila na gradnjo pripadnosti zaposlenih, ki postaja vse bolj priljubljen poslovni cilj predvsem zaradi pozitivnih učinkov na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih ter tudi na zadržanje ključnih delavcev. Prav slednje je še posebej pomembno v gospodarski krizi, ki je mnoga slovenska podjetja postavila pred resen izziv in dodatno poudarila pomen pripadnih zaposlenih kot eno od konkurenčnih prednosti. Za vodstvo je torej ključnega pomena poznati dejavnike pripadnosti delavcev, kamor uvrščamo tudi učinkovito interno komuniciranje v podjetju.

Raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi ugotavlja, ali uspešna raba orodij komuniciranja z zaposlenimi spodbuja stopnjo njihove pripadnosti. Vlogo sredstev komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih sem v empiričnem delu naloge preučevala na primeru IT podjetja HP Slovenija, v katerem sem zaposlena. Seveda ne smemo pozabiti, da ima pri tem bistveno vlogo vodstvo podjetij, ki se mora zavedati pomena pripadnih zaposlenih ter upoštevati navodila učinkovitega internega komuniciranja pri doseganju njihove pripadnosti.

Ključne besede: pripadnost zaposlenih, interno komuniciranje, sredstva internega komuniciranja, HP Slovenija.

The Impact of Internal Communication Tools on Employee Engagement: a Case Study of HP Slovenia

Along with the technological advantages and innovation, an adequate human resources management acquired an important role in achieving business success in the contemporary knowledge society. The field of human resource management provides an ideal opportunity to focus on generating employee engagement, which has become a popular business goal, mostly due to the positive effects on employee satisfaction and productivity, as well as on key employee retention. The latter is of critical importance during times of economic crisis, which has forced numerous Slovenian companies to tackle serious challenges and emphasized the importance of employee engagement as one of the competitive advantages. It is therefore important for the management to understand the factors of employee engagement, which also include an effective internal communication within the company.

The research question of this paper establishes whether the successful use of internal communication tools actually stimulates the level of employee engagement. The research of the role of communication tools in generating employee engagement presented in the empirical part of this paper is based on the example of the IT company HP Slovenia, where I am currently employed. Still, we cannot disregard the role of the company's management, which has to be aware of the importance of employee commitment and follow the instructions for effective internal communication in generating employee engagement.

Key words: employee engagement, internal communication, internal communication tools, HP Slovenia.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
2	KONSTRUKCIJA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	11
2.1	OPREDELITEV KONSTRUKTA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	12
2.1.1	<i>Tridimenzionalni model pripadnosti</i>	12
2.1.2	<i>O'Reillyjev model pripadnosti</i>	14
2.1.3	<i>Druge definicije pripadnosti</i>	14
2.2	VLOGA IN POMEN POJAVA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH.....	16
2.3	POSLEDICE PRIPADNOSTI ZA ZAPOSLENE IN ORGANIZACIJO.....	17
2.4	POGOJI IN DEJAVNIKI PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	21
2.5	UPRAVLJANJE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH.....	24
3	INTERNO (NOTRANJE) KOMUNICIRANJE	26
3.1	OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI IN NJIHOVA VLOGA	27
3.1.1	<i>Interna (notranja) javnost</i>	28
3.2	OPREDELITEV IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	29
3.3	CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	31
3.4	NAČRTOVANJE IN STRATEŠKO UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	33
3.4.1	<i>Vloga vodstva v internem komuniciranju</i>	35
3.5	VZROKI IN POSLEDICE NEUČINKOVITEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	36
4	SREDSTVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	38
4.1	OPIS SREDSTEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	39
4.1.1	<i>Tiskani mediji</i>	40
4.1.1.1	Interna publikacija	40
4.1.1.2	Interne revije in časopisi.....	41
4.1.1.3	Priročnik za zaposlene	42
4.1.1.4	Letna poročila za zaposlene.....	42
4.1.1.5	Prospekti, vloženi letaki in priloge	42
4.1.1.6	Tiskani govori.....	42
4.1.1.7	Direktna ali naslovljena pošta.....	43
4.1.1.8	Oglasne deske	43
4.1.2	<i>Spletne komunikacije</i>	43
4.1.2.1	Internet.....	43
4.1.2.2	Intranet.....	44
4.1.2.3	Elektronska pošta (novičarska pisma)	44

4.1.2.4	Poslovna televizija	45
4.1.2.5	Interni video/film	45
4.1.3	<i>Računalniška orodja</i>	46
4.1.3.1	Telekonferenca	46
4.1.3.2	Namizno založništvo (»Desktop publishing«)	46
4.1.4	<i>Organizacijska orodja</i>	46
4.1.4.1	Darila za zaposlene	47
4.1.5	<i>Dogodki</i>	47
4.1.5.1	Dan odprtih vrat	47
4.1.5.2	Razstave	48
4.1.6	<i>Medosebna komunikacija</i>	48
4.1.6.1	Sestanki za vse zaposlene	48
4.1.6.2	Individualni razgovori	49
4.1.6.3	Govorice	50
4.1.6.4	Obhodi direktorja	50
4.2	DEJAVNIKI NA PODROČJU RABE ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA	50
5	VLOGA SREDSTEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI GRADNJI	
	PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	52
5.1	VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI GRADNJI PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	53
5.2	NAVODILA ZA UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE PRI DOSEGANJU PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH	56
5.3	VLOGA VODSTVA PRI DOSEGANJU PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH SKOZI INTERNO KOMUNICIRANJE	61
6	ŠTUDIJA PRIMERA: HP SLOVENIJA, D. O. O.	63
6.1	PODJETJE HEWLETT-PACKARD SLOVENIJA, D. O. O.	64
6.1.1	<i>Predstavitev podjetja HP Slovenija</i>	64
6.1.2	<i>Poslanstvo in cilji podjetja HP Slovenija</i>	65
6.2	PODJETJE HP SLOVENIJA IN ZAPOSLENI	66
6.3	PODJETJE HP SLOVENIJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH	67
6.3.1	<i>Opredelitev pripadnosti zaposlenih</i>	67
6.3.2	<i>Dejavniki pripadnosti zaposlenih</i>	69
6.3.3	<i>Posledice pripadnosti zaposlenih</i>	70
6.3.4	<i>Model pripadnosti zaposlenih</i>	71
6.4	PODJETJE HP SLOVENIJA IN PROGRAMI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	74
6.4.1	<i>Tiskani mediji</i>	74

6.4.1.1	Priročniki in navodila za zaposlene	75
6.4.1.2	Letna poročila za zaposlene	75
6.4.1.3	Oglasne deske	75
6.4.2	<i>Spletne komunikacije</i>	76
6.4.2.1	Internet	76
6.4.2.2	Intranet	76
6.4.2.3	Elektronska pošta in novičarska pisma (angl. newsletter)	78
6.4.2.4	Interni video	79
6.4.3	<i>Računalniška orodja</i>	79
6.4.3.1	Telekonferenca in spletni sestanki	79
6.4.3.2	Blog in forumi	79
6.4.3.3	Drugo	80
6.4.4	<i>Interni branding ali organizacijska orodja</i>	80
6.4.4.1	Darila	81
6.4.5	<i>Interni dogodki</i>	81
6.4.5.1	Razstave	81
6.4.6	<i>Medosebna komunikacija</i>	82
6.4.6.1	Individualni razgovori	82
6.4.6.2	Sestanki za vse zaposlene	82
6.4.6.3	Govorice	83
6.5	RAZISKAVE NA PODROČJU UČINKOV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU HP SLOVENIJA	83
6.5.1	<i>Interna raziskava »Voice of the workforce«</i>	84
6.5.2	<i>Raziskava Zlata nit</i>	86
6.6	UČINKOVITOST SREDSTEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI GRADNJI PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU HP SLOVENIJA	89
7	SKLEP	91
8	LITERATURA	94
	PRILOGE	100
	Priloga A: Ocena orodij internega komuniciranja s strani podjetja HP	100
	Priloga B: Pogostost uporabe sredstev internega komuniciranja v slovenskih podjetjih za leto 2006	101
	Priloga C: Pripadnost zaposlenih v regiji CEE, primerjava 2008 in 2009	102

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij	33
Slika 4.1: Učinkovitost tiskanih orodij internega komuniciranja med leti 2001–2008	40
Slika 5.1: Model posrednih vplivov internega komuniciranja na pripadnost zaposlenih.....	55
Slika 6.1: Model pripadnosti zaposlenih podjetja Hewlett-Packard	68
Slika 6.2: Model pripadnosti zaposlenih – dejavniki in posledice	71
Slika 6.3: Pripadnost zaposlenih v regiji EEM za leto 2008	86

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem v podjetju HP Slovenija.....	87
Tabela 6.2: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju HP Slovenija	87
Tabela 6.3: Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi v HP Slovenija	88
Tabela 6.4: Osebna rast in razvoj v podjetju HP Slovenija.....	88
Tabela 6.5: Podjetnost in inovativnost v podjetju HP Slovenija	89

1 UVOD

Današnji čas zaznamuje upad gospodarstva in stečajni slovenskih podjetij, kar postavlja vodstva pred resen izziv. Podjetja morajo zato zagotavljati nove pogoje dela, gospodarjenja, vodenja in upravljanja s človeškimi viri. Morda je prav zaradi gospodarske krize marsikatero vodstvo bilo prisiljeno spoznati, da je preživetje podjetja v veliki meri odvisno od podpore in požrtvovalnosti pripadnih zaposlenih. Glavna skrb menedžerjev tako niso več le dobri poslovni rezultati, temveč predvsem, kako zadržati in motivirati ključne zaposlene ter kako povečati stopnjo njihove pripadnosti.

Pripadni zaposleni naj bi namreč bili bolj zadovoljni in produktivni na delovnem mestu, kar nenazadnje pozitivno vpliva na dobiček in druge ekonomske kazalce uspeha podjetij. V konkurenčnih tržnih razmerah postaja pripadnost zaposlenih ključna pridobitev ali celo nuja podjetja, zaradi česar morajo vodstva poznati njene dejavnike. V diplomski nalogi se bom osredotočila na interno (notranje) komuniciranje, ki naj bi po nekaterih raziskavah pomembno spodbujalo stopnjo zavezanosti¹ zaposlenih (Postmes in drugi 2001, 230; Mumel in drugi 2006).

Interno komuniciranje kot proces se lahko izraža tudi skozi sredstva komuniciranja, kamor uvrščamo sestanke, intranet, elektronsko pošto in ostala orodja. Raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi se torej glasi: *Uspešna raba sredstev internega komuniciranja pozitivno vpliva na gradnjo pripadnosti pri zaposlenih*. Vodje imajo tako priložnost, da skozi komunicirane vsebine pozitivno vplivajo na pripadnost delavcev (Vesel 1998) in s tem tudi na poslovanje podjetja. To daje internemu komuniciranju strateško vlogo in še dodatno povečuje pomen zaposlenih za uspeh podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju bom opredelila pojem pripadnosti zaposlenih, ki nastopa kot odvisna spremenljivka in jo želim pojasniti s sredstvi internega komuniciranja. Razložila bom tudi dejavnike in posledice pripadnosti ter vlogo in pomen tega pojava za podjetje in za zaposlene.

V drugem poglavju bom natančneje predstavila proces internega komuniciranja. Opredelila bom, kakšno vlogo ima komuniciranje z zaposlenimi v odnosih z javnostmi.

¹ Zavezanost, zavzetost in pripadnost zaposlenih označujejo isti konstrukt, zato med njimi ne bom ločevala. Razlika v poimenovanju je posledica obdobja, iz katerega so raziskovalci izhajali.

Opisala bom različne cilje in načela učinkovitega komuniciranja ter posebej razložila, kakšna je pri tem vloga vodij. Na koncu bom navedla možne vzroke in posledice slabega komuniciranja. Notranje komuniciranje kot proces se lahko uresničuje na različne načine, sama se bom osredotočila na sredstva komuniciranja, ki jih bom podrobneje opisala v tretjem poglavju. Ta sredstva so torej materializacija komuniciranih vsebin, ki običajno prihajajo s strani vodstva ali oddelka za odnose z (notranjimi) javnostmi in so namenjena vsem zaposlenim ali le določeni izbrani skupini delavcev.

V četrtem poglavju bom povzela teoretična izhodišča, ki potrjujejo vzročno-posledično povezavo med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih (glej Postmes in drugi 2001). Ta proces bom natančneje predstavila in razložila, kakšna je vloga sredstev komuniciranja pri tem. V osnovi naj bi notranje komuniciranje posredno spodbujalo stopnjo pripadnosti organizaciji na tri načine: 1) z zmanjševanjem negotovosti zaposlenih; 2) s povečevanjem njihovega zadovoljstva in 3) prek motiviranja zaposlenih.

V petem poglavju bom na primeru podjetja HP Slovenija empirično (in posredno) dokazovala vlogo sredstev komuniciranja z zaposlenimi pri gradnji njihove zavezanosti. Razložila bom, kako podjetje razume in spodbuja razvoj pripadnosti zaposlenih ter predstavila njegov program internega komuniciranja.

V zadnjem, sklepnem delu bom povzela glavne ugotovitve diplomskega dela in jih kritično ovrednotila. Izpeljala bom možne omejitve empiričnega in teoretičnega dela ter možnosti za nadaljnjo raziskovanje na tem področju. Na kratko bom tudi analizirala uspeh sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih v podjetju HP Slovenija ter navedla področja za izboljšanje.

2 KONSTRUKCIJA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Pomen pripadnosti (tudi zavezanosti) organizaciji je v zadnjih letih močno porasel, kar je razvidno iz obsežne literature in opravljenih raziskav s tega področja ter tudi naraščajočega števila podjetij, ki v praksi uporabljajo programe za spodbujanje pripadnosti zaposlenih (Engen 2008, 42–43). Razmah zanimanja je delno posledica visoke mere pozornosti javnosti, predvsem pa domnevno pozitivnih učinkov na počutje zaposlenih in poslovanje podjetja. Mnogi raziskovalci namreč trdijo, da pripadnost spodbuja zadovoljstvo in učinkovitost delavca ter tako ugodno vpliva na uspešnost podjetja. Pozitivne posledice je sicer težko merljivo dokazati, a kljub temu lahko na osnovi številnih raziskav sklepamo o pozitivnih vplivih na druge procese v podjetju ter »učinkoviti in sočasni povezavi pripadnosti s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti« (glej Gruban 2005a).

Trditev, da je »ključna razlika med zelo uspešnimi in povprečnimi podjetji stopnja zavezanosti zaposlenih« (Katzenbach v Fornes in drugi 2008, 339), je sicer morda pretirana, a lahko pritrdimo, da so pripadni zaposleni pomembna konkurenčna prednost podjetja.

Pa vendar je pojav »nepripadnosti« zaposlenih postal resen problem, saj je po nekaterih raziskavah² le še tretjina zaposlenih pripadna svojemu podjetju (Dernovsek 2008, 44). Iz tega lahko sklepamo, da je še vedno mnogo podjetij, ki nimajo programov za spodbujanje pripadnosti ali pa so pri tem neuspešna. Razlogov za slednje je lahko več – pomanjkanje dodatnega izobraževanja, premalo izzivov ali nepriznavanje dosežkov zaposlenih in prenizke plače (glej Saltzman v Laff 2007, 60). Eden od vzrokov je lahko tudi pomanjkanje zanimanja vodstva pri uvajanju novih rešitev in programov za spodbujanje pripadnosti zaposlenih (glej Fornes in drugi 2008, 340).

To je posebej relevantno v sedanjih negotovih gospodarskih razmerah, ki povzročajo nezadovoljstvo med slovenskimi delavci. Njihovo negotovost poglobljajo odpuščanja, zamrznitve ali nižanje plač, podaljševanje delovnega časa in podobno. Ravno pripadnost podjetju je v takih okoliščinah odločilna, saj le visoko zavzeti zaposleni ostajajo zvesti svojemu podjetju tudi v kriznih časih.

² Gallupova raziskava je zajela več kot 10 milijonov zaposlenih v več kot 100 državah po svetu in je trajala v letih med 1998 in 2008 (Dernovsek 2008, 44).

V nadaljevanju bom natančneje predstavila različne definicije pripadnosti ter razložila njen pomen za podjetje in za zaposlene. Opredelila bom tudi posledice tega pojava in navedla dejavnike za uspešno doseganje pripadnih zaposlenih.

2.1 Opredelitev konstrukta pripadnosti zaposlenih

Posameznik je lahko pripaden različnim organizacijam, objektom ali ljudem, sama bom v diplomskem delu govorila o pripadnosti podjetju. Kljub porastu zanimanja za konstrukt pripadnosti zaposlenih pa še vedno ni konsenza o tem, kaj je, kako se ga meri in kako ga lahko izboljšamo (Gibbons v Engen 2008, 45). Več kot trideset let raziskovanja je dalo rezultate v razvoju različnih konceptov, modelov in merskih instrumentov (Meyer in Allen v Mesner-Andolšek 2002, 14), ki jih bom v nadaljevanju kratko predstavila.

Večina avtorjev zagovarja široko definicijo pripadnosti, po kateri gre za »čustveno in psihološko navezanost posameznika na organizacijo« (Mathieu in Zajac; Meyer in Allen v Fornes in drugi 2008, 343). Pripadni zaposleni naj bi bil nekdo, ki prihaja na delo točno in redno, dela polni delovni čas ali celo dlje, ščiti premoženje organizacije in se z njo identificira, njegovi osebni cilji sovpadajo s cilji organizacije (Meyer in Allen 1997, 3; glej Fornes in drugi 2008, 343–344) ter obenem ostaja član organizacije tako v dobrih kot v slabih časih (Mihalič 2008, 6; Meyer in Allen 1997, 3).

Nekateri raziskovalci (Mesner-Andolšek 2002; Meyer in Allen 1997) opozarjajo, da je pripadnost lahko »osredotočena« ali usmerjena na različne ravni v organizaciji. Z drugimi besedami, posameznik je lahko pripaden nadrejenemu, timu, vodji tima, oddelku vodilnih ali organizaciji kot celoti (glej Mesner-Andolšek 2002, 15). V diplomski nalogi nisem razlikovala med različnimi ravnmi usmerjenosti, saj menim, da je za naravo raziskovalnega vprašanja to manj pomembno.

Prve definicije so pripadnost opredeljevale kot enodimenzionalen konstrukt, večina sodobnih avtorjev pa ji pripisuje večdimenzionalno naravo. V nadaljevanju bom posebej omenila tridimenzionalni model *Meyerja* in *Allenove* ter *O'Reilleyjev* model. Ostale definicije in teorije bom predstavila v zadnjem, tretjem podglavju.

2.1.1 Tridimenzionalni model pripadnosti

Meyer in *Allenova* (v Mesner-Andolšek 2002, 14) privzemata definicijo, po kateri je pripadnost »emocionalna vez z organizacijo, ki temelji na želji vzpostaviti

nagrajevalen odnos z organizacijo in na skladnosti ciljev in vrednot med posameznikom in organizacijo».

Obsežne raziskave so pokazale, da obstajajo vsaj trije tipi organizacijske pripadnosti, zato Meyer in Allenova (1997) pripadnost opredelita kot multidimenzionalni konstrukt. Emotivna, kalkulatívna in normativna dimenzija pripadnosti se med seboj razlikujejo po naravi psihološkega stanja, ki označuje odnos med zaposlenim in organizacijo. To so po njunem mnenju sestavine in ne oblike pripadnosti, kajti posameznikovo razmerje do organizacije lahko odraža različno raven na vseh treh dimenzijah (Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 139).

- **Emotivna pripadnost**

Nanaša se na emocionalno vez posameznika z organizacijo, na identifikacijo z organizacijskimi cilji in vrednotami ter vključitev zaposlenih v organizacijo (Meyer in Allen 1997, 11; Mesner-Andolšek 2002, 14; Postmes in drugi 2001, 228; Mowday v Lambert in drugi 2008, 468). Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostajajo v organizaciji, ker tako želijo (Meyer in Allen 1997, 11; Meyer in Allen; Mowday v Fornes in drugi 2008, 344; McElroy v Lambert in drugi 2008, 468) in ker so ponosni na njene dosežke in vrednote (O'Reilly in Chatman v Fornes in drugi 2008, 344).

- **Kalkulatívna ali temporalna pripadnost**

Gre za posameznikovo zaznavanje (ne)finančnih stroškov, ki so povezani z zapustitvijo določene organizacije (Mesner-Andolšek 2002, 14; Meyer in Allen v Fornes in drugi 2008, 344). Posamezniki ostajajo v organizaciji zato, ker »nimajo boljše izbire« (Podnar 2006). Kalkulatívna pripadnost je torej odvisna od posameznikove percepcije alternativ, ki so mu na voljo. Če ima posameznik več alternativ, bo stopnja njegove kalkulatívne pripadnosti šibkejša (glej Lambert in drugi 2008).

- **Normativna pripadnost**

Normativna pripadnost se nanaša na posameznikovo občutenje dolžnosti do organizacije (Mesner-Andolšek 2002, 14), ker ga je zaposlila (Jaros in drugi v Lambert in drugi 2008, 469). Prav zaradi te dolžnosti delavci ostajajo zaposleni v podjetju (Mesner-Andolšek in Štebe 2001; Meyer in Allen 1997, 11). Podnar (2006) opozarja, da bi normativno pripadni posameznik bil z enako mero zavezan tudi kateremu koli drugemu podjetju, za katerega bi delal. Zato sem mnenja, da je normativna pripadnost s strani podjetja najmanj zaželena.

2.1.2 O'Reillyjev model pripadnosti

Tudi *O'Reilly* in njegovi sodelavci (v Meyer in Allen 1997, 14) so opredelili pripadnost zaposlenih kot večdimenzionalni konstrukt. Širša definicija pripadnosti pravi, da gre za izraz »psihološke vezi«, ki zaveže posameznika k organizaciji (Mesner-Andolšek 2002, 14; Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 138). Ta vez je lahko različna in se izraža v več stopnjah zavezanosti posameznika k organizaciji (*O'Reilly* v Meyer in Allen 1997, 14; Mesner-Andolšek 2002, 14), ki jih bom v nadaljevanju kratko opisala.

- **Privolitev**

Privolitev pomeni, da se določeno zaželeno vedenje pri zaposlenih ne pojavi zaradi skupnih prepričanj, temveč zato, ker vedo, da bodo na ta način prišli do nagrade.

- **Identifikacija**

Identifikacija nastopi takrat, ko se zaposleni počuti ponosnega, da je del neke skupine, in zato spoštuje njene vrednote in dosežke, katerih pa ne dojema kot svojih lastnih.

- **Internalizacija ali ponotranjenje**

Gre za obliko pripadnosti, ki se razvije, ko zaposleni organizacijske cilje in vrednote sprejmejo za svoje lastne.

Intenziteta povezanosti posameznika organizaciji je pri privolitvi šibka, pri identifikaciji srednja in pri internalizaciji najmočnejša (Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 138; Mesner-Andolšek 2002, 14).

Kritiki *O'Reillyjevemu* modelu pripadnosti očitajo, da je empirično težko dokazati razlike med identifikacijo in internalizacijo in vsako zase pojasniti (glej Meyer in Allen 1997, 14–15).

2.1.3 Druge definicije pripadnosti

Ob pregledu literature sem zasledila še veliko drugih avtorjev, ki so se ukvarjali z raziskovanjem pojma pripadnosti zaposlenih. Čeprav obstaja le majhen konsenz o tem, kaj termin pripadnost pomeni, nobena definicija ni bolj pravilna ali univerzalno sprejeta (Meyer in Allen 1997, 11).

Poleg že omenjenih *Meyerja* in *Allenove* ter *O'Reillyja* tudi drugi avtorji opredelijo zavezanost zaposlenih kot multidimenzionalni konstrukt (glej Varona v Mihalič 2008, 6–7; Atwater in Brett 2006, 582; glej Meyer in Allen 1997, 16). Mednje sodi tudi *Schaufeli*, ki pripadnost opredeli kot pozitivno, izpolnjujoče in z delom povezano

duhovno stanje, katerega označujejo energičnost, vdanost in veliko zanimanje (Schaufeli in drugi 2006, 702; Schaufeli in drugi v Bakker in drugi 2006, 466; Schaufeli in drugi v Bakker in drugi 2005, 664; Salanova in drugi 2005, 1218; Jones in Harter 2005, 78). **Energičnost** predstavlja visoko stopnjo energije in vedoželjnosti za delovne naloge, vlaganje truda v delo in vztrajanje v težkih časih. **Vdanost** se nanaša na občutek pomembnosti, entuziazma, navdiha, ponosa in izziva. Tretja komponenta pripadnosti pa je velika stopnja **zanimanja**, ki označuje zbranost in zavzetost za delo, kar sicer lahko vodi v nejasno ločevanje službenega in zasebnega življenja. Čeprav so nekateri raziskovalci to empirično zanikali, sem sama mnenja, da lahko visoka stopnja pripadnosti podjetju vsaj v nekaterih primerih pomeni zanemarjanje posameznikovega družinskega in zasebnega življenja.

Armstrong (v Marzel 2000, 351) prav tako obravnava pripadnost zaposlenih kot večdimenzionalni konstrukt, ki vsebuje več komponent: 1) identifikacijo s cilji in vrednotami organizacije ter 2) željo pripadati in 3) delati v korist organizacije.

Nekateri raziskovalci postavijo zavezanost zaposlenih kot nasprotje pojavi »izgorelosti«³ (Schaufeli in drugi 2006, 702; Maslach in Leiter; Schaufeli in Bakker v Bakker in drugi 2005, 664; Maslach in Leiter v Bakker in drugi 2006, 469). Pripadni zaposleni naj bi tako bili – nasprotno kot izgoreli delavci – na svojem delovnem mestu bolj energični in učinkoviti ter naj bi čutili, da dobro izpolnjujejo delovne potrebe. Drugi avtorji sicer tudi trdijo, da je pripadnost pozitivna antiteza izgorelosti, vendar pojma definirajo kot neodvisni stanji, ki se lahko pri posamezniku pojavita hkrati (glej Schaufeli in Bakker v Bakker in drugi 2005, 664). S to tezo se strinjam ob predpostavki, da so pripadni zaposleni bolj produktivni in se tako tudi prej »iztrošijo« oz. »izgorijo«.

Kahn (1990) je pripadnost opredelil kot vključevanje organizacijskih članov v njihove delovne vloge. Pripadni zaposleni skozi svoje delovne naloge delujejo in se izražajo fizično, kognitivno in emocionalno (Kahn 1990, 694; Kahn v May in drugi 2004, 12) ter tako doživijo osebno izpolnitev na delovnem mestu. *Schaufeli* (Schaufeli v Sonnentag 2003, 518) je na podlagi njegove teorije pripadnost opredelil kot »stalno in pozitivno čustveno motivirano stanje samoizpolnitve«.

³ »Izgorelost« ali »burn out« (angl.) je pojav, ki označuje utrujene, cinične in neučinkovite zaposlene (glej Schaufeli in drugi 2006).

V znanstveni literaturi obstajajo številne definicije, zato pri opredelitvi koncepta pripadnosti zaposlenih ne moremo govoriti o konsenzu. *Jones in Harter (2005)* kljub temu skušata zaslediti podobnosti v pojmovanju narave konstrukta. Prva skupna točka definicij je v razumevanju pripadnosti kot **izražanju posameznika skozi delovne naloge** delavca. Slednje vodi do druge podobnosti, ki se kaže v tem, da je pripadnost aktivno spodbujana in **izražena skozi delovno vedenje zaposlenega** (Harter in drugi; May in drugi v Jones in Harter 2005, 78).

Tretjo skupno točko vidita v njeni **večdimenzionalni naravi**. In prav iz slednjega sta izpeljala še četrto podobnost, to je **družbena koristnost** pripadnosti. Ta se kaže v povečani energičnosti in psihični vzdržljivosti posameznika (Schaufeli in Bakker v Jones in Harter 2005, 78), v občutku »samoizpolnitve« skozi delo (May in drugi v Jones in Harter 2005, 78) ter ohranitvi svojega »jaza« kljub zahtevam delovnih nalog (Kahn v Jones in Harter 2005, 78).

V empiričnem delu nisem uporabila nobene od zgoraj predstavljenih in razloženih definicij, temveč sem za osnovo vzela opredelitev pripadnosti, ki jo je za svoje potrebe zasnovalo podjetje Hewlett-Packard.

2.2 Vloga in pomen pojava pripadnosti zaposlenih

Nekateri raziskovalci sicer menijo, da je pripadnost zaposlenih že zastarel pojem (Hirsch v Meyer in Allen 1997, 5), vendar so drugi avtorji nasprotnega mnenja. Slednji verjamejo, da je pripadnost ključnega pomena za preživetje in uspeh organizacije (Buchanan v Fornes in drugi 2008, 347; Podnar 2006). Zgolj predani zaposleni se lahko namreč identificirajo s podjetjem in mu ostajajo zvesti tako v času uspehov kot v času krize in so zato nujni pogoj za obstoj organizacije.

Po Meyerju in Allenovi (1997, 5) naj bi pomen pripadnosti potrjevalo več razlogov. *Prvič*, število delovnih mest znotraj organizacij se zmanjšuje, hkrati pa postajajo bolj fleksibilna in raznovrstna. Organizacija mora zato zaupati svojim zaposlenim, da opravljajo delovne naloge vestno, kar pa je jedro procesa pripadnosti. *Drugič*, organizacije veliko nalog prenašajo na posameznike ali podjetja zunaj lastne organizacije, pri katerih je ključna pripadnost v odnosu z njihove strani (Meyer in Allen 1997, 5). Tako imenovani »outsourcing« postaja zaradi cenejše tuje delovne sile vse bolj v uporabi in postavlja koncept pripadnih zaposlenih v ospredje.

Tretjič, pripadnost je pomembna predvsem v tistih okoliščinah, ko je zaupanje organizaciji z racionalnega vidika nerazumljivo (Barbalet v Mesner-Andolšek 2002, 15). To je aktualno za sedanjo gospodarsko krizo, ko poteka val odpuščanj delavcev, povečevanje delovnih obveznosti, izostajanje plač in podobno. Ker delavci izgubljajo zaupanje v podjetja, je njihova pripadnost nujni pogoj za ohranjanje članstva v organizaciji in njihovo motiviranost, kar nazadnje zagotavlja obstoj organizacije. Seveda pa je treba to trditev obravnavati z zadržkom, saj obstoja organizacije ne zagotavlja le zavezanost zaposlenih, temveč tudi in predvsem učinkovito upravljanje podjetja s strani vodij. Prav uspešno upravljanje in dobro ravnanje z zaposlenimi bi moralo biti pogoj za razvoj njihove pripadnosti, sicer je lahko pripadnost za zaposlene v neugodnih razmerah škodljiva in celo nevarna.

Meyer in Allenova (1997) menita, da je pripadnost ključnega pomena tudi zaradi njenega izvora – gre namreč za naraven proces, ki izzove pozitivne posledice. Vsak človek se mora čutiti nečemu ali nekomu pripaden, sicer govorimo o alienaciji, ki pa prinaša negativne učinke (Kobasa in drugi v Meyer in Allen 1997, 5). Pripadnost naj bi tako pozitivno vplivala na ohranjanje ključnih kadrov in zvestobo kupcev (Gruban 2005a) ter spodbujala posameznikovo uspešnost in produktivnost (Schaufeli in drugi v Jones in Harter 2005, 79; Callahan v Fornes in drugi 2008, 340; Meyer in Allen 1997, 26). *Mihaličeva* (2008, 6) opozarja, da moramo uspešnost in učinkovitost zaposlenega v tem oziru razumeti v ožjem pomenu besede, torej kot »visoko stopnjo kvalitete in kvantitete opravljenih del«.

Nekateri avtorji menijo, da pripadni zaposleni spodbujajo tudi poslovno odličnost in uspešnost podjetja (Mumel in drugi 2006, 364) ter povečanje dobička⁴ (Harter v Atwater in Brett 2006, 582). Slednji vidik pripadnosti je v literaturi pogosto omenjan morda prav zaradi pozitivnih ekonomskih učinkov, ki so za menedžerje zelo pomembni. Več o posledicah in prednostih pripadnosti zaposlenih bom predstavila v naslednjem poglavju.

2.3 Posledice pripadnosti za zaposlene in organizacijo

Če želimo, da postane pripadnost organizaciji eden od poslovnih ciljev vsakega podjetja, je poznavanje posledic in predvsem prednosti tega pojava za vodstveni kader

⁴ Dobičkonosnost se razume kot ekonomski izid organizacije, ki je funkcija števila zaposlenih pomnoženega s številom ur na delavca in pomnoženega s produktivnostjo na delavca (Gruban 2006).

ključnega pomena. Pri tem pa je treba upoštevati, da je posledice težko dokazati, zato lahko o njih govorimo z zadržkom in jim sprejemamo s kritično distanco.

Pripadnost organizaciji vpliva tako na posameznega delavca kot na podjetje kot celoto. Ker so zaposleni del podjetja in se torej njihova (ne)uspešnost zrcali v (ne)uspehu podjetja, lahko sklepam, da so posledice pripadnosti za zaposlene in za podjetje medsebojno povezane in je težko potegniti ločnico med njima.

Posledice pripadnosti za zaposlenega

Pripadnost delu vpliva na dobrobit zaposlenega in njegove delovne rezultate na več načinov. *Prvič*, delovna pripadnost je sama po sebi pozitivna izkušnja (Schaufeli in drugi v Sonnentag 2003, 518), saj pozitivno vpliva na blagostanje delavcev in njihovo počutje (Meyer in Allen 1997, 37). Zanimivo je, da nekateri raziskovalci postavljajo zadovoljstvo na delovnem mestu kot posledico pripadnosti zaposlenih (Harter in drugi v Jones in Harter 2005, 79; Bakker in drugi 2005, 664); drugi pa menijo, da je eden od njenih dejavnikov (glej Mihalič 2008). Sama sem mnenja, da je z vidika posameznika bolj ugodno, da organizacija najprej poskrbi za njegovo zadovoljstvo, na osnovi katerega se nato razvije pripadnost. Nezadovoljni, a podjetju pripadni zaposleni je sicer za organizacijo lahko koristen, a je to za njegovo počutje škodljivo.

Drugič, pripadnost je povezana z dobrim zdravstvenim počutjem in obenem pozitivno vpliva na produktivnost (Demerouti in drugi; Rothbard v Sonnentag 2003, 518) ter večjo prisotnost zaposlenih na delovnem mestu (Harter v Atwater in Brett 2006, 582; Salanova in drugi 2005, 1218; Postmes in drugi 2001, 229).

Tretjič, pripadnost spodbuja koristi za zaposlenega v stresnih situacijah (Britt in drugi v Sonnentag 2003, 518). Obstaja namreč negativna korelacija med različnimi indikatorji stresa in pripadnostjo zaposlenih (glej Meyer in Allen 1997, 37), kar je zanimiva ugotovitev glede na to, da pripadni zaposleni vložijo več časa in truda v svojo službo.

Posledice pripadnosti za skupino zaposlenih

Nekateri avtorji opozarjajo, da pripadnost ne vpliva le na posameznika, temveč tudi na motivacijo in čustva skupine delavcev, kar imenujemo tudi *morala*, *kohezija* ali *odnos* (glej Tickle-Degnen in Rosenthal v Salanova in drugi 2005, 1218). Pripadnost se kot motivacijski konstrukt širi skozi interakcijo med zaposlenimi ter vpliva na njihovo obnašanje in mišljenje (Salanova in drugi 2005), kar se kaže tudi v boljšem sprejemanju organizacijskih sprememb (Avey in drugi 2008, 65). Ta proces pa je lahko tudi obraten.

Bakker in sodelavci (2006, 482) razlagajo, da se zavezanost na ravni skupine zaposlenih lahko prenese na raven posameznega zaposlenega. Pripadni zaposleni namreč delujejo proaktivno in pomagajo sodelavcem, kar ustvarja pozitivno delovno klimo in širi pripadnost tudi na osebno raven posameznika.

Posledice pripadnosti za organizacijo

Kot že rečeno, lahko v literaturi pogosto zasledimo povezavo med pripadnostjo in večjo učinkovitostjo zaposlenih (Kahn v Sonnentag 2003; Schaufeli in drugi v Jones in Harter 2005, 79), ki je za menedžerje pomembna prednost zaradi domnevnega pozitivnega vpliva na končni dobiček in uspešno poslovanje podjetja.

Mnogo raziskovalcev sicer skuša dokazati vzročno-posledično povezavo med pripadnostjo in (finančnim) uspehom podjetja, a moramo te rezultate jemati z zadržkom zaradi več razlogov. *Prvič*, čeprav obstaja široko sprejeto prepričanje, da je pripadnost ključna za uspeh podjetja in korist zaposlenih, je to težko empirično dokazati. Proces je lahko namreč tudi obraten in torej odlični poslovni rezultati podjetja spodbujajo zavezanost zaposlenih (Marzel 2000, 351). *Drugič*, nekatera podjetja si pripadnosti svojih zaposlenih zaradi neustreznega ravnanja z njimi niti ne zaslužijo in je zato težko govoriti o prednostih pripadnih delavcev. V takih primerih lahko govorimo o »negativni« pripadnosti, saj zaposleni ne prejema ustrezni povračil s strani podjetja. To povezavo je torej težko dokazati in jo zato lahko sprejemam le delno. Zanimivo je, da tudi obravnavano podjetje Hewlett-Packard navaja to posledico kot enega pomembnejših rezultatov pripadnosti zaposlenih.

Pripadnost delu naj bi vodila še v druge za organizacijo pozitivne posledice, kot so visoka zavzetost in delovanje (Salanova in drugi 2005, 1218; Postmes in drugi 2001) ter zvestoba strank (Harter v Atwater in Brett 2006, 582).

Meyer in *Allenova* (Meyer in Allen 1997, 34; Meyer in Allen v Fornes in drugi 2008, 345) dodajata še, da so pripadni zaposleni bolj nagnjeni k »državljskemu obnašanju pri delu«, ki se nanaša na delovne naloge zunaj opisa delovnega mesta in organizacijskih zahtev. Sem spadajo dodatna pomoč sodelavcem, prostovoljno opravljanje posebnih dejavnosti, točnost, namenjanje posebne pozornosti strankam in podajanje predlogov, ko se pojavijo težave.

Številni avtorji (Harter v Atwater in Brett 2006, 582; Salanova in drugi 2005, 1218;

Postmes in drugi 2001, 229; Hackmann in Oldham; Harter in drugi; Schaufeli in Bakker v Jones in Harter 2005, 79; Mihalič 2008, 6; Meyer in Allen 1997, 24) opozarjajo na še eno pomembno prednost pripadnih zaposlenih, in sicer na zadržanje (ključnih) članov organizacije. Tudi to posledico podjetje HP navaja v svojem modelu pripadnosti zaposlenih kot enega od rezultatov. Pripadnost v okviru organizacijske identifikacije naj bi namreč bila povezana s posameznikovim namenom ostati v organizaciji (Podnar 2004). To seveda ni vedno pozitiven učinek, saj lahko tudi manj učinkoviti, a pripadni zaposleni ostajajo v podjetju in ga ne želijo zapustiti. V takih primerih je njihovo zadržanje lahko nesmiselno in za organizacijo škodljivo.

Pripadnost organizaciji pa lahko prinaša tudi določene pasti in slabosti tako za posameznika kot za organizacijo. Na tem mestu bi opozorila na t. i. »negativno« ali »fanatično« pripadnost, ki se pojavi v okoliščinah, ko pripadni zaposleni sicer prinašajo številne koristi za podjetje, a slednje zaposlenim ne zagotavlja ustreznih povračil. Tovrstna pripadnost običajno temelji na tradiciji in spoštovanju avtoritete ali slepemu zaupanju v pravilno ravnanje vodstva. V takih podjetjih so pripadni zaposleni v nevarnosti, saj ne prepoznajo napačnega ravnanja vodstva ali celo njihovega izkoriščanja. Na to se navezuje druga kritika, ki opozarja, da lahko (pre)visoka stopnja pripadnosti zaposlenih vodi v zapostavljanje zasebnega življenja (Kirchmeyer v Meyer in Allen 1997, 38). Slednje so sicer empirično zanikali (Kirchmeyer v Meyer in Allen 1997, 37–38) in dokazali, da pripadni zaposleni celo več časa posvetijo zasebnemu življenju in so z njim bolj zadovoljni kot manj pripadni (Reilly in Orsak v Fornes in drugi 2008, 345). Poleg tega lahko svoja pozitivna čustva pripadnosti prenašajo na druge družinske člane (Bakker in drugi 2005, 661).

In nenazadnje, visoka stopnja pripadnosti podjetju delavcu prinaša občutek varnosti zaposlitve, kar ga lahko demotivira za dodatna izobraževanja, s tem pa pada njegova konkurenčna vrednost na delovnem trgu (Meyer in Allen 1997, 3; Podnar 2006).

Zaključim lahko torej, da pripadnost organizaciji sicer prinaša prednosti za posameznika kot zaposlenega, ne pa nujno tudi za posameznika kot nekoga, ki ima družino in želi imeti kvalitetno tudi zasebno življenje.

Tudi na ravni organizacije prinaša pripadnost zaposlenih svoje slabosti. *Randallova* (v Meyer in Allen 1997, 3) pravi, da lahko »slepa« pripadnost zaposlene sčasoma privadi na sprejemanje »statusa quo«. To pomeni, da pripadni, a neučinkoviti zaposleni še

naprej ostajajo člani organizacije, kar pa za podjetje pomeni izgubo sposobnosti inoviranja in prilagajanja spremembam. Zaposleni so že dolgo člani neke organizacije, njihova kariera se je končala, a vseeno nočejo zamenjati organizacije, ker se zavedajo ugodnosti, ki so jih deležni. *Randallova* (v Podnar 2006) navaja še druge morebitne negativne posledice pripadnosti, kot so pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti in prilagodljivosti, neomajno zaupanje v pretekle politike in procedure ter ilegalna/neetična dejanja, narejena v imenu organizacije.

Pripadnost ima torej lahko tudi negativne posledice, katerih se mora vodstvo zavedati in se jim uspešno izogniti. Pri tem je predvsem pomembno, da ne izkorišča pripadnih zaposlenih, temveč 1) jim njihovo lojalnost in zavzetost vrača z ustreznimi povračili in nagradami ter 2) upošteva in spoštuje zasebno življenje in interese svojih delavcev. Edino model soupravljanja je tisti, ki lahko pripadnost zaposlenih podjetju in njegovim ciljem vzbudi in razvije, ob tem pa jo ohranja racionalno in kulturno sprejemljivo.

2.4 Pogoji in dejavniki pripadnosti zaposlenih

Za uspešno doseganje pripadnosti zaposlenih mora vodstvo organizacije poznati in zagotoviti ustrezne pogoje in dejavnike, ki jih bom v nadaljevanju natančneje predstavila. Pri tem se mora zavedati, da niso vsi dejavniki ustrezni za vse organizacije, temveč je potrebno pri izbiri upoštevati zgodovino, kulturo in strategijo podjetja.

Zanimivo je, da le redki avtorji zagovarjajo neposredno povezavo med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih (glej Foy; Katz in Kahn; Meyer in Allen; Mathieu in Zajac v Postmes in drugi 2001, 230; Jančič 1998; Vesel 1998; Seitel 2004, 266; Gruban 2005a; Podnar 2006), kar je sicer raziskovalno vprašanje diplomske naloge. Zato bom v nadaljevanju pri vsakem dejavniku pripadnosti sama poskušala izpeljati povezavo s procesom in sredstvi internega komuniciranja.

Nekateri avtorji raziskujejo *pogoje* za nastanek pripadnosti zaposlenih. *Bakker* (Bakker in drugi 2005, 665; Bakker in drugi 2006, 467; Schaufeli in Bakker v Salanova in drugi 2005, 1218) predpostavlja, da se delovna pripadnost razvije kot posledica motivacijskega učinka **delovanja organizacijskih virov**, kamor sodijo tudi zagotavljanje povratnih informacij o delovnem uspehu posameznika ter podpora

sodelavcev in nadrejenih. Ta pogoj je mogoče zagotoviti skozi učinkovito rabo sredstev internega komuniciranja, kar bom v naslednjih poglavjih natančneje razložila.

Na drugi strani Schaufeli (v Sonnentag 2003, 519) ugotavlja, da je ključni pogoj za doživljanje občutka pripadnosti pri zaposlenih **počitek ali oddih** zunaj delovnega časa. Spočiti zaposleni naj bi v službi kazali večjo mero pripadnosti in bili bolj motivirani, da se obnašajo proaktivno – da so torej samoiniciativni in se sami učijo.

Mnogo raziskav ugotavlja velik vpliv **zadovoljstva** na pripadnost (glej Steers in drugi v Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 140). *Mihaličeva* (2008) pa opozarja, da je zadovoljstvo posameznika le osnovni predpogoj pripadnosti in ni nujno, da bo dovolj.

Drugi raziskovalci so preučevali *dejavnike*, s katerimi lahko spodbujamo pripadnost zaposlenih. *Kahn* (v May in drugi 2004, 14) je tako raziskoval psihološke dejavnike za nastanek osebne pripadnosti ter jih razdelil v tri skupine – pomen, varnost in zmožnost. Posamezniki vedno iščejo **pomen** v svojem delu, ki ga razumejo kot vrednost ali namen delovnega mesta v odnosu do svojih potreb in želja (Hackman in Oldham; May; Renn in Vandenberg v May in drugi 2004, 14). Visoko vrednotenje dela bolj motivira posameznika in s tem povečuje njegovo pripadnost organizaciji (May in drugi 2004, 19). Vodstvo lahko prek ustreznega komuniciranja posamezniku razloži njegovo vlogo v organizaciji in tako posredno vpliva na njegovo vrednotenje dela ter zavezanost podjetju.

Drugič, **psihološka varnost** je razumljena kot možnost svobodnega izražanja samega sebe brez strahu, da bi s tem ogrozil samopodobo, status ali kariero (Kahn 1990, 708; Kahn v May in drugi 2004, 15). Posamezniki, ki se počutijo varne izražati lastne ideje in mnenja, so bolj pripadni svojemu delu. Za večji občutek varnosti mora organizacija zagotoviti možnost dvosmernega komuniciranja in v komunikacijah izkazovati podporo in zaupanje delavcu. Tretji dejavnik, ki vpliva na stopnjo pripadnosti, pa je **psihološka zmožnost** kot prepričanje posameznika, da poseduje psihične, čustvene in kognitivne vire, ki jih potrebuje pri izvajanju delovnih nalog (glej Kahn 1990, 714; Kahn v May in drugi 2004, 17–18). Na psihološko zmožnost posameznika organizacija nima neposrednega vpliva in tudi sicer se je ta dejavnik izkazal za najbolj šibkega.

Meyer in *Allenova* (1997) sta na podlagi dotedanjih raziskav opredelila dejavnike, ki vplivajo na afektivno, normativno in kalkulatивно pripadnost. Pri tem sta uporabila *Steersovo* delitev dejavnikov pripadnosti v dve kategorije, in sicer osebne značilnosti

in situacijske spremenljivke (Steers v Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 140). V nadaljevanju bom izpostavila predvsem tiste dejavnike, ki jih lahko (vsaj delno) dosežemo ali spodbujamo skozi sredstva internega komuniciranja.

Na **afektivno pripadnost** lahko organizacija vpliva prek ravni (de)centralizacije (Bateman in Strasser; Morris in Steers v Meyer in Allen 1997, 42) in povečanja »samovrednotenja« posameznikovega dela. Če zaposleni pripisuje visoko vrednost svojemu delu, doseže občutek osebne izpolnitve, ki tudi najmočneje vpliva na afektivno pripadnost zaposlenih (Meyer in Allen 1997, 64). Slednje spominja na enega od zgoraj omenjenih *Kahnovih* dejavnikov pripadnosti, ki govori o psihološkem pomenu dela za zaposlenega. Nadalje, organizacija mora ustvariti tako delovno okolje, ki poudarja podporo, pravičnost in občutek pomembnosti za organizacijo, saj naj bi to imelo večji vpliv na pripadnost zaposlenih kot pa zadovoljstvo z dohodkom (glej Meyer in Allen 1997, 45–46). Tudi slednje lahko organizacija doseže skozi učinkovito uporabo sredstev internega komuniciranja.

Zelo močan dejavnik afektivne pripadnosti pa so tudi delovne izkušnje (Podnar 2006), na področju katerih je bilo opravljenih največ raziskav. Tu lahko organizacija največ doseže z večanjem izzivov na delovnem mestu, spreminjanjem stopnje avtonomije, različnostjo zahtevanih veščin in na področju odnosov z nadrejenim (Meyer in Allen 1997, 45–46).

Kalkulativno pripadni delavci ostanejo v podjetju, ker menijo, da nimajo druge izbire (Meyer in Allen 1997, 56). Nanjo torej vpliva vsako dejanje ali dogodek, ki poveča stroške zapuščanja organizacije. Meyer in Allenova sta te dogodke in dejanja združila v investicije in alternative. Investicije predstavljajo tiste vrednosti, ki jih zaposleni vlagajo v svoje delo (čas, trud, denar ipd.) in jih bi izgubili, če bi zapustili organizacijo (Becker v Meyer in Allen 1997, 57). Zaposleni, ki se zavedajo večjega števila alternativ, bodo manj kalkulativno pripadni organizaciji. Sicer organizacija ne more vplivati na število alternativ, ki jih ima posameznik na voljo; lahko pa prek ustrezne uporabe sredstev komuniciranja z zaposlenimi poveča vrednost investicij in tako spodbuja njihovo pripadnost podjetju.

Normativna pripadnost se razvije kot posledica moralne dolžnosti, ki jo posameznik čuti do organizacije (Meyer in Allen 1997, 60). Skozi proces internalizacije, ki zajema pogojevanje (nagrade in kazni) ter oponašanje (opazovanje in posnemanje drugih), se posamezniki naučijo, kaj je zaželeno in kaj se od njih pričakuje. V primeru normativne pripadnosti se razvije lojalnost organizaciji, ki se kaže v občutku,

da je ne smejo zapustiti. Ker je ta vrsta pripadnosti pogojena z občutkom morale vsakega posameznika, ima organizacija nanjo zelo majhen vpliv.

2.5 Upravljanje pripadnosti zaposlenih

Na osnovi pregleda znanstvene literature je razvidno, da je sicer veliko omenjenega o dejavnikih in pogojih pripadnosti zaposlenih, a dejansko primanjkuje napotkov, kako jo upravljati. Zato je *Fornes* (2008) poskušal povzeti dejavnike in uvedel natančne postopke pri gradnji pripadnosti, katere lahko uporablja vodstvo ali oddelek za odnose z (notranjo) javnostjo v njihovem imenu. Čeprav internega komuniciranja ne navaja posebej kot enega od navodil, pa je marsikateri postopek mogoče doseči skozi pravilno rabo sredstev komuniciranja z zaposlenimi.

- Zaposleni morajo poznati namen in poslanstvo organizacije ter njenih procesov (Fornes in drugi 2008, 349), kar lahko dosežemo prek učinkovite rabe sredstev internega komuniciranja.
- Organizacija mora zaposlenim zagotavljati možnost prejemanja rednih in povratnih informacij o oceni njihovega dela, s čimer izboljšuje komuniciranje v podjetju in spodbuja pripadnost svojih delavcev (Luthans v Fornes in drugi 2008, 350). Interno komuniciranje mora torej biti vsem razumljivo in jasno ter dopuščati možnost postavljanja vprašanj in predlogov.
- Delovno okolje v organizaciji mora spodbujati enakost in pravičnost med zaposlenimi, kar dosežemo preko postavljanja transparentnih in pravičnih pravil ocenjevanja in napredovanja (Fornes in drugi 2008, 349) ter nagrajevanja zaposlenih (Mihalič 2008).
- Vodstva morajo del moči v odločanju prepustiti zaposlenim (»empowerment«) ter jim nuditi več fleksibilnosti in podpore pri sprejemanju teh odločitev (Fornes in drugi 2008, 350). Visoka stopnja participacije zaposlenih naj bi spodbujala njihovo zadovoljstvo, katero pa se (ne nujno) razvije v pripadnost zaposlenih (glej Mihalič 2008, 23). Večjo stopnjo neodvisnosti zaposlenih lahko dosežemo tudi prek participativnega komuniciranja z njimi.
- Zaposleni morajo imeti določeno stopnjo avtonomije, ki se kaže tudi kot svoboda pri urejanju urnika in delovnih postopkov (Fornes in drugi 2008, 350–351).

- Nenazadnje, za razvoj pripadnosti je treba zagotoviti, da je posamezniku njegovo delo zanimivo (Fornes in drugi 2008, 348). To pomeni, da mu ponuja veliko izzivov in določeno stopnjo avtonomije pri izvajanju različnih nalog, ki so za organizacijo pomembne.

Večino zgoraj omenjenih navodil lahko torej organizacija uresniči prek uspešne uporabe orodij komuniciranja z zaposlenimi, kar potrjuje, da je tudi interno komuniciranje (ne)posreden dejavnik pripadnosti. Več o povezavi med njima bom razložila v naslednjih poglavjih.

Na tem mestu bi ponovno opozorila, da pripadnost zaposlenih zahteva dolgoročen proces upravljanja in zato ne sodi med kratkoročne poslovne cilje. Poleg tega se mora vodstvo nenehno zavzemati, da prinaša vzajemne koristi tako za zaposlene kot za podjetje kot celoto, sicer lahko govorimo o »negativni« pripadnosti in manipulaciji z delavci.

3 INTERNO (NOTRANJE) KOMUNICIRANJE

Raziskovalno vprašanje v diplomski nalogi preučuje vlogo sredstev komuniciranja z zaposlenimi pri gradnji njihove pripadnosti. Ker so sredstva ena od oblik udejanjanja procesa internega komuniciranja, bom za lažje razumevanje najprej razložila njegov pomen in vlogo.

Komuniciranje z zaposlenimi ali z drugimi besedami interno (tudi notranje) komuniciranje je ena od funkcij oddelka za odnose z javnostmi.⁵ Pomen odnosov z interno javnostjo je prišel v ospredje v 21. stoletju (Seitel 2004, 259), ko je postalo ključno obravnavanje zaposlenih ne več strošek, temveč kot pomembna naložba in premoženje (Rijavec 1999, 627). Razloge za povečanje zanimanja lahko iščemo v 1) *tehnološki krizi*, ki je povzročila val odpuščanja delavcev in gospodarsko recesijo; ter tudi v vse večjemu odstopanju med plačami vodstva in delavcev (Seitel 2004, 259). Delavci so zato postali bolj mobilni pri iskanju nove zaposlitve, organizacije pa so jih skušale zadržati prek investicij v kakovostno in učinkovito notranje komuniciranje. Danes se sicer ne spopadamo s tehnološko krizo, je pa prisotna gospodarska recesija, ki zaradi podobnih vzrokov povečuje pomen notranjega komuniciranja.

Pomen internega komuniciranja je še dodatno povečal 2) *trend globalizacije*, ko je tehnologija pospešila integracijo poslovanja in trgov po svetu (glej Seitel 2004, 260–261). Z nastopom globalnih podjetij se je vodstvo začelo zavedati ključne vloge komuniciranja, ki bi povezovalo zaposlene iz različnih držav in v njih povečalo občutek zvestobe. To je še posebej aktualno za obravnavano podjetje Hewlett-Packard, ki je kot globalna korporacija prisotna v skoraj vsaki državi.

Poslanstvo sodobnih programov komuniciranja z zaposlenimi je »spodbujati njihove zmožnosti in sposobnosti ter jih tako motivirati, da uspešno opravljajo svoje delo in prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev« (Vesel 1998). Učinkovito interno komuniciranje je torej pomembno za uspeh podjetja, nekateri raziskovalci (Mumel in

⁵ Interno komuniciranje je sicer domena oddelka za odnose z (internimi) javnosti, a lahko zanj skrbijo tudi drugi oddelki, kar je odvisno predvsem od velikosti in strategije same organizacije. Na osnovi raziskav za komuniciranje v podjetju najpogosteje skrbijo oddelek za integrirano komuniciranje (54%), oddelek za komuniciranje z zaposlenimi (30%), oddelek za upravljanje s človeškimi viri (8%) in drugi oddelki (glej FEIEA 2009, 22).

drugi 2006, 361) ga postavljajo celo kot pogoj za delovanje katere koli organizacije. Na tem mestu velja omeniti, da se pozitivne posledice kažejo le, če je interno komuniciranje dobro zastavljeno in izpeljano, sicer je lahko neuspešno in za organizacijo celo škodljivo.

Kljub koristim, ki jih učinkovito interno komuniciranje prinaša organizaciji, pa je pogosto prezrto in podcenjeno. Eden od vzrokov je, da organizacije (pre)več pozornosti namenjajo tržnemu komuniciranju in oglaševanju ter drugim oblikam organizacijskega komuniciranja z različnimi zunanjimi javnostmi (Gruban 2005b). Vodstvo pa se mora zavedati, da vse te oblike eksternega komuniciranja ne bodo uspele, če zaposleni »ne bodo razumeli in podprli teh sporočil ter delovali skladno z njimi« (glej Gruban 2005b). Prav interna javnost je namreč ključna povezava z drugimi deležniki, saj predstavlja jedro vseh komunikacijskih aktivnosti do različnih javnosti.

V nadaljevanju bom natančneje opredelila odnose z javnostmi in interno komuniciranje kot njihovo funkcijo. Razložila bom tudi vlogo in specifične cilje komuniciranja, ki so lahko različni glede na trenutne potrebe organizacije. Na koncu poglavja bom na kratko predstavila možne vzroke in posledice neučinkovitega komuniciranja z zaposlenimi.

3.1 Opredelitev odnosov z javnostmi in njihova vloga

Uvodoma sem že omenila, da je interno komuniciranje ena od funkcij oddelka za odnose z javnostmi, zato bom na tem mestu razložila njihov pomen in vlogo.

V znanstveni literaturi obstaja več kot 500 definicij odnosov z javnostmi⁶, kar izraža veliko število funkcij in stalen razvoj. *Kitchen* (1997, 8) skuša poiskati skupne značilnosti večine definicij:

- Odnosi z javnostmi so komunikacijski proces s poudarkom na dvosmerni komunikaciji.
- Temeljijo na vzpostavljanju vzajemnega razumevanja in naklonjenosti med organizacijami in še posebej skupinami posameznikov (javnostmi).
- Gre za inteligentno funkcijo, ki analizira in interpretira trende in pojave v okolju, ki bi morebiti imeli vpliv za organizacijo ali njene deležnike.
- Odnosi z javnostmi pomagajo doseči družbeno sprejete cilje, tako da vzpostavijo ravnotežje med dobičkonosnimi nameni in družbeno odgovornim vedenjem.

⁶ Študijo je izvedel Harlow (1976) v sodelovanju s Fundacijo za raziskovanje in poučevanje odnosov z javnostmi (glej *Kitchen* 1997, 7–8).

Po *Bivinsu* (1996, 2) se vloga odnosov z javnostmi kaže v vzpostavljanju pozitivnega odnosa med organizacijo in njenimi različnimi javnostmi, običajno skozi tehniko oblikovanja javne podobe. Gre torej za »sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti« (Ašanin-Gole v Gruban in drugi 1998, 46), ki lahko poteka prek različnih oblik načrtovanih komunikacij (Jefkins v Ašanin-Gole 1999, 549). Poudariti je treba, da so te komunikacije usmerjene predvsem na tiste javnosti, od katerih je odvisen uspeh organizacije, zato so odnosi z javnostmi tudi menedžerska funkcija (Cutlip in drugi 2000, 6; Kitchen 1997, 7).

V tem oziru lahko interno komuniciranje razumemo kot orodje oddelka za odnose z javnostmi pri doseganju specifičnih organizacijskih ciljev in predvsem pri spodbujanju naklonjenosti zaposlenih.

3.1.1 Interna (notranja) javnost

Oddelk za odnose z javnostmi vzpostavlja in ohranja vzajemno razumevanje z različnimi javnostmi, med drugim tudi z zaposlenimi, ki jim pravimo interna (notranja) javnost. Notranja javnost se nahaja znotraj vsake organizacije (Vesel 1998; Gruban 1998b) in je praviloma v središču pozornosti vodstva in oddelka za odnose z javnostmi (Gruban in drugi 1997, 98). Z njo naj bi organizacija tvorila najpomembnejše odnose (Cutlip in drugi 2000, 287), saj brez sodelovanja zaposlenih ne more uresničevati organizacijskih ciljev (Baskin in Aronoff 1988, 249). Prav zato je eden od ciljev internega komuniciranja doseganje njihovega zadovoljstva in naklonjenosti. Delavci so pomembni tudi zato, ker je njihovo razumevanje organizacije ključno za širjenje občutkov in mnenj o organizaciji drugim zunanjim javnostim (lokalna skupnost, politiki, delničarji itd.) (Kitchen 1997, 80; glej Gruban 1998b).

Notranja javnost pa ni homogena skupina deležnikov (Seitel 2004, 261), temveč jo sestavljajo različne skupine delavcev, od katerih vsaka opravlja svoje naloge (Theaker 2004b, 132; Theaker 2004a, 174). Tako ločimo delavske sindikate, priložnostne delavce, pogodbene delavce, ženske in druge manjšine (Seitel 2004, 261). Z vsako od teh kategorij mora vodstvo vzpostaviti posebno komunikacijsko strategijo glede na njihove interese in položaj v podjetju.

Čeprav naj bi bili zaposleni za organizacijo konkurenčna prednost (Požar v Gruban in drugi 1998, 179) ter ji zagotavljali delovno silo in strokovnost, pa je interna javnost

pogosto podcenjena (glej Vesel 1998). Menim, da so razlogi za to predvsem ekonomske narave, saj vodstvo nemalokrat obravnava zaposlene kot nadomestljivo delovno silo, od katere nima neposrednih finančnih koristi in zato manj vlaga v dobre odnose z njimi.

3.2 Opredelitev in vloga internega komuniciranja

Začetki internega komuniciranja segajo v čas I. in še posebej II. svetovne vojne, ko so se s pojavom tiskanih publikacij začeli razvijati sodobni programi za odnose z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 240). Organizacije so želele povečati predanost svojih zaposlenih, zato so prek komuniciranja delavce socializirale v organizacijo in skušale povečati stopnjo njihove zvestobe.

Danes je vloga internega komuniciranja spremenjena, saj so zaposleni postali zaradi negotovih gospodarskih razmerah bolj zahtevni in nezaupljivi. Organizacije morajo zato stremeti k dvosmernemu modelu internega komuniciranja z aktivnim in participativnim vključevanjem zaposlenih v delovanje podjetja.

Poslanstvo sodobnih programov komuniciranja z zaposlenimi se kaže v treh dimenzijah. Komuniciranje prispeva k 1) udejanjanju vizije, politike in strategije organizacije (Mumel in drugi 2006; Gruban 1998b; Vesel 1998). Nadalje, poslanstvo internih komunikacij je 2) mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih ter jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev (glej Gruban 1998b; Vesel 1998). Zaposleni namreč potrebujejo informacije, ki so nujne za opravljanje delovnih nalog ter za dajanje in dobivanje navodil, kdaj, kako in kdo naj opravlja posamezna opravila (Mumel in drugi 2006, 361). Posledično aktivnosti internega komuniciranja prispevajo k 3) humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov ter reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov (Vesel 1998; Gruban 1998b). Na tem mestu je pripadnost jasno izražena kot poslanstvo komuniciranja z zaposlenimi, kar nakazuje vzročno-posledično povezavo med njima.

Interno komuniciranje lahko razumemo kot način doseganja medsebojnega razumevanja med javnostjo in organizacijo (Jefkins v Ašanin-Gole 1999, 549) in izboljšanja ugleda organizacije (Fawkes v Theaker 2004b, 5; Ašanin-Gole v Gruban in drugi 1998, 46), kar pa je tudi eden od pogojev za njeno uspešno poslovanje (Cutlip in drugi 2000, 289;

Cutlip v Theaker 2004b, 132; Cutlip v Theaker 2004a, 175; Ašanin-Gole v Gruban in drugi 1998, 46). Komunikacije naj bi namreč neposredno vplivale na večje zadovoljstvo (Jefkins in Kitchen v Mumel in drugi 2006, 361) in učinkovitost zaposlenih (Grunig in Hunt 1984, 241; Baskin in Aronoff 1988, 245) ter na motiviranost in produktivnost v delovnem procesu (Kitchen 1997, 80). Četudi se s trditvijo strinjam, bi na tem mestu opozorila na morebitne zlorabe komuniciranja s strani vodstva za manipulativne namene z zaposlenimi.

Poleg tega je komuniciranje z zaposlenimi nujni pogoj za uspešnost delovanja organizacije navzven (White v Rijavec 1999, 619). V prejšnjem poglavju sem že omenila, da so zaposleni medij, skozi katerega ostale javnosti pridobivajo informacije in vzpostavljajo odnose z organizacijo (Baskin in Aronoff 1988, 245). Zaposleni so tudi tisti, ki »predstavljajo podjetje zunanji publiki skladno s podobo, ki jo želijo ustvariti vodje« (glej Gruban 2005b). Prek zadovoljnih zaposlenih se tako lahko izboljšajo odnosi organizacije s strankami, skupnostjo, vlagatelji in zunanjo javnostjo (Baskin in Aronoff 1988, 245), zato lahko zaključim, da je interno komuniciranje pomemben dejavnik eksternega komuniciranja.

Danes se večina organizacij zaveda pomena odnosov z internimi javnostmi, kar dokazuje dejstvo, da imajo skoraj vse organizacije neko obliko internega komuniciranja (Grunig in Hunt 1984, 241). Na povečanje zanimanja kaže tudi porast sredstev, namenjenih komuniciranju z zaposlenimi, in število osebja v oddelku za odnose z notranjimi javnostmi (Baskin in Aronoff 1988, 259).

Kljub porastu zanimanja pa se na tem področju pojavljajo številne kritike. Nekateri raziskovalci očitajo, da primanjkuje pravega razumevanja komuniciranja in uporabnih, zglednih rešitev (Gruban 1998b) ter sistematičnega raziskovanja (Mumel in drugi 2006, 361). Drugi opozarjajo, da podjetja lahko brez težav preživijo in so celo uspešna, ne da bi komunicirala z zaposlenimi (Theaker 2004b, 131), kar dodatno spodbija njegov pomen. Komuniciranje z zaposlenimi je torej še vedno podcenjeno in premalo uporabljano (Vesel 1998; Gruban 2005b), zato je treba vodstva v organizacijah redno seznanjati o njegovi ključni vlogi in ga hkrati bolj intenzivno vključevati v strateško upravljanje in načrtovanje podjetja.

3.3 Cilji internega komuniciranja

Poslanstvo internega komuniciranja predstavlja smer, h kateri težijo vse aktivnosti komuniciranja znotraj organizacije (Vesel 1998). Podjetja pa izvajajo programe internega komuniciranja z namenom doseči specifične cilje, v katerih je zapisano najpomembnejše sporočilo in smisel početja zaposlenih (Gruban 2005b). Ti cilji so torej premišljeni in strateško načrtovani (glej Gruban 2005b) ter prilagojeni trenutnim potrebam organizacije (glej Cutlip in drugi 2000, 291; Vesel 1998). Vodstvo mora najprej raziskati, kakšen ugled uživa pri svojih zaposlenih in ali se jim zdijo obstoječe oblike komunikacije učinkovite (glej Hendrix v Theaker 2004b, 136; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181). Na osnovi pridobljenih rezultatov nato oblikuje komunikacijski program, ki ima lahko različne učinkovne cilje.

V nadaljevanju bom navedla samo najpogostejše, saj namreč lahko glede na specifične potrebe organizacije nastopajo še drugi:

- poglobiti vedenje zaposlenih o dejavnosti in politiki organizacije (glej Hendrix v Theaker 2004b, 136; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181) ter izboljšati njihovo seznanjenost in identifikacijo s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti) (Vesel 1998; Mumel in drugi 2006, 363);
- spodbujati naklonjena stališča zaposlenih do organizacije (glej Hendrix v Theaker 2004b, 136; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181) tudi prek sporočanja kredibilnosti, poštenosti in zaupanja zaposlenih (Seitel 2004, 266);
- pri delavcih spodbujati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost (Vesel 1998), pripadnost (Vesel 1998; Seitel 2004, 266; Gruban 2005a) in produktivnost (Vesel 1998; Seitel 2004, 266; Gruban 1998b). Tu je izražena neposredna povezava med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih;
- povečati obseg povratnih informacij zaposlenih (Hendrix v Theaker 2004b, 136; Hendrix v Theaker 2004a, 181) s spodbujanjem dvosmernih oblik komuniciranja (Vesel 1998) in omogočati realizacijo pobud delavcev (Jančič 1998). To je eden najpogostejših ciljev internega komuniciranja slovenskih podjetij (glej FEIEA 2009, 49);
- prepoznati in pohvaliti dosežke delavcev v sporočilih za zaposlene (glej Hendrix v Theaker 2004b, 136; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181);
- vsak teden objavljati sporočila za zaposlene (Hendrix v Theaker 2004b, 136;

Hendrix v Theaker 2004a, 181) in tako izboljšati informacijske pretoke (Vesel 1998; Gruban 1998b);

- načrtovati mesečno osebno komunikacijo med vodstvom in skupinami zaposlenih (glej Hendrix v Theaker 2004b, 137; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181);
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju (Vesel 1998; Gruban 1998b) in ponuditi možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev, kar naj bi pozitivno vplivalo na njihovo pripadnost in učinkovitost (Mumel in drugi 2006, 361);
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja, osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih ter zagotoviti ustrezna usposabljanja (Vesel 1998);
- zmanjšati stopnjo fluktuacije zaposlenih (Jančič 1998);
- narediti delavce ponosne, da so del podjetja (Jančič 1998) ter izboljšati ugled organizacije (Fawkes v Theaker 2004b, 5; Ašanin-Gole v Gruban in drugi 1998, 46).

Cilji notranjega komuniciranja se torej lahko razlikujejo glede na *trenutne potrebe organizacije*, kar sem zgoraj natančneje predstavila. Poleg tega pa so lahko prisotne razlike tudi glede na *stopnjo strukturiranosti organizacije* (Grunig in Hunt 1984, 247–248). Interno komuniciranje ima večji pomen v manj strukturiranih podjetjih, ki so bolj fleksibilna in manj hierarhična (glej White in Mazur 1998, 163) in so zato odnosi z zaposlenimi pomembnejši.

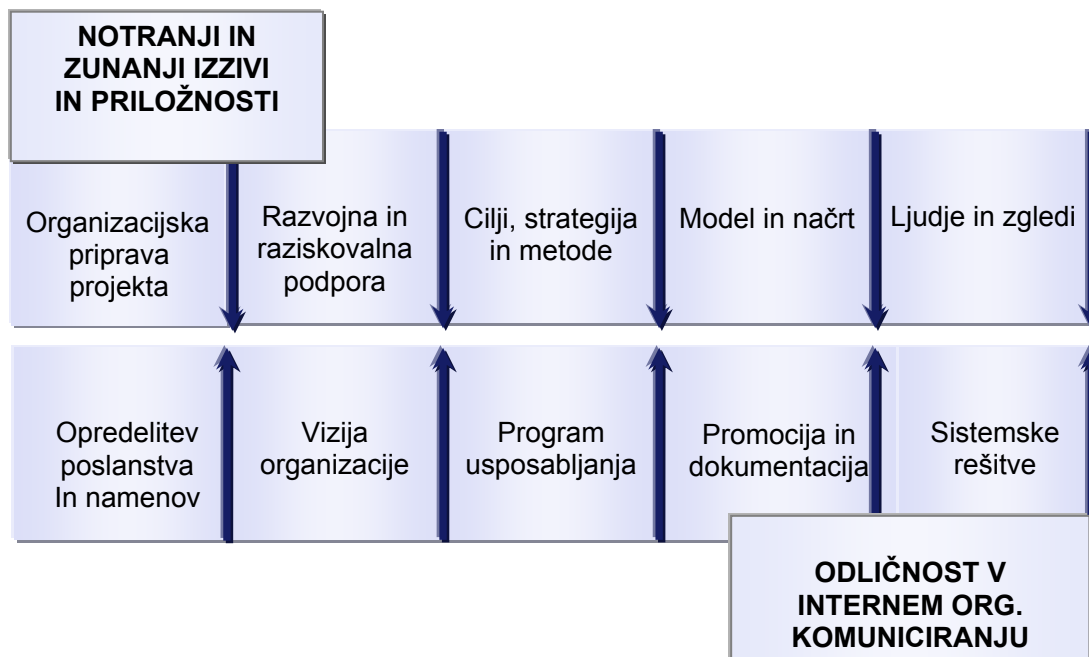
Nenazadnje pa se cilji internega komuniciranja razlikujejo tudi glede na *velikost podjetja* (glej Mumel in drugi 2006). Manjša podjetja največ pozornosti posvečajo »ustvarjanju profita«, »poslovni odličnosti« in »konkurenčni prednosti«. V večjih podjetjih pa bolj vrednotijo »produktivnost zaposlenih« in »motiviranje«, najpomembnejša cilja pa sta »doseganje poslovne odličnosti« in »pripadnost zaposlenih«. Tu je torej pripadnost izpostavljena kot neposreden cilj programov komuniciranja, kar sicer navajajo le redki avtorji (Vesel 1998; Seitel 2004; Gruban 2005a; Postmes in drugi 2001). Menim, da vzroke za to lahko iščemo v nekoliko težji operacionalizaciji konstrukta pripadnosti in posledično zahtevnem dokazovanju vzročno-posledične povezave med internim komuniciranjem in pripadnostjo.

3.4 Načrtovanje in strateško upravljanje internega komuniciranja

Strateška vloga komuniciranja z zaposlenimi se kaže v njegovem vključevanju v strateško upravljanje organizacije (Rijavec 1999, 621), kjer prispeva k udejanjanju vizije, politike in strategije (glej Vesel 1998) ter uresničevanju poslovnih ciljev (Gruban 1998b). Raziskave kažejo, da je kar 73 % podjetij uspešnih pri povezovanju komunikacijske strategije in poslovne strategije podjetja (FEIEA 2009, 18). Poleg tega se strateška narava internega komuniciranja nanaša na strateško načrtovanje komunikacij, ki potekajo na osnovi raziskav notranjega okolja organizacije ter vključujejo cilje, taktike in strategije.

Organizacija lahko doseže tudi neželene komunikacijske učinke, kar je običajno posledica neustreznega pristopa k internemu komuniciranju, ki se kaže v napačnem izboru komunikacijskih orodij in neprimernosti sporočil (Gruban 2005b). Prav zato Gruban (1998a) opozarja, da je komuniciranje treba ustrezno načrtovati in upoštevati naslednje faze v *Modelu strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij*, ki so ga razvili v podjetju *Dialogos* in ga prilagodili za praktično uporabo številnih slovenskih organizacij (glej sliko 3.1).

Slika 3.1: Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij



Vir: Gruban (1998a).

1. Analiza ozadja in situacijska analiza

Strateško načrtovanje komuniciranja poteka na osnovi izsledkov stalnih raziskav internega okolja (Kitchen 1997, 82; glej Seitel 2004, 266–268). Mednje sodijo tudi globinski intervjuji in anketni vprašalniki o zadovoljstvu z delom in delodajalcem, pretokom informacij, organizacijsko klimo in kulturo ter slogom vodenja (Gruban in drugi 1997, 137).

2. Postavljanje poslanstva, namenov in ciljev internega komuniciranja

Iz rezultatov raziskav znotraj organizacije naj bi nato sledila opredelitev prioritet in poslanstva (glej Vesel 1998) ter namenov komuniciranja z zaposlenimi (Gruban 2005b). Interne komunikacije so pomembne tudi pri operacionalizaciji namenov komuniciranja v merljive objektivne komunikacijske cilje (Theaker 2004b, 136; Theaker 2004a, 181; Vesel 1998). Temu koraku sledi **analiza ciljnih javnosti** komuniciranja (Gruban 2005b).

3. Strategija in taktične rešitve

Nato organizacija določi strategije (Seitel 2004, 266; Vesel 1998; Gruban 2005b) in taktike (Theaker 2004b, 137; Theaker 2004a, 181; Vesel 1998; Gruban 2005b) internega komuniciranja, ki naj bi zagotovile doseganje izhodiščnih namenov. Osrednji namen te faze je dvigniti interno komuniciranje na raven politike (strategije) organizacije (Gruban 1998a).

Iz postavljene strategije organizacija izbere **temeljna sporočila** in jih v različnih oblikah ter z različnimi orodji komunicira zaposlenim z namenom dvigniti raven poznavanja strategije podjetja (glej Gruban 2005b).

4. Izbira komunikacijskih orodij

Na osnovi raziskave internega okolja organizacija izbere ustrezna orodja komuniciranja (Seitel 2004, 268). Tu je treba dati prednost osebnim in neposrednim oblikam komunikacije vodstva z zaposlenimi (Gruban 1998a). Učinkovita izbira in uporaba sredstev komuniciranja je ključnega pomena za obravnavani raziskovalni problem.

5. Program usposabljanja

V organizaciji je treba predvideti tudi poseben program usposabljanja zaposlenih, katerega osnova bi lahko bilo izobraževanje o treh nivojih komuniciranja (medosebno

komuniciranje, komuniciranje v skupini in organizacijsko komuniciranje) ter reševanje konfliktov v komuniciranju (glej Gruban 1998a).

6. Promocija in dokumentiranje

Da bi projekt internega komuniciranja uspel, ga je treba ustrezno promovirati (Gruban 1998a). To pomeni, da v času njegove priprave in izvedbe organizacija zaposlene obvešča o aktivnostih projekta, kar naj bi posredno prispevalo k podpori izvajanju projekta s strani zaposlenih in vodstva. Poleg tega je treba poskrbeti tudi za ustrezno dokumentiranje projekta.

7. Merjenje in evalvacija

Organizacija mora opredeliti odgovornosti za uresničevanje ciljev komuniciranja, kamor sodijo vloge, pristojnosti, resursi, časovnica, orodja, načrtovanje in merjenje procesov (Gruban 1998a; Vesel 1998). Na tej osnovi nato vodstvo izvaja ustrezno merjenje internih komunikacijskih programov ter evalvacijo njihovih vrednosti (Gruban 2005b). Če je komunikacijski program neuspešen, sledi njegovo prilagajanje (Theaker 2004b, 137; Theaker 2004a, 181). Raziskave kažejo, da slovenska podjetja redno preverjajo uspešnost programov internega komuniciranja glede na zastavljene cilje; kar pa je sicer manj verjetno za druge evropske države (FEIEA 2009, 46).

Vodstvo se mora torej zavedati in upoštevati, da je interno komuniciranje načrtovan in sistematičen dolgoročen proces (Kitchen 1997, 81) in ne enkratni cilj ali »projekt, ki ima svoj začetek in svoj zaključek« (Gruban 1998b).

3.4.1 Vloga vodstva v internem komuniciranju

Uspešnost programov internega komuniciranja je odvisna predvsem od podpore in razumevanja vodstva organizacije (Cutlip in drugi 2000), saj komuniciranje kot del upravljanja odnosov z javnostmi poteka v funkciji organizacijske strategije (Kitchen 1997, 81). Notranje komuniciranje se mora torej začeti pri najvišjem vodstvu, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih (Rijavec 1999, 620).

Po nekaterih raziskavah (White in Mazur 1998, 170) naj bi bili ravno neposredno nadrejeni za zaposlene najbolj priljubljen vir informacij o delu in organizaciji, zato se morajo vodje zavedati svoje vloge in se naučiti pravil učinkovitega komuniciranja. Pri

komuniciranju namreč ne gre le za sporočanje informacij, temveč tudi za doseganje zaupanja zaposlenih, ustvarjanje pogojev za odprto komuniciranje, poslušanje in delovanje v skladu z besedami (White in Mazur 1998, 170) ter motiviranje zaposlenih in vplivanje na njihovo obnašanje (Kelly v Mumel in drugi 2006, 361). Vodstvo mora zato imeti samozavest, znanje in veščine, s katerimi bo omogočalo odprto in učinkovito komunikacijo (White in Mazur 1998, 170) ter tako spodbujalo pripadnost zaposlenih.

3.5 Vzroki in posledice neučinkovitega internega komuniciranja

Interno komuniciranje ima lahko tudi negativne posledice za zaposlene in za organizacijo, zato mora vodstvo poznati možne vzroke neučinkovitega komuniciranja, da se jim izogne ali jih odpravi.

Razlogov za neuspešno interno komuniciranje je več – nejasna korporativna podoba, pomanjkanje zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi in vodstvom (Baskin in Aronoff 1988, 252). Najpogostejša napaka je enosmerna narava komuniciranja, ko želi vodstvo zaposlenim »prodati« svojo filozofijo in pri tem niti ne upošteva niti ne prisluhne mnenju delavcev (Baskin in Aronoff 1988, 252; Cutlip v Theaker 2004b, 132; Cutlip v Theaker 2004a, 175). To lahko povzroči, da se zaposleni počutijo odrinjene in imajo občutek, da slabo opravljajo delo (glej Seitel 2004, 264).

Kakovost in delovanje notranjega komuniciranja sta odvisni tudi od organizacijske kulture (Baskin in Aronoff 1988, 252), ki lahko vključuje zaposlene ali ne (Theaker 2004b, 132). Kadar komunikacija ne deluje, pride do govoric, ki nadomestijo resnične informacije in se širijo povsem nenadzorovano. Govorice so sicer vedno prisotne, vendar njihov učinek ni tako škodljiv, če so komunikacijske poti v podjetju utrjene. Težave nastopijo, ko so govornice edina oblika širjenja informacij ali pa se zaposlenim zdijo bolj verodostojne od informacij, ki jih dobijo od vodstva (Theaker 2004a, 174).

Neučinkovito komuniciranje se lahko nanaša tudi na vsebino, ki ni dovolj prilagojena potrebam in interesom zaposlenih (Gruban in drugi 1997, 99). Nezdostno komuniciranje ali »zavijanje v molk« se pojavi v posebej zahtevnih okoliščinah, kot so (dramatične) spremembe, v razmerah konfliktov in kriz ali pa v primeru komuniciranja slabih novic (glej Gruban 2005b). Običajno vodstvo napačno ocenjuje, da komuniciranje ni potrebno ali je zanj prezgodaj. To pa vodi v izgubo verodostojnosti

menadžmenta v očeh zaposlenih (Seitel 2004, 262) in iskanje informacij v neuradnih virih. Vodstvo mora torej pravočasno posredovati zaposlenim vse informacije ne glede na njihovo vsebino (glej Gruban 2005b; Seitel 2004).

Zanimivo je, da med večje vzroke za neučinkovito komuniciranje sodi tudi nizka stopnja pripadnosti zaposlenih (73 %) (glej FEIEA 2009, 19). V diplomski nalogi sicer zagovarjam tezo, da je pripadnost odvisna spremenljivka in komuniciranje neodvisna spremenljivka. Osebnostno sem mnenja, da sta pripadnost in komuniciranje medsebojno povezana in soodvisna. Učinkovito komuniciranje sicer spodbuja pripadnost zaposlenih, vendar velja tudi obratno – višja stopnja pripadnosti zaposlenih omogoča bolj učinkovito doseganje ciljev komuniciranja z zaposlenimi.

Razlogi za neuspešno komuniciranje v podjetju so lahko tudi organizacijska struktura (61 %), čas (60 %), denar (44 %), komunikacijska struktura in cilji (40 %) (glej FEIEA 2009, 19).

Ko je interno komuniciranje neučinkovito, se kažejo različne posledice v samopodobi zaposlenih, nizki stopnji morale, povečanem absentizmu, stavkah in delovnih nesrečah (Baskin in Aronoff 1988, 252). Nezdostno informiranje vodi v negotovost delavcev, kar pa znižuje njihovo motivacijo (Tourish in Hargie v Mumel in drugi 2006, 361) in stopnjo produktivnosti (Baskin in Aronoff 1988, 252).

Negativni učinki so lahko vidni tudi na organizacijski ravni. Omenila sem že, da je interno komuniciranje pomemben dejavnik eksternega komuniciranja in da so zaposleni ključni za uspeh organizacije (Baskin in Aronoff 1988, 249). Zatorej se lahko neučinkovito komuniciranje v podjetju in posledično nezadovoljni zaposleni odražajo v slabšem prodajnem uspehu, dobičku, javni podobi podjetja in višjih stroških (Baskin in Aronoff 1988, 252).

4 SREDSTVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Vodstvo lahko z zaposlenimi komunicira na različne načine, eden izmed njih je skozi sredstva komuniciranja. V tem oziru razumemo orodja internega komuniciranja kot kanal, preko katerega se prenašajo sporočila med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenimi samimi. Ta sporočila se običajno nanašajo na pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture.

V diplomski nalogi ugotavljam, ali organizacija skozi sredstva komuniciranja z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo pripadnost. Pri tem je nujno upoštevati več navodil, in sicer *prvič*, vodstvo se mora zavedati pomena in vrednosti komuniciranja ter podpirati izvajanje strateškega komuniciranja. *Drugi* pogoj pa je poznavanje in izbor pravih sredstev ter frekvence komuniciranja. Vodstvo ali strokovnjaki za odnose z javnostmi v njihovem imenu skušajo izbrati tista orodja, ki čim bolj učinkovito in čim bolj redno dosežejo čim večje število ljudi (Baskin in Aronoff 1988).

V literaturi obstaja več klasifikacij orodij komuniciranja glede na različne kriterije. Nekateri avtorji delijo medije glede na možnost nadzora vsebine in resničnosti sporočil na nadzorovane in nenadzorovane (glej Cutlip in drugi 2000, 284; Rijavec 1999, 621). V **nadzorovanih medijih** imajo strokovnjaki za odnose z javnostmi besedo nad tem, kaj in kako je napisano, kdaj je napisano in do neke mere tudi, komu je namenjeno (Cutlip in drugi 2000, 284). V to skupino uvrščamo (novičarska) pisma, interne časopise in revije, prospekte in brošure, razna letna poročila in analitično pripravljene dokumente.

Pri **nenadzorovanih medijih** pa strokovnjaki za odnose z javnostmi nimajo vloge pri odločanju o vsebini in resničnosti sporočil (Rijavec 1999, 621). Namesto njih o tem odločajo »vratarji«, ki nadzirajo tudi kdaj, kako in komu bodo mediji poročali (Cutlip in drugi 2000, 284). Nenadzorovano komuniciranje se povečini kaže v medosebni komunikaciji med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in neposrednimi nadrejenimi (Grunig in Hunt 1984, 247).

Vodstvo mora v internem komuniciranju uporabljati in vplivati tudi na nenadzorovane medije (Grunig in Hunt 1984, 247) ter ustvariti pravo ravnotežje med obema kategorijama medijev.

Na drugi strani *White* (v Rijavec 1999, 621) deli orodja internega komuniciranja v **medosebna** (sestanki, »brifingi«, usposabljanja) in **posredovana** (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta).

Večina drugih avtorjev pa uporablja delitev sredstev glede na medij komuniciranja. Poznamo torej tiskane in spletne medije ter različne kulturne, humanitarne, športne, znanstvene in druge projekte ter dogodke (Požar v Gruban in drugi 1998, 183–185). *Newbold* in *Scholes* (v Rijavec 1999, 621) sta v svoji klasifikaciji še najbolj natančna in orodja internega komuniciranja delita v:

- tiskana orodja (časopisi, revije, bilteni, vodiči in priročniki, brošure, poročila, druga informativna gradiva itd.),
- elektronska orodja (telefon in odzivnik, faks, avdiokasete, avdiokonference, elektronska pošta itd.),
- računalniška orodja (pisma in zapisniki, elektronska pošta, »on-line« konference, internet itd.),
- medosebna orodja (formalni skupinski sestanki, sestanki v dvoje, »brifingi tima«, mentorstva in obiski, kosila itd.),
- dogodke (konference, prezentacije, »road-showi«, delavnice, seminarji itd.) in
- organizacijska orodja (organizacijska identiteta, simbolično komuniciranje, delovno okolje, sistem nagrajevanja, govornice, fokusne skupine ipd.).

To razdelitev bom uporabila tudi sama, saj menim, da je natančna in za raziskovano podjetje HP Slovenija tudi najbolj primerna. Ponekod sem dodala nekaj orodij, ki v tej lestvici sicer niso bila navedena, so pa kljub temu pomembna. Vsako orodje bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

4.1 Opis sredstev internega komuniciranja

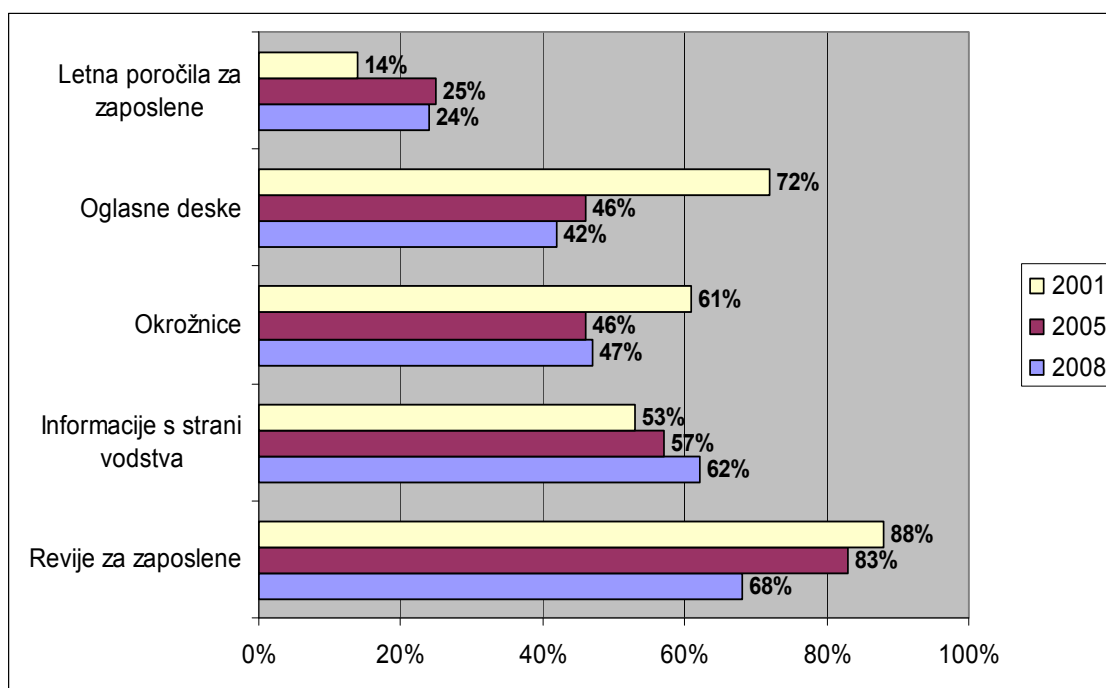
Vodstvo in strokovnjaki za odnose z javnostmi morajo vedeti, katera sredstva internega komuniciranja imajo na voljo in kakšne so njihove značilnosti. Glede na prednosti in slabosti posameznega orodja ter značilnosti svojega podjetja morajo nato izbrati prava sredstva ter jih ustrezno uporabljati in prilagajati potrebam in željam zaposlenih.

4.1.1 Tiskani mediji

Zaradi porasta spletnih komunikacij kritiki tiska menijo, da je čas tiskanih medijev v internem komuniciranju že stvar preteklosti; na drugi strani pa zagovorniki trdijo, da imajo tiskane publikacije še vedno pomembno vlogo pri združevanju delavcev znotraj oddelkov in po svetu (Seitel 2004, 270) in da so celo primarni medij komuniciranja v številnih organizacijah (Cutlip in drugi 2000, 289). Tudi sama sem mnenja, da so tiskani mediji še vedno zelo pomemben način komuniciranja, predvsem zaradi otipljivosti in dosegljivosti. Poleg tega predstavljajo trajen zapis komunikacij (Patmore in Rees 2008, 259), ki je tudi bolj kredibilen kot ostali mediji (Holtz v Knafelj 2007, 31).

Med tiskanimi orodji so v zadnjem času najbolj učinkovite revije za zaposlene, okrožnice in informacije s strani vodstva (glej sliko 4.1). To dokazuje, da ima vodstvo še vedno zelo pomembno vlogo pri posredovanju informacij zaposlenim. V nadaljevanju bom najpogosteje uporabljana tiskana orodja natančneje opisala.

Slika 4.1: Učinkovitost tiskanih orodij internega komuniciranja med leti 2001–2008



Vir: FEIEA (2009, 37).

4.1.1.1 Interna publikacija

Interna publikacija sodi med najpogostejša formalna orodja komuniciranja v organizaciji tudi zaradi preproste produkcije in enostavnega formata. Glavni cilji tiskanih publikacij po *Cutlipu* in *Centru* (2000, 289–290) so:

- informirati zaposlene o poslovanju organizacije, njenih ciljih in usmeritvi;
- zaposlenim zagotavljati potrebne informacije za izvajanje delovnih nalog;
- spodbujati zaposlene, da prevzamejo organizacijske standarde ter povečajo predanost za doseganje izboljšanja kakovosti, učinkovitosti in izboljšanih storitev ter dosežejo večjo družbeno odgovornost;
- prepoznavati dosežke in uspehe zaposlenih.

Interna publikacija spodbuja nadzorovano dvosmerno (Cutlip in drugi 2000, 291) in vertikalno obliko komuniciranja z zaposlenimi (glej Baskin in Aronoff 1988, 262–263). Vodstvu omogoča sporočanje informacij o podjetju od zgoraj navzdol; na drugi strani pa zaposleni sporočajo od spodaj navzgor svoja mnenja in želje prek različnih vprašalnikov, pisem bralcev, prispevkov itd. Menim, da interna publikacija prek dvosmerne komunikacije pozitivno vpliva na občutek zaposlenih, da prispevajo k poslovanju podjetja, in s tem gradi njihovo pripadnost organizaciji ter občutek njihove lastne vrednosti.

Poleg tega spodbuja tudi horizontalno komuniciranje med zaposlenimi, kar pripomore k boljšemu razumevanju delovanja drugih oddelkov ter organizacije kot celote (Baskin in Aronoff 1988, 263).

Sicer pa interna publikacija ni zadostna tehnika za učinkovito informiranje zaposlenih, zato mora delovati v okviru tudi drugih sredstev komuniciranja (Baskin in Aronoff 1988, 262).

4.1.1.2 Interne revije in časopisi

Revije so pomemben medij nadzorovanega sporočanja in v slovenskih podjetjih predstavljajo najbolj učinkovito tiskano orodje internega komuniciranja (glej FEIEA 2009, 37). Njihova glavna funkcija je »učlovečenje« organizacije v očeh zaposlenih, zato je zelo pomemben zunanji videz medija (Grunig in Hunt 1984, 242).

Časopisi izhajajo pogosteje kot revije in so bolj informativne narave. Primerni so za simetrično komunikacijo z zaposlenimi, saj informacije o dogodku poročajo takoj potem, ko se je zgodil (Grunig in Hunt 1984, 242). Interni časopis zaposlene informira in izobražuje, ima pa tudi zabavno funkcijo (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 138). To orodje je nujno prisotno, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi (Gruban in drugi 1997, 139).

4.1.1.3 Priročnik za zaposlene

Priročnik za zaposlene je neperiodična publikacija, ki po *Newsomu* (2000, 350) opravlja dve funkciji – je referenčno delo za zaposlene in obenem učinkovito orodje za njihovo orientacijo. V njem mora zato biti jasno predstavljeno, kaj se pričakuje od zaposlenih, kaj jim organizacija ponuja, kakšen je njen program glede nadaljnega izobraževanja zaposlenih ter jasno razložena pravila in postopki v organizaciji. Priročnik naj bi zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej (Gruban in drugi 1997, 147), kar je sicer eden od dejavnikov razvoja pripadnosti zaposlenih.

4.1.1.4 Letna poročila za zaposlene

Poleg običajnega letnega poročila za delničarje in ostalo javnost lahko v okviru internega komuniciranja podjetje uporablja tudi letno poročilo, ki je namenjeno le zaposlenim. Letno poročilo je najpomembnejša periodična publikacija organizacije (Gruban in drugi 1997, 142), pri kateri nista toliko pomembna videz ali oblika, temveč bolj vsebina poročila, ki mora zajemati: 1) nagovor direktorja, 2) finančno poročilo, 3) bilanco stanja, 4) kratek opis podjetja, 5) poudarek na družbeni odgovornosti podjetja, 6) obrazložitev sredstev, namenjenih za zaposlene, 7) organizacijsko politiko in 8) poudarek na ljudeh (Seitel 2004, 273).

4.1.1.5 Prospekti, vloženi letaki in priloge

To so stroškovno učinkovita orodja komuniciranja, ki temeljijo na enosmernih kratkih publikacijah (Cutlip in drugi 2000, 295). Običajno so vložena v druge promocijske materiale ali pisma zaposlenim (Baskin in Aronoff 1988, 278). Tovrstne publikacije podajajo sporočilo v strnjeni obliki in torej niso namenjene daljšemu razpravljanju (Gruban in drugi 1997, 142).

4.1.1.6 Tiskani govori

Organizacija izbere to orodje, ko želi natančneje informirati ali pridobiti na svojo stran pomembne posameznike glede neke zadeve, ki se tiče vseh (Baskin in Aronoff 1988, 278), ali je konfliktne narave (Cutlip in drugi 2000, 295).

4.1.1.7 Direktna ali naslovljena pošta

Gre za pošiljanje pisnih in drugih materialov tarčnim skupinam organizacije, ki naj bi dosegali kakovost osebno napisanih pisem (glej Gruban in drugi 1997, 143). Po *Cutlipu* (v Grgič 2003, 18) direktna pošta kljub razvoju spletnih medijev še vedno predstavlja hrbtenico internega in eksternega komuniciranja organizacije. Med njene prednosti uvrščamo nizke stroške produkcije, neposredni in osebni pristop ter vpliv in hitrost sporočanja informacij.

4.1.1.8 Oglasne deske

Oglasna deska zaposlenim omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah (Gruban in drugi 1997, 144). Dolgo so bile namenjene osveščanju o varnostnih pravilih v času požara ali drugih pravil organizacij; danes pa so vse pogosteje uporabljane kot sredstvo komuniciranja, ki spodbuja stopnjo produktivnosti zaposlenih (glej Seitel 2004, 273).

Običajno vsebujejo novice o novih imenovanjih na delovna mesta, organizacijska sporočila za objavo, informacije o posebnih dosežkih zaposlenih itd. (Sheldon-Green v Grgič 2003, 19). Ključnega pomena pri njihovi ponovni obuditvi so naslednji elementi: urejen zunanji videz, relevantnost in ažurnost informacij (glej Seitel 2004, 275; Cutlip in drugi 2000, 296; Baskin in Aronoff 1988, 279) ter ugoden položaj (Baskin in Aronoff 1988, 279). Danes se objave na oglasnih deskah vse bolj selijo na elektronski medij (Cutlip in drugi 2000, 296).

4.1.2 Spletne komunikacije

Današnja doba ponuja nov set spletnih komunikacijskih orodij – elektronsko pošto, intranet, internet, telekonference ipd. Ta orodja so bolj dostopna zaposlenim kot prejšnja tiskana, saj jih delavci lahko preberejo, poslušajo in uporabljajo ne glede na lokacijo. Med spletnimi orodji so najbolj učinkovita: elektronska pošta (92 %), intranet (69 %), internet (56 %), in interni video (27 %) (glej FEIEA 2009, 38).

4.1.2.1 Internet

Čeprav večina raziskovalcev ne navaja interneta kot sredstva internega komuniciranja, pa je kljub temu zelo razširjeno in uporabljano orodje (glej FEIEA v Grgič 2003, 22). Spletna stran podjetja torej ni namenjena le eksterni javnosti, temveč lahko na njej

dobijo koristne informacije tudi zaposleni. Gre za cenovno učinkovito orodje, ki ponuja izredno široko priložnost za komuniciranje s komer koli, ki je priključen (Gruban in drugi 1997, 143).

4.1.2.2 Intranet

Intranet predstavlja objavo podatkov na spletnem mestu podjetja, do katerih imajo dostop le zaposleni prek svojih računalnikov (Theaker 2004a, 184). Je eden ključnih mejnikov v razvoju notranje komunikacije in danes vse bolj razširjen način obveščanja zaposlenih (Cutlip in drugi 2000). Kljub temu pa je to orodje pogosto podcenjevano s strani vodstev, morda tudi zato, ker ni namenjeno eksternemu komuniciranju s potrošniki.

Da bi bil intranet učinkovit, ga morajo zaposleni sprejeti in mu zaupati, zato se je pred njegovo vzpostavitvijo treba posvetovati z njimi in jih naučiti, kako komunicirati prek njega (Theaker 2004a, 185). Poleg tega je treba upoštevati naslednja načela (glej Seitel 2004, 268–269), in sicer vodstvo mora na intranetu 1) obveščati zaposlene o svojih namerah in poslovanju ter 2) intranet oglaševati še z drugimi orodji internega komuniciranja. Nadalje, vsebina na intranetu mora biti 3) povezana z zasebnim življenjem zaposlenih, s čimer povečamo njegovo vrednost ter hkrati pokažemo skrb za svoje zaposlene. Zelo pomembno pa je tudi 4) pridobiti podporo najvišjega vodstva, saj slednje močno vpliva na uporabo intraneta med zaposlenimi.

Intranet omogoča hitro, stroškovno učinkovito in simultano posredovanje informacij ne glede na geografsko lokacijo ali časovno razliko zaposlenih (Lehmuskallio 2006, 288). Prednosti so tudi kakovostno prenašanje informacij, učinkovit način shranjevanja in restavriranja podatkov, možnost interaktivnega sodelovanja ter tehnična kompatibilnost. Predvsem možnost interakcije s strani zaposlenih in pravočasno obveščanje pozitivno vplivata na stopnjo pripadnosti delavcev.

4.1.2.3 Elektronska pošta (novičarska pisma)

Gre za najbolj razširjen način komuniciranja v podjetju, kar velja tudi za Slovenijo (FEIEA 2009, 38). Elektronska pošta je hitra in cenovno učinkovita oblika komuniciranja (Gruban in drugi 1997, 140), ki omogoča izmenjavo informacij z vsakim zaposlenim posebej (Theaker 2004a, 186).

*Novičarska pisma*⁷ ostajajo zelo pomemben in učinkovit način internega in zunanjega komuniciranja (Cutlip in drugi 2000, 294; Newsom in drugi 2000, 350), ki omogoča dvosmerno in ažurno komuniciranje z zaposlenimi, obveščanje o dosežkih delavcev ali organizacije, kar vse pozitivno vpliva na stopnjo pripadnosti zaposlenih. Druge prednosti tega sredstva so še: neposreden in osebni pristop, nizki stroški produkcije, vizualni apel in hitrost (Cutlip in drugi 2000, 294).

4.1.2.4 Poslovna televizija

Televizijo kot sredstvo komuniciranja se vedno pogosteje uporablja tudi v komuniciranju z zaposlenimi in ne več le z eksterno javnostjo (White in Mazur 1998, 180). Gre za učinkovit (glej FEIEA 2009) in časovno prilagodljiv medij, ki omogoča hkratno gledanje večjega števila gledalcev, s čimer se zmanjša možnost govorice in znižajo stroški potovanja ali konferenc (glej White in Mazur 1998, 175–177). Prednosti se kažejo tudi v večji kakovosti sporočil in hitrejšem dojetju le-teh pri občinstvu, katerega najljubša metoda učenja je skozi vizualne podobe.

Pomanjkljivosti poslovne televizije kot orodja komuniciranja so visoki stroški produkcije in distribucije, nezmožnost posredovanja kompleksnih informacij zaradi linearne narave medija (FEIEA v Grgič 2003, 22) ter enosmerno komuniciranje (Harrison v Grgič 2003, 22).

4.1.2.5 Interni video/film

Interni video se uporablja za upravljanje odnosov z zaposlenimi, in sicer primarno za obveščanje in izobraževanje; pomemben pa je tudi v času kriznega komuniciranja, saj daje organizaciji možnost predstaviti svojo stran zgodbe v polemičnih vprašanjih (glej Newsom in drugi 2000, 351–352).

Prednosti internega videa so naslednje (Cutlip in drugi 2000, 302):

- Združujejo učinek slike, zvoka, dogajanja, barve in glasbe.
- Skozi gibanje predstavijo tudi tiste ideje, ki jih tiskani ali avdiomediji ne morejo učinkovito pokazati, ter obenem približajo, kar je oddaljeno v času ali kraju.
- Pritegnejo gledalčevo pozornost in jo ohranijo do konca filma.
- Dogodke prikazujejo zelo verjetno in prepričljivo.

⁷ E-newsletter (angl.) ali novičarsko pismo je vrsta elektronske pošte, katere vsebina temelji na poslovnih informacijah in obvestilih, ki jih zaposlenim posredujejo vodstvo ali drugi zaposleni.

- Povečajo, zmanjšajo ali poenostavijo predmete in kar je abstraktnega prikažejo skozi uporabo ilustracij, fotografij in grafike.
- Gledalcu omogočajo, da vidi skozi njihove oči: *videti pomeni verjeti*.

Pomanjkljivosti internega videa so podobne kot pri zgoraj omenjeni poslovni televiziji (glej Grgič 2003) in torej zajemajo visoke stroške produkcije ter nezmožnost posredovanja kompleksnih informacij in dvosmernih komunikacij.

4.1.3 Računalniška orodja

Kot osnovo za razdelitev elektronskih in računalniških orodij komuniciranja sem tudi tu uporabila teorijo *Newbolda* in *Scholesa* (v Rijavec 1999, 621) ter ji dodala nekatera orodja.

4.1.3.1 Telekonferenca

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

4.1.3.2 Namizno založništvo (»Desktop publishing«)

Gre za novo obliko produkcije internih publikacij, ki je s pomočjo računalniške tehnologije olajšala proces nastajanja, urejanja in objave le-teh (glej Bivins 1996). Prednosti tega sredstva se kažejo v nižjih stroških, saj prihranimo na stroških tiskanja in urejanja publikacij s strani oblikovalskih agencij (Seitel 2004, 270). Po drugi strani pa namizno založništvo predstavlja grožnjo tiskanim medijem, ker izpodriva vlogo tiskanih publikacij. Vsekakor moramo namizno založništvo obravnavati kot pomemben mejnik v razvoju internega komuniciranja, ki je približal produkcijo in distribucijo publikacij večjemu številu zaposlenih in tako vidno olajšal komunikacijske poti.

4.1.4 Organizacijska orodja

Organizacijska orodja internega komuniciranja se uporablja pri oblikovanju organizacijske zavesti zaposlenih in pri spodbujanju njihove lojalnosti. Gre za razne

simbole, ki opominjajo zaposlene, kaj organizacija predstavlja. Sem sodijo promocijski materiali, značke, nalepke, našitki, samostoječe zastavice, priponke, darila za novo leto, značilna delovna oblačila itd. (glej Šinkovec 2006). Ta sredstva komuniciranja imajo običajno odtisnjen logotip ali druge značilne simbole, ki predstavljajo podjetje in na ta način krepijo zavest zaposlenih o pripadnosti določeni organizaciji.

4.1.4.1 Darila za zaposlene

Darila niso namenjena le potrošnikom, poslovnim partnerjem in novinarjem, temveč tudi zaposlenim v organizaciji. Pri izbiri daril je zelo pomemben občutek za pravo mero, saj lahko predrago darilo prestopi meje družbene sprejemljivosti in postane podkupnina (Gruban in drugi 1997, 139). Organizacija običajno obdari zaposlene ob posebnih priložnostih, kot so božič in novo leto, poslovni izleti, dosežki delavcev ipd., ter jim tako izkaže spoštovanje, kar je eden od pogojev pripadnosti. *Jančič* (1998) sicer opozarja, da darila ne omogočajo neposrednega komuniciranja s strani vodstva in verjetno predstavljajo le obliko dodatnega novoletnega dohodka.

4.1.5 Dogodki

Dogodki so tudi eno od orodij komuniciranja z zaposlenimi, ki prispeva 1) h grajenju organizacijske kulture in klime ter 2) asimilaciji novozaposlenih v organizacijo (glej Šinkovec 2006, 22). V Sloveniji dogodki sodijo med najbolj učinkovita sredstva komuniciranja (glej FEIEA 2009, 39) morda prav zato, ker jih zaposleni razumejo kot način izkazovanja spoštovanja in skrbi s strani vodstva, kar ugodno vpliva na njihovo pripadnosti podjetju.

Med interne dogodke uvrščamo družabne prireditve, podeljevanje priznanj, praznovanje rojstnih dni, novoletne zabave (*Jančič* v Šinkovec 2006), kulturne, humanitarne, športne, znanstvene in druge dogodke (*Požar* v Gruban in drugi 1998, 183–185). Od teh orodij so v zadnjem času najbolj učinkovite konference in seminarji ter božične zabave za zaposlene; najmanj učinkovite pa razstave in družabni izleti (glej FEIEA 2009).

4.1.5.1 Dan odprtih vrat

Organizacija priredi dan odprtih vrat z namenom predstaviti sebe in svoje dejavnosti družbenemu okolju. Poleg širše javnosti se dogodka udeležijo tudi družinski člani zaposlenih, novinarji, lokalna skupnost, politiki, potrošniki, šolarji itd. (Gruban in drugi 1997, 139).

4.1.5.2 Razstave

Razstave niso pomembne le za zunanjo javnost, temveč tudi za zaposlene (Baskin in Aronoff 1988, 280). Organizacija jih lahko izrabi za prikazovanje proizvodnje in izdelkov (Gruban in drugi 1997, 148), izrekanje pohval in nagrad ali razlago zgodovine podjetja (Baskin in Aronoff 1988, 280). Vse to pa so tudi dejavniki pripadnosti zaposlenih.

4.1.6 Medosebna komunikacija

Vodstva organizacij se morajo zavedati, da so vsa doslej navedena orodja sicer pomembna v komuniciranju z zaposlenimi, a nikakor niso zamenjava za medosebno komunikacijo. Prav medosebni odnos je namreč najbolj učinkovit in za zaposlene najbolj priljubljen način komuniciranja (glej Seitel 2004, 277; Merslavič v Gruban in drugi 1998, 139), kar velja tudi za Slovenijo (FEIEA 2009, 40). To si lahko preprosto razlagamo, da je neposredni vodja tisti, ki zaposlenega nagradi, mu poviša plačo in je njegov glavni vir organizacijskih informacij.

Prednosti odprte dvosmerne medosebne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom se kažejo v doseganju dolgoročne lojalnosti, prilagajanju, zaupanju in vzajemnosti zaposlenih (Olkkonen in drugi v Mumel in drugi 2006, 362; glej Seitel 2004).

Med medosebna orodja komuniciranja z zaposlenimi uvrščamo sestanke, individualne razgovore, odprte tribune, fokusne skupine, govornice ipd. Nekaj od teh bom v nadaljevanju natančneje opisala.

4.1.6.1 Sestanki za vse zaposlene

Na sestankih, ki jih vodstvo prireja za vse zaposlene, je temeljni poudarek na iskreni (Seitel 2004, 276) in dvosmerni medosebni komunikaciji (Newsom in drugi 2000, 352), kar pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih. V Sloveniji je med medosebnimi sredstvi internega komuniciranja to orodje tudi najbolj učinkovito (FEIEA 2009, 40).

Na teh sestankih vodstvo običajno pripravi nagovor zaposlenim, ki pa je zelo učinkovit zaradi naslednjih značilnosti (glej Cutlip in drugi 2000, 298–299):

- Gre za najbolj neposredno in prepričljivo obliko komunikacije, ki omogoča osebni kontakt z občinstvom.
- Skozi govor poteka personalizacija organizacije in obenem daje priložnost enakovrednega odnosa med govorcem in občinstvom.

- Organizaciji daje videz odprtega in konstruktivnega akterja v dejavnostih na področju industrije in lokalne skupnosti.

Da so govori učinkoviti, jih mora oddelek za odnose z javnostmi dobro pripraviti in jih prilagoditi občinstvu in govorcu (Newsom in drugi 2000, 352) ter naučiti vodstveni kader javnega nastopanja (Cutlip in drugi 2000, 299). K temu bi še dodala, da mora vodstvo upoštevati in spodbujati dvosmerno komunikacijo tudi s strani zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihovo pripadnost.

4.1.6.2 Individualni razgovori

Individualni razgovori so bolj osebna oblika sestanka in običajno potekajo med neposredno nadrejenim in zaposlenim. Po eni od raziskav⁸ so med delavci najbolj zaželeno oblika internega komuniciranja (Nadoh 2004). Vodstvo mora zaposlenim zagotoviti možnost odkrito povedati svoje mnenje in težave ter delavca pohvaliti in ga ustrezno nagraditi. Sicer sestankovanja vzamejo veliko časa, a so dolgoročno zelo učinkovita z vidika ustvarjanja tima in spodbujanja zamisli zaposlenih (Cutlip in drugi 2000, 297).

S pojavom novih medijev se je narava sestankov spremenila in zdaj lahko poteka tudi v obliki video- ali telekonference, ki povezuje ljudi iz različnih delov sveta (Cutlip in drugi 2000). Osebno sem mnenja, da so sestanki, ki potekajo med zaposlenimi v istem prostoru učinkovitejši od sestankovanj, ki jih omogočajo spletni mediji, telefonske centrale in drugi mediji. Sestanki »v živo« namreč omogočajo zaposlenim takojšnje postavljanje vprašanj in prejemanje odgovorov, poleg tega vodstvo tudi vidi, kar je pomembno za vzpostavljanje in prikazovanje avtoritete in moči; nenazadnje pa je zagotovljena popolna pozornost občinstva. Menim, da bi kljub digitalizaciji medijev, katere glavna prednost se kaže v varčevanju časa in stroškov, podjetja morala imeti čim več osebnih sestankov s svojimi zaposlenimi. Prav vodstva so namreč tista, ki imajo pomembno vlogo pri gradnji pripadnosti zaposlenih in sestanki so lahko izjemno učinkovito orodje za doseganje tega cilja, saj izpolnjujejo mnogo dejavnikov pripadnosti – omogočajo torej dvosmerno komunikacijo, možnost poslušanja in upoštevanja mnenj zaposlenih, nagrajevanja ob dosežkih itd.

⁸ Po podatkih slovenske raziskave o uporabi sredstev internega komuniciranja leta 2004 je kar 83 % zaposlenih ocenilo individualne razgovore kot najbolj zaželeno obliko komuniciranja (glej Nadoh 2004).

4.1.6.3 Govorice

Čeprav so govornice neuradno in neorganizirano sredstvo komuniciranja (Gruban in drugi 1997, 99), so kljub temu pogosto uporabljane⁹, posebej če je uradno komuniciranje s strani vodstva nezadostno (Cutlip in drugi 2000, 297).

Po *Grubanu* (1997, 99) govornice opravljajo dvojno nalogo: »Po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja; po drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi.« Gre torej za zgodbe brez pravih dokazov, ki poenostavljajo vsebino, jo ostrijo in prilagajajo pričakovanjem govorcev (Gruban in drugi 1997, 140). Zanimivo je, da nekatere študije dokazujejo ravno nasprotno, saj naj bi točnost informacij v govornicah dosegala celo do 90 % (glej Goldhaber v Knafelj 2007, 25).

Govornice dosežejo veliko hitrost pri širjenju in so zelo verjetne (glej Seitel 2004, 278), zaradi česar so lahko tudi nevarne in jih organizacije skušajo čim prej zaustaviti. Oddelek za odnose z javnostmi mora bedeti nad govornicami in jih izkoristiti sebi v prid, če so pozitivne, ali jih z odkritim in pravočasnim komuniciranjem zaustaviti, če so negativne (Seitel 2004, 278; Cutlip in Center 2000, 297; Baskin in Aronoff 1988, 269).

4.1.6.4 Obhodi direktorja

Gre za osebno seznanjanje vodilnih s stanjem v organizaciji ter obliko osebnega komuniciranja s člani tarčnih skupin (Gruban in drugi 1997, 144). K temu bi še dodala, da so obhodi direktorja učinkovito sredstvo prikazovanja avtoritete in izkazovanja skrbi najvišjega vodstva za dobrobit svojih zaposlenih, kar krepi njihovo stopnjo pripadnosti.

4.2 Dejavniki na področju rabe orodij internega komuniciranja

Vodstva morajo pri izbiri orodij internega komuniciranja upoštevati trenutno situacijo v podjetju, potrebe zaposlenih in zastavljene cilje komuniciranja. Pri tem morajo poznati tudi trende na področju sredstev internega komuniciranja, da izberejo tista, ki so trenutno najbolj učinkovita in med zaposlenimi najbolj priljubljena. Pravilni izbor sredstev internega komuniciranja je ključnega pomena za uspeh komunikacijskega programa, zato ta korak sodi med strateško načrtovanje internih komunikacij, ki sem ga predstavila že v prejšnjem poglavju (glej sliko 3.1).

Eden od dejavnikov, ki vpliva na izbiro sredstev komuniciranja, je **frekvenca uporabe**

⁹ Raziskave kažejo, da se 67 % podjetij zaveda, da so govornice pomembno sredstvo internega komuniciranja (FEIEA 2009, 34).

le-teh¹⁰ (glej Mumel in drugi 2006). Organizacija torej izbere tista orodja, ki so najbolj učinkovita glede na pogostost uporabe (glej prilogo B). Glede na *dnevno uporabo* instrumentov internega komuniciranja sta najpogostejša intranet in elektronska pošta, na tretjem mestu je odprta telefonska linija. Glede na *tedensko uporabo* sredstev komuniciranja prevladujejo sestanki in kolegiji. Temu sledijo obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. *Mesečno* se najpogosteje uporabljajo interni časopisi, tesno jim sledijo sestanki in kolegiji, tretje mesto pa si delijo avdio-vizualna sredstva, okrogla miza za »viharjenje možganov« in družabna srečanja. Glede na *letno uporabo* prevladujejo družabna srečanja, sledijo jim letna in finančna poročila ter notranje ankete o zadovoljstvu. Med orodja, ki jih v podjetju *nikoli* ne uporabljajo, sodijo interni radio in televizija, sledijo videokonference in dnevi odprtih vrat.

Pri izbiri orodij notranjega komuniciranja morajo vodstva upoštevati tudi vrsto organizacije in **stopnjo razvojnega cikla** (Quirke v Theaker 2004a, 179–180).

Na najnižji stopnji razvoja je zaposlene treba *obveščati*, za kar zadostuje enosmerna komunikacija brez interakcije in povratnih informacij, kamor štejemo oglasne deske, okrožnice, letna poročila za zaposlene in elektronsko pošto. Če morajo zaposleni sporočilo *razumeti*, so potrebna dodatna pojasnila in navodila ter povratne informacije, na osnovi katerih sporočilo še izboljšamo. Sem štejemo srečanja, videokonference in predstavitve za skupine, kar omogoča izmenjavo mnenj in sodelovanje.

Še bolj poglobljeno sodelovanje je potrebno, če vodstvo skuša *pridobiti podporo* zaposlenih, ko je poleg razumevanja nujno tudi sprejemanje. Zaposlene je tedaj treba vključiti v poslovne forume in izobraževalne seminarje.

Naslednja stopnja *Quirkove* komunikacijske lestvice je *udeležba*, ki pa zahteva dialog in ne več enosmerne komunikacije. Na sestankih delovnih skupin se zaposlene spodbuja, da razmišljajo kot vodje, probleme pa družno rešujejo ljudje z najrazličnejšimi funkcijami. Da bodo zaposleni resnično predani novi strategiji, morajo imeti občutek, da so bili udeleženi pri njenem razvoju, vodstvo pa mora njihova mnenja poslušati in upoštevati. Na tej stopnji se obnese izmenjava mnenj, skupinsko reševanje problemov, forumi in pogovori, kjer lahko zaposleni postavljajo vprašanja.

Vsaka stopnja na lestvici gradi na prejšnji stopnji, zato morajo potekati v sosledju (Quirke v Theaker 2004a, 180).

¹⁰ Podatki se nanašajo na raziskavo, ki so jo Mumel, Buneto in Virt izvedli leta 2006 med slovenskimi podjetji. (glej Mumel in drugi 2006).

5 VLOGA SREDSTEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI GRADNJI PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Tako interno komuniciranje kot pripadnost zaposlenih sta ključnega pomena za doseganje poslovnega uspeha podjetja. Zavedanje, da lahko s pravo vsebino in načinom komuniciranja ter uporabo ustreznih komunikacijskih kanalov povečamo zavezanost svojih zaposlenih, pa je izredno pomembna ugotovitev, katero bi morala poznati vsa vodstva. To še dodatno upraviči strateški pomen internega komuniciranja, ki ga tako izvajamo s specifičnim ciljem – povečati število pripadnih zaposlenih ali poglobiti stopnjo njihove pripadnosti.

V diplomski nalogi raziskujem, ali imajo sredstva internega komuniciranja pozitiven učinek pri razvoju pripadnosti zaposlenih. Pri preučevanju literature na tem področju pa sem naletela na dve večji težavi. Prva ovira je bila pomanjkanje literature, saj se je večina raziskovalcev doslej ukvarjala z dokazovanjem vpliva procesa internega komuniciranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih. Zelo redko pa sem zasledila raziskave na področju sredstev internega komuniciranja in pripadnosti zaposlenih. Zato bom v nadaljevanju predstavila vpliv internega komuniciranja na pripadnost ter sama skušala izpeljati vlogo sredstev komuniciranja v tem procesu.

Druga težava se pojavlja v vprašanju, kako sploh meriti in dokazati, da sredstva internega komuniciranja vplivajo na pripadnost. Začeti moramo pri merjenju internega komuniciranja. Njegov obseg je mogoče meriti s številom in pogostostjo uporabe sredstev komuniciranja z zaposlenimi (na primer število elektronske pošte, število in pogostost sestankov), vendar nam to daje le omejene informacije, saj ne upoštevamo vsebine (glej Harnesk v Mumel in drugi 2006).

Raziskave kažejo, da se slovenska podjetja še vedno premalo zavedajo vloge internega komuniciranja pri izboljšanju poslovanja z zaposlenimi (glej Jančič 1998), v okvir katerega lahko uvrščamo tudi pripadnost delavcev. Po *Jančiču* se vodstva sicer zavedajo pomena komuniciranja za uspešno prihodnost, a so kljub temu njihovi odnosi z zaposlenimi redki in preveč formalni. Razloge za to pripisuje slabemu poznavanju (internega) marketinga in domačega ekonomskega okolja, ki zaposlene obravnava zgolj

kot delovno silo s svojo (vedno previsoko) ceno. Vodstvo je torej treba ozavešiti o pomenu internega komuniciranja in njegovih pozitivnih učinkih pri gradnji pripadnosti zaposlenih. Prav o tem bom natančneje govorila v nadaljevanju.

5.1 Vloga internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih

Veliko raziskovalcev se ukvarja s preučevanjem odnosa med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih (glej DeCotiis in Summers; Mathieu in Zadjac; Postmes in drugi; Trombetta in Rogers v Thomas in drugi 2009, 292), ki naj bi potekal tako na ravni organizacije kot tudi na ravni posameznih organizacijskih oddelkov (glej Nadoh 2004).

Raziskovalce na tem področju sem razdelila v dve skupini glede na to, ali procesu komuniciranja pripisujejo neposredne ali posredne učinke na pripadnost zaposlenih. Posreden vpliv komuniciranja na pripadnost avtorji razlagajo skozi tri procese, ki sem jih natančneje predstavila v *Modelu posrednih vplivov internega komuniciranja na pripadnost zaposlenih* (glej sliko 5.1 v nadaljevanju).

Prvič, pripadnost se lahko razvije na osnovi **zadovoljstva zaposlenih** (glej Steers in drugi v Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 140; Mihalič 2008), ki pa je posledica delovanja učinkovitih in dvosmernih internih komunikacij (Nadoh 2004; Mihalič 2008). Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi torej pripomore k njihovem zadovoljstvu, ki pa se lahko (in ne nujno) v naslednji fazi razvije v pripadnost. Na tem mestu bi še enkrat opozorila, da velja tudi obratno, in sicer, da pripadnost zaposlenih spodbuja njihovo zadovoljstvo.

Drugič, učinkovito interno komuniciranje naj bi zmanjševalo **negotovost zaposlenih**, kar je eden od dejavnikov njihove pripadnosti podjetju (Nadoh 2004). *Nadohova* razlaga, da je prav pomanjkanje pomembnih informacij pogosto vzrok odhajanja strokovne ali profesionalne delovne sile. Interno komuniciranje je še posebej pomembno v času intenzivnih organizacijskih sprememb, ko med delavci vlada negotovost, ki znižuje njihovo stopnjo lojalnosti in pripadnosti (Smith in Rupp v Nadoh 2004). Zato morajo vodje pravočasno zagotavljati bistvene informacije o poslanstvu in ciljih organizacije, o organizacijskih spremembah ter posebno pozornost nameniti razlagi vloge posameznika v organizaciji. Na ta način naj bi organizacija spodbujala tudi stopnjo pripadnosti svojih zaposlenih. Mislim, da je ta problematika v sedanjem času zelo aktualna, saj so zaposleni pogosto zadnji, ki izvejo pomembne informacije o

svoji organizaciji. To povečuje njihovo negotovost in strah, kar obenem negativno vpliva na njihovo lojalnost in pripadnost organizaciji.

Tretjič, komunikacije z zaposlenimi naj bi spodbujale njihovo **motivacijo** (Kitchen 1997, 80), ki pa nadalje pogloblja stopnjo njihove pripadnosti in zadovoljstva¹¹ (glej Rijavec 1999; Marzel 2000, 348–349). *Mumel* (2006, 361) natančneje razlaga, da lahko prek komuniciranja zaposlene prepričamo, da je njihovo delo enako pomembno kot delo nadrejenih, in tako pozitivno vplivamo na občutek njihove pripadnosti. Zaposleni morajo biti torej najprej motivirani, da lahko postanejo pripadni. Poleg materialnega (ali finančnega) motiviranja morajo vodstva poznati in uporabljati tudi t. i. *nematerialno motiviranje* zaposlenih, ki je sicer pogosto zanemarjeno, a z vidika internega komuniciranja posebej pomembno (glej Gostiša 2003).

Skozi komuniciranje z zaposlenimi lahko zagotavljamo naslednje nematerialne vidike motiviranja, ki naj bi spodbujali pripadnost zaposlenih:

1. Zaposlenim zagotoviti avtonomijo pri delu

Avtonomijo zaposlenih razumemo kot določeno mero neodvisnosti, ki se lahko kaže v podpori, pomoči in spodbudah s strani vodje (Mihalič 2008, 23) ter možnosti samostojnega in ustvarjalnega odločanja (Gostiša 2003). Višja stopnja avtonomnosti naj bi namreč pomembno vplivala na višjo stopnjo zadovoljstva in motiviranosti posameznika, ta pa na njegovo pripadnost (Mihalič 2008; Steers in drugi v Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 141). Zato *Mihaličeva* (2008, 83) priporoča, da vodstvo zaposlene nadzoruje v manjši meri in nevsiljivo, predvsem pa poskrbi za njihovo usposobljenost in informiranost, kar lahko doseže skozi učinkovito in participativno komuniciranje.

2. Zaposlenim ponuditi možnost soodločanja in participacije

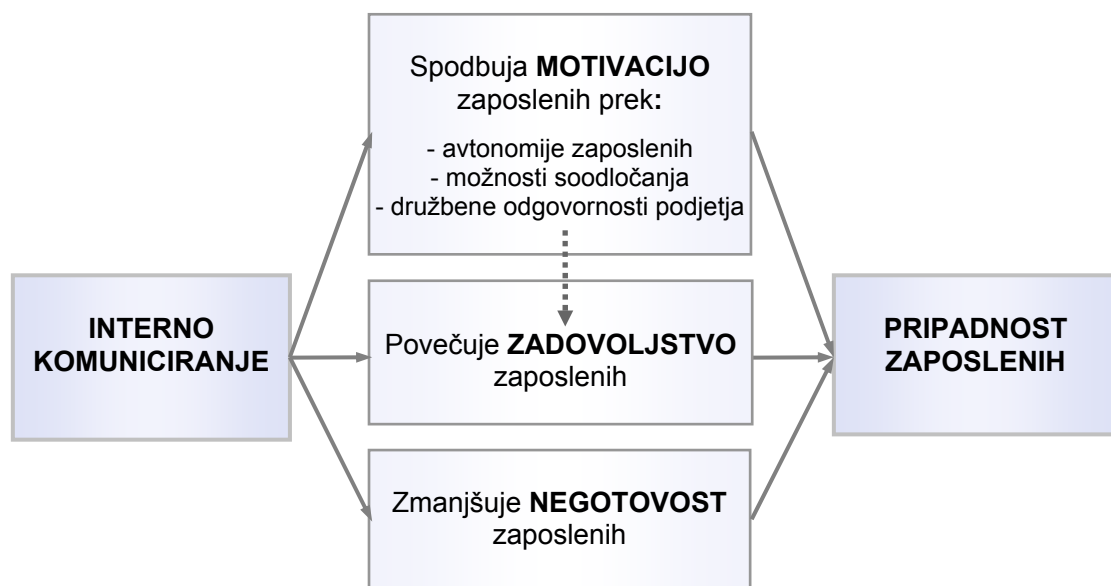
Participacija zaposlenih pri upravljanju podjetja naj bi motivirala zaposlene ter spodbujala njihovo zadovoljstvo (Mihalič 2008, 42; Gostiša 2003) in pripadnost podjetju (glej Gostiša 2003; Podnar 2006: Stafford in drugi v Mesner-Andolšek in Štebe 2001, 141; Jefkins v Mumel in drugi 2006, 361). Soodločanje se kaže v tem, da vodje zaposlenim predstavijo različne opcije in vidike posameznih možnosti pri odločanju ter

¹¹ Nekateri avtorji (Mihalič 2008) postavljajo nekatere vidike motivacije zaposlenega (posebej možnost soodločanja in percepcije o družbeni odgovornosti podjetja) kot dejavnik njegovega zadovoljstva. Motiviranje posameznika lahko torej posredno (prek zadovoljstva) in neposredno spodbuja pripadnost.

jih spodbudijo k podajanju lastnih predlogov in idej, katere morajo pozneje tudi dejansko upoštevati (Mihalič 2008, 42; glej Fornes in drugi 2008). Ta proces omogočajo redne in dvosmerne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi.

3. *Spodbujati pozitivne percepcije zaposlenih o družbeni odgovornosti podjetja*
 Golobova in Podnar (2006) menita, da lahko vodstvo prek učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi dvigne njihovo raven zavedanja o pomenu družbene odgovornosti podjetja, kar nadalje povečuje njihovo motiviranost in pripadnost organizaciji. Družbeno odgovornost podjetje doseže skozi različna sredstva internega komuniciranja, med katere sodijo 1) preverjanje mnenja zaposlenih skozi različna posvetovanja z delavci in skozi sistem anketiranja ter 2) dejansko upoštevanje pridobljenih rezultatov (glej Golob in Podnar 2006).

Slika 5.1: Model posrednih vplivov internega komuniciranja na pripadnost zaposlenih



Na drugi strani imamo avtorje, ki zagovarjajo neposredno povezavo med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih (glej Foy; Katz in Kahn; Meyer in Allen v Postmes in drugi 2001, 230; Jančič 1998; Vesel 1998; Seitel 2004, 266; Gruban 2005a; Podnar 2006), a procesa natančneje ne razložijo. Učinkovito interno komuniciranje postavljajo kot enega najmočnejših dejavnikov pripadnosti zaposlenih (Mathieu in Zajac v Postmes in drugi 2001, 230).

Tudi *Gruban* (2005b) navaja zavzetost zaposlenih kot neposreden cilj internih komunikacij. Kot ukrepe za doseganje pripadnosti navaja 1) zaupanje, 2) vključevanje zaposlenih ter 3) razumevanje lastne vloge slehernega zaposlenega (glej *Gruban* 2005b). Njegov model bi zato bilo bolj smiselno uvrstiti k prvi skupini avtorjev, ki preučujejo posreden vpliv komuniciranja na pripadnost zaposlenih. Navedeni dejavniki namreč spominjajo na že omenjeni participativni način vodenja, ki naj bi posameznika motiviral in s tem okrepil njegovo pripadnost organizaciji.

Vodstvo lahko torej spodbuja pripadnost svojih zaposlenih prek učinkovitega internega komuniciranja, kar lahko razširimo tudi na sredstva komuniciranja. Pri tem pa mora upoštevati določene pogoje, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje opisala kot navodila učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi.

5.2 Navodila za učinkovito interno komuniciranje pri doseganju pripadnosti zaposlenih

V prejšnjem poglavju sem združila pristope različnih avtorjev ter jih prikazala v *Modelu posrednih vplivov internega komuniciranja na pripadnost zaposlenih*. Organizacija skozi učinkovito interno komuniciranje in ustrezno rabo sredstev komuniciranja spodbuja zadovoljstvo zaposlenih, zmanjšuje njihovo negotovost ali jih motivira. Vsi trije procesi pa so tudi dejavniki pripadnosti zaposlenih. Če organizacija želi vplivati na stopnjo pripadnosti svojih zaposlenih, mora pri tem slediti določenim načelom in navodilom učinkovitega internega komuniciranja, ki se navezujejo tako na vsebino komunikacij kot tudi na način komuniciranja.

Načela za doseganje učinkovitega **načina** komuniciranja z zaposlenimi so naslednja:

- *Spodbujati je treba dvosmerno in participativno komuniciranje.*

Organizacija mora skrbeti, da ne prihaja do enosmerne komunikacije v obliki razlage filozofije in ravnanja vodstva, temveč mora spodbujati dvosmerno komuniciranje (Požar v *Gruban* in drugi 1998, 181–182). Raziskave sicer kažejo, da so komunikacije od zgoraj navzdol veliko pogostejše (64 %) kot pa komunikacije od spodaj navzgor (1 %) (glej FEIEA 2009, 30), zato je tu treba še veliko narediti in ustrezno ozavestiti vodstvo. Vodstvo mora torej biti zaposlenim na voljo, da se lahko kadar koli nanj obrnejo in mu spregovorijo o svojih željah in dosežkih, obenem pa mora zaposlene redno spraševati o njihovih stališčih, težavah in počutju ter jih tudi spodbujati k

razmišljanju in razpravi o njih (Mihalič 2008, 44). Nenazadnje morajo biti mnenja in želje zaposlenih tudi upoštevane, s čimer organizacija zagotavlja možnost sodelovanja delavcev v procesu odločanja menedžmenta (glej Seitel 2004, 262).

Participativno in dvosmerno notranje komuniciranje naj bi torej pozitivno vplivalo na verodostojnost menedžmenta v očeh zaposlenih in hkrati povečevalo stopnjo njihovega zadovoljstva (Nadoh in Podnar v Podnar 2004), kar pa nadalje spodbuja pripadnost zaposlenih (glej Jefkins v Mumel in drugi 2006, 361).

Najpogostejša orodja komuniciranja na tem področju so redni sestanki z zaposlenimi, občasni neformalni razgovori, anketni vprašalniki, prispevki zaposlenih (glej Mihalič 2008, 44) in vsa druga orodja, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo.

- *Zaposlene je treba javno pohvaliti in ob dosežkih ustrezno nagraditi.*

Po že omenjeni definiciji *Meyerja* in *Allenove* (v Mesner-Andolšek 2002, 14) pripadnost temelji na želji zaposlenega po vzpostavitvi nagrajevalnega odnosa z organizacijo. To organizacija doseže tako, da ob uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zasluži zaposlene javno izpostavi (Dernovsek 2008, 44; Mihalič 2008, 54), pohvali (glej Hendrix v Theaker 2004a, 181; Seitel 2004, 262; Mihalič 2008, 36) ter ustrezno nagradi (Mihalič 2008, 68).

V okviru internega komuniciranja kot nagrado za uspeh razumemo pohvalo delavca pred vsemi sodelavci in objavo njegovih dosežkov v različnih internih medijih (Mihalič 2008, 68). Tudi sicer naj bi bile finančne nagrade in ugodnosti dolgoročno manj učinkovite pri gradnji pripadnosti (glej Seitel 2004, 262) kot pa nedenarne nagrade.

- *Zaposlene je treba motivirati in spodbujati.*

Zaposlene je treba tudi proaktivno motivirati in stimulirati (Mihalič 2008, 26), saj sem že razložila, da je motivacija predpogoj za razvoj pripadnosti. V okviru komuniciranja kot ukrepe motiviranja štejemo javne pohvale in nagrade ob dosežkih, spodbujanje in navduševanje zaposlenih, izpostavljanje vpliva uspehov posameznika na uspeh organizacije, pisna priznanja in podobno (glej Mihalič 2008, 26–27). Organizacija mora zaposlenemu sporočiti tudi, kako dobro opravlja svoje delo (glej Seitel 2004, 264), saj redne povratne informacije o oceni dela spodbujajo njegovo pripadnost (Fornes in drugi 2008, 346; Bakker in drugi 2005, 665; Bakker in drugi 2006, 467; Demerouti v Salanova in drugi 2005).

Pomembnejša orodja komuniciranja na tem področju so motivacijski sestanki in motivacijski govori, timske igre, manjše slovesnosti ob večjih dosežkih ter individualni razgovori s posameznikom, ko ga sprašujemo o njegovih željah, ambicijah in zadovoljstvu z organizacijo (Mihalič 2008, 27). Vodstvo mora torej zaposlenemu pokazati, da se zanj zanima in ga ceni, obenem pa mora posebej izpostaviti njegove dosežke, saj tako motivira tudi druge zaposlene.

- *Uresničevati je treba pričakovanja zaposlenih.*

Pričakovanja zaposlenih se v tem oziru nanašajo na pričakovanja, ki jih ima zaposleni do sebe, in na tista, ki jih ima do organizacije. Skozi komuniciranje mora vodstvo doseči, da ima pričakovanja do zaposlenega skladna z njegovimi pričakovanji do samega sebe (Mihalič 2008, 31). Pri tem ne smemo pozabiti tudi na pričakovanja zaposlenih do organizacije. Pomembno je, da vodstvo pridobljene predloge, ideje in zamisli s strani delavcev ustrezno selekcionira in upošteva (Mihalič 2008, 44; glej Baskin in Aronoff 1988, 251–252; glej Seitel 2004, 262). *Mumel* s sodelavci (2006, 361) namreč meni, da upoštevanje mnenj zaposlenih spodbuja njihovo učinkovitost in pripadnost. Neupoštevanje želja pa lahko dodatno poveča njihovo nezadovoljstvo zaradi neuresničenih pričakovanj (Theaker 2004b, 132; Theaker 2004a, 175). To velja tudi za obljube, ki jih vodstvo sporoča v svojih komunikacijah zaposlenim. Delavci namreč opazujejo vedenje nadrejenih in izpolnjevanje obljub je temelj njihovega zaupanja v organizacijo.

Učinkovito sredstvo komuniciranja na tem področju so sestanki in razgovori med vodstvom in zaposlenimi, ki omogočajo neposredno prilagajanje in usklajevanje zahtev in pričakovanj.¹²

- *Skrbeti je treba za sprostitev in rekreacijo zaposlenih.*

Skrb za sprostitev, razvedrilo in rekreacijo zaposlenih predstavlja enega ključnih predpogojev za razvoj njihovega zadovoljstva in pripadnosti ter tudi za njihovo sposobnost opravljanja dela in ohranitev zdravja (glej Mihalič 2008, 86). Za doseganje teh ciljev vodstvo najpogosteje komunicira z zaposlenimi prek različnih internih dogodkov, kamor sodijo občasne kulturne, športne in druge prireditve, izleti in razvedrilna tekmovanja. Poleg tega je treba zagotoviti tudi neformalne sproščene

¹² Podjetje HP Slovenija zahteva od zaposlenih, da skupaj z neposredno nadrejenimi postavijo letne cilje in pričakovanja za naslednje leto. Več o tem bom pisala v praktičnem delu.

razgovore z zaposlenimi in med njimi; v organizaciji nameniti poseben prostor, ki bo namenjen počitku; uvajati manjše zabave ob rojstnih dnevih, pred prazniki in podobno. Z omenjenimi sredstvi komuniciranja naj bi torej organizacija spodbujala zadovoljstvo svojih zaposlenih in tako krepila njihovo pripadnost.

- *Z zaposlenimi je treba komunicirati jasno, iskreno in prijateljsko.*

Mnogi avtorji opominjajo, da učinkovito komuniciranje zahteva jasen (Stone v Theaker 2004b, 136; Theaker 2004a, 180; Fornes in drugi 2008, 346), razumljiv (Gruban 1998a; Moskowitz v Seitel 2004, 263; Fornes in drugi 2008, 346) in hudomušen stil izražanja, ki naj bi zaposlenim vlival občutek pripadnosti (Moskowitz v Seitel 2004, 263). Poleg tega mora biti komuniciranje s strani vodstva nehierarhično in prijateljsko (Mihalič 2008, 44), kar pomeni, da morajo imeti vsi zaposleni enake pravice in obveznosti, da lahko vsak prosto izraža svoje mnenje, da so pravila identična za vse, da delo temelji na sodelovanju vseh, da ne izvajamo pretiranega nadzora nad zaposlenimi itd. (glej Mihalič 2008, 71).

DeRidder (v Thomas in drugi 2009, 292) še dodaja, da je ključnega pomena za razvoj pripadnosti zaposlenih tudi iskreno in odkrito komuniciranje z njimi. Zaposlenim moramo torej povedati tudi slabe novice o poslovanju organizacije, sicer lahko pride do sumničenja in govoric, ki škodujejo poslovanju (Seitel 2004, 264). Iskreno komuniciranje v podjetju dosežemo preko instrumentov, ki spodbujajo odprtost, dialog in poštenost (Henderson in McAdam v Mumel in drugi 2006, 362; Seitel 2004, 266) ter resnico in verodostojnost (Gruban 1998a). Osebnostno sem mnenja, da sem sodijo vsa sredstva komuniciranja z zaposlenimi ne glede na medij sporočanja, ki pa morajo pri tem upoštevati prej omenjena načela poštenosti in odkritosti.

- *Ostala navodila za učinkovito komuniciranje z zaposlenimi*

Mihaličeva (glej 2008, 44) opozarja še na naslednje ukrepe, ki jih mora vodstvo upoštevati, da doseže pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih skozi komuniciranje. Vodja ne sme širiti informacij, ki mu jih zaposleni zaupajo, in tudi sicer ne sme nikoli komentirati osebnosti zaposlenega, temveč le način njegovega dela. Pomembno je tudi, da vodstvo vedno preveri, ali so zaposleni podane informacije pravilno razumeli.

Poleg tega mora biti zamik med informacijami in dejanji čim krajši, učinke komuniciranja pa je treba izmeriti in ovrednotiti (Stone v Theaker 2004a, 180). Interno komuniciranje naj bo pravočasno in nepretrgano, tako da zaposleni nimajo občutka, da

jih vodstvo nagovori samo v času krize (Stone v Theaker 2004b, 136; Theaker 2004a, 180). Organizacija mora informacije o svojem poslovanju najprej sporočiti svojim zaposlenim in šele nato novice posredovati medijem (Moskowitz v Seitel 2004, 263). Vse to so torej navodila učinkovitega internega komuniciranja, preko katerih lahko organizacija uspešno poveča pripadnost svojih zaposlenih. Tudi v tem primeru lahko uporablja različne vrste orodij komuniciranja, saj je bolj pomemben način kot pa sredstvo komuniciranja.

Poleg načina komuniciranja, ki sem ga zgoraj natančneje predstavila, pa je za doseganje učinkovitega internega komuniciranja in pripadnosti zaposlenih zelo pomembna tudi sama **vsebina** komunikacij. Zaposlenim morajo vodje omogočiti redne in natančne informacije o delu, ki so ga že opravili ali ga opravljajo, o uspešnosti projekta, pri katerem sodelujejo, o vplivu njihovega dela na timski uspeh in uspeh organizacije, o (ne)zadovoljstvu z delom zaposlenega, o napredku pri njihovem strokovnem razvoju, o širših odzivih na njihovo delo itd. (Mihalič 2008, 48). Prav tako pa zaposlene naučimo, da bodo tudi oni nas sproti in pravočasno informirali o dogodkih pri delu, o morebitnih težavah, izzivih pri delu, njihovem (ne)zadovoljstvu in podobno.

- *Zaposlenim je treba sporočiti in razložiti cilje ter poslanstvo organizacije.*

Organizacija mora delavcem jasno komunicirati o splošni usmeritvi in željah podjetja (Quirke v Theaker 2004a, 178) ter o njegovih ciljnih in poslanstvu (Kitchen 1997, 80; Vesel 1998; Mumel in drugi 2006). Tako lahko zaposleni umestijo in razumejo lastno vlogo in namen v podjetju (glej Seitel 2004, 264; Mihalič 2008, 79; Mumel in drugi 2006, 366) ter poistovetijo interese podjetja s svojimi cilji (Mumel in drugi 2006), kar je tudi eden od pogojev pripadnosti (glej Fornes in drugi 2008).

Te procese lahko organizacija dosega tudi skozi različna sredstva internega komuniciranja. Interno glasilo, intranet, priročniki za zaposlene, elektronska pošta itd. omogočajo vodstvu, da zaposlenim predstavi in razloži poslanstvo in cilje organizacije. Na sestankih, razgovorih in drugih sredstvih komuniciranja, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo, pa imajo zaposleni možnost podajanja vprašanj in lastnega mnenja. Ta ukrep nekoliko spominja na prej omenjeno uresničevanje pričakovanj zaposlenih. Ker so pričakovanja zaposlenega pogojena z njegovimi cilji, menim, da gre za povezana procesa, ki pa ju mora vodstvo dobro poznati in upoštevati.

- *Zaposlene je treba obveščati o dogajanju in spremembah v organizaciji.*

Vodstvo mora zaposlene redno in pravočasno obveščati o dogajanju v organizaciji (glej Mihalič 2008, 44; Goodman in Ruch v Grunig in Hunt 1984, 245), saj je predvsem od delavcev odvisno, ali bo podjetje preživelo v času stalnih sprememb. *Mihaličeva* (2008, 84) še dodaja, da je treba poudariti vlogo posameznika pri spremembi in ga usmerjati tako, da bo znal obvladovati spremembo in iz nje potegniti čim več pozitivnega zase. Vse to lahko dosežemo prek učinkovite rabe sredstev komuniciranja z zaposlenimi, prek katerih zaposlene obveščamo, a jim hkrati dopuščamo možnost postavljanja vprašanj in predlogov. Zato je treba izbrati tista orodja komuniciranja, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo, saj tako zagotovimo, da zaposleni pravilno razumejo potrebne spremembe, se zato zanje bolj zavzemajo in so bolj pripadni organizaciji.

Neizpolnjevanje zgoraj predstavljenih navodil vodi v slabo razvito in neučinkovito komuniciranje, ki pa lahko preprečuje razvoj pripadnosti in nenazadnje zmanjšuje »odgovornosti za podjetje pa tudi učinkovito soupravljanje in vodenje« (Herman 2002).

5.3 Vloga vodstva pri doseganju pripadnosti zaposlenih skozi interno komuniciranje

Vodstvo ima ključno vlogo na področju ravnanja z zaposlenimi, predvsem z vidika pripadnosti zaposlenih, zadovoljstva na delovnem mestu ter tudi v internem komuniciranju. Za menedžerje je tako izrednega pomena poznati dejavnike in posledice pripadnosti, da lahko izkoristijo njene prednosti v odnosu do organizacije. *Gruban* (2005a) gre še dlje in razlaga, da sta delovna uspešnost in čas, v katerem so zaposleni pripravljene maksimalno zavzeto delati in sploh ostati v organizaciji, odvisna predvsem od njihovih odnosov z vodji. Nekateri avtorji zato opozarjajo, da je zelo pomembno ocenjevanje ravnanja vodstva, saj tako pozitivno vplivamo na izboljšanje njihovega vedenja. Pozitivne spremembe v vedenju vodstva naj bi se namreč kazale tudi v bolj zavzetem ravnanju zaposlenih (Atwater in Brett 2006, 592).

Vodje lahko spodbujajo pripadnost zaposlenih tudi prek izbora in uporabe sredstev internega komuniciranja. Prav menedžment je torej tisti, ki lahko doseže, da je uporaba sredstev internega komuniciranja ustrezna in zato učinkovita pri doseganju pripadnosti.

Pri tem se mora zavedati, da vertikalno komuniciranje¹³ s strani (ne)posredno nadrejenih bolj vpliva na razvoj pripadnosti organizaciji in delovni enoti kot pa horizontalno komuniciranje¹⁴ med zaposlenimi na isti organizacijski ravni (Postmes in drugi 2001, 240). To torej pomeni, da so komunikacije s strani vodstva učinkovitejše pri gradnji pripadnosti zaposlenih kot pa neformalno komuniciranje med sodelavci.

Prvi vzrok leži v sami vsebini horizontalnega komuniciranja, ki temelji na socio-emocionalnih komunikacijah in je zato relevantna le na medosebni ravni, ki je pomembna za razvoj osebne in ne tudi socialne identitete (glej Postmes in drugi 2001, 234–235). Nasprotno pa se vertikalno komuniciranje nanaša na teme, ki so povezane z delom in organizacijo in spodbujajo pripadnost skozi ustvarjanje občutka članstva organizacije (Nadoh 2004).

Drugi razlog je v drugačnem pojmovanju pripadnosti in identifikacije glede na položaj v podjetju. Komunikacije, ki jih sporoča vodstvo, so namenjene vsem zaposlenim, zato spodbujajo organizacijsko pripadnost; horizontalno komuniciranje pa vpliva le na pripadnost na posamezni stopnji (Postmes in drugi 2001, 235).

Vodstvo se mora torej zavedati vloge, ki jo ima vertikalno komuniciranje pri gradnji pripadnosti zaposlenih in upoštevati navodila učinkovitega komuniciranja, ki sem jih natančneje opisala. Temu primerno pa morajo glede na trenutne potrebe organizacije, vsebino komunikacij in značilnosti zaposlenih izbrati tudi ustrezna sredstva komuniciranja, kamor sodijo vse oblike medosebnih komunikacij med vodstvom in zaposlenimi, elektronska obvestila, interna glasila in podobno.

Priporočljivo je tudi, da organizacija redno izvaja raziskavo o stopnji zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih ter na osnovi pridobljenih rezultatov postavi načrt o rabi sredstev internega komuniciranja za povečanje pripadnosti zaposlenih. Poleg tega lahko prek povratnih informacij ugotavlja, kje in na katerih področjih v organizaciji so še potrebne spremembe in večja prizadevanja; kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno; kaj slabo vpliva na zaposlene; kakšno je splošno stanje v organizaciji in podobno (Mihalič 2008, 90). Pri tem ne smemo pozabiti, da že samo opravljanje in upoštevanje tako pridobljenih rezultatov pozitivno vpliva na predstavo o družbeni odgovornosti podjetja, kar zopet spodbuja motiviranost in pripadnost zaposlenih.

¹³ Vertikalno komuniciranje poteka od zgoraj navzdol in nazaj po hierarhičnih ravneh v organizaciji in zajema tako obveščanje zaposlenih kot posredovanje njihovih mnenj (Nadoh 2004).

¹⁴ Horizontalno komuniciranje poteka preko posameznih hierarhičnih ravni, kjer se prenašajo predvsem neformalne socioemocionalne interakcije in odnosi med zaposlenimi (Postmes in drugi 2001, 231).

6 ŠTUDIJA PRIMERA: HP SLOVENIJA, D. O. O.

Raziskovalno vprašanje v empiričnem delu diplomske naloge je ugotoviti učinkovitost sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih v podjetju Hewlett-Packard Slovenija. Podatke za študijo primera sem zbirala prek analize sekundarnih virov, iz pogovorov z zaposlenimi ter iz lastnih izkušenj. Sekundarni viri so javna in interna gradiva družbe Hewlett-Packard (v nadaljevanju tudi HP).

Podjetje HP Slovenija je slovenska podružnica globalne korporacije HP. Način delovanja in upravljanja podjetja sta v obeh organizacijah zelo podobna, saj slovenska enota sledi korporacijskim pravilom podjetja HP. To velja tudi na področju internega komuniciranja in ravnanja z zaposlenimi, zato bom v nadaljevanju večinoma govorila o podjetju HP kot korporaciji in izpostavila tiste dele, ki so značilni le za HP Slovenijo.

Podjetje HP se zaveda ključnega pomena pripadnih zaposlenih za uspeh podjetja. To je razvidno iz številnih gradiv in programov, s katerimi ugotavlja in spodbuja stopnjo pripadnosti med zaposlenimi.

V naslednjih poglavjih bom razložila, kako podjetje razume pojav pripadnosti zaposlenih in kakšne ukrepe izvaja na tem področju. Opravila bom tudi analizo posameznih orodij komuniciranja z zaposlenimi in med njimi ter predstavila njihov vpliv pri gradnji pripadnosti. Na koncu bom opravila analizo raziskav, ki so že bile izvedene na področju pripadnosti zaposlenih in posredno skušala izpeljati (ne)učinkovitost sredstev internega komuniciranja.

Vodstvo ima pomembno vlogo pri rabi sredstev internega komuniciranja in tudi pri gradnji pripadnosti zaposlenih. V eni od raziskav je podjetje HP že dokazalo visoko korelacijo med komunikacijskimi kompetencami vodij in (ne)zavzetostjo zaposlenih (glej Gruban 2006). Raziskava organizacijske klime je pokazala, da je zavzetost zaposlenih zelo odvisna od tega, kakšno je komuniciranje s strani vodij. Na osnovi te teze lahko sklepam, da bodo pridobljeni podatki v diplomski nalogi lahko zelo koristni za vodstvo podjetja HP Slovenija pri povečevanju stopnje pripadnosti svojih zaposlenih in s tem pri doseganju boljših poslovnih rezultatov. Prek analize stanja zadovoljstva delavcev s sredstvi komuniciranja pa bo vodstvo lahko izdelalo tudi strategijo izboljšanja programov internega komuniciranja.

6.1 Podjetje Hewlett-Packard Slovenija, d. o. o.

6.1.1 Predstavitev podjetja HP Slovenija

Hewlett-Packard je tehnološko podjetje, ki sta ga leta 1939 ustanovila ameriška poslovneža *Bill Hewlett* in *Dave Packard* v Palo Altu v Kaliforniji (HP Slovenija 2006) in danes deluje že v več kot 170 državah po vsem svetu (HP Slovenija 2007). Podjetje je razdeljeno na tri večje geografske enote – EMEA (Evropa, Srednji vzhod in Azija), APJ (Avstralija, Pacifik in Japonska) ter obe Ameriki. Območje EMEA se nadalje deli še na druge regije, od katerih je za nas najpomembnejša regija CEE (Srednja in Vzhodna Evropa), znotraj nje pa podregija EEM¹⁵, kamor sodi tudi Slovenija.

Podjetje HP se je 3. maja 2002 združilo z računalniškim podjetjem Compaq, kar je še danes ena največjih tehnoloških združenj v svetu (HP Slovenija 2006). Aprila 2006 je HP postal največje svetovno tehnološko podjetje, ki se osredotoča na enostavnejšo uporabo tehnologij in zajema široko paleto storitev – tiskanje, osebno računalništvo, programsko opremo, storitve in informacijsko infrastrukturo (HP Slovenija).

V Sloveniji je HP Slovenija vodilni ponudnik osebnih računalnikov in strežnikov, dobre rezultate pa dosega tudi na področju tiskalnikov in večfunkcijskih naprav (HP Slovenija 2009a, 2). Podjetje sestavljajo tri večje poslovne skupine :

- **Skupina za upodabljanje in tiskanje** (*Imaging and Printing Group*)

Skupina izvaja dejavnosti s področja razvoja, trženja in prodaje rešitev, storitev in izdelkov, kot so tiskalniki, večfunkcijske naprave, optični čitalniki, prikazovalniki, potrošni material, programska oprema za nadzor tiskalniških okolij ter storitve za poslovna okolja (HP Slovenija 2009a, 5). Uspešnost in kakovost izdelkov potrjuje poročilo podjetja Gartner, ki je v raziskavi »Čarobni kvadrant« na področju večfunkcijskih naprav in tiskalnikov HP uvrstilo v kvadrant vodilnih podjetij.

- **Skupina za osebne sisteme** (*Personal System Group*)

V ponudbi skupine za osebne sisteme so izdelki in rešitve za poslovne in domače uporabnike, ki vključujejo namizne in prenosne računalnike, delovne postaje, dlančnike, pametne telefone in dodatke (HP Slovenija 2009a, 6). Raziskovalno podjetje IDC je v

¹⁵ EEM ali »European Emerging Markets« je regija, v katero sodijo naslednje države: Bolgarija, Hrvaška, Romunija, Srbija in Slovenija ter skupina držav z imenom CDG (»Country Development Group«).

svojih raziskavah za prva tri četrtletja leta 2008 podjetje HP postavilo na prvo mesto med ponudniki osebnih računalnikov v Sloveniji. Poleg tega je bilo podjetje v raziskavi revije *Reader's Digest* v letu 2008 izbrano kot najbolj zaupanja vredna blagovna znamka (HP Slovenija 2009a, 6).

- **Skupina za tehnološke rešitve** (*Technology Solutions Group*)

V tej skupini skrbijo za rešitve informacijske infrastrukture za poslovna okolja. Skupina za tehnološke rešitve pokriva različna področja (glej HP Slovenija 2009a, 7):

- Programska oprema HP Software strankam omogoča učinkovito upravljanje informacijskih sistemov, od strežnikov in omrežja do osebnih računalnikov in tiskalnikov.
- Strežniki in rešitve za shranjevanje podatkov v poslovnih okoljih (Enterprise Storage and Servers), ki vključujejo družine izdelkov HP ProLiant, HP BladeSystem, HP Integrity in HP StorageWorks.
- Skupina za storitve (HP Services), ki strankam po vsem svetu nudi vrhunske svetovalne in tehnološke storitve, s katerimi lahko izboljšajo poslovne rezultate z uporabo tehnologij.
- Skupina EDS je nastala s prevzemom podjetja EDS, vodilnega globalnega ponudnika storitev zunanjega izvajanja informacijskih rešitev in poslovnih procesov. Podjetje s svojimi storitvami sicer ni neposredno prisotno v Sloveniji, vendar se storitve izvajajo v okviru razpoložljivih virov znotraj skupine za tehnološke storitve.

6.1.2 Poslanstvo in cilji podjetja HP Slovenija

Vizija podjetja Hewlett-Packard (HP) se glasi: »Različnost je ključni dejavnik uspeha.« V podjetju verjamejo, da sta različnost in vključitev ključni gonilni sili kreativnosti, inovacij in izumov. Različnost, na kateri je utemeljena vizija, lahko razumemo z vidika, da je podjetje globalno in kot tako obsega številne kulture in narode, iz katerih prihajajo tako zaposleni kot stranke. Ključnega pomena je torej to različnost sprejeti in jo izkoristiti kot poslovno priložnost.

Poslanstvo podjetja je v »izumljanju tehnologij in storitev, ki prinašajo vrednost podjetju, so družbeno koristne in izboljšujejo življenje strank, pri tem pa so naravnane tako, da vplivajo na kar največje število ljudi« (HP Slovenija).

Poslovni cilji podjetja HP so postavljeni v skladu s politiko poslovanja iz leta 1957, ko sta jo napisala ustanovitelja *Bill Hewlett* in *Dave Packard*. Podjetje HP Slovenija stremi k različnim ciljem – k lojalnosti in spoštovanju strank, dobičku in rasti na trgih, stalnemu razvoju in inovativnosti ter globalnemu državljanstvu zaposlenih (HP Slovenija). V nadaljevanju bom natančneje predstavila cilja, ki omenjata pripadnost zaposlenih ter vlogo vodstva v internem komuniciranju:

- **Pripadnost zaposlenih**

Ta cilj je z vidika raziskovalnega vprašanja za nas najpomembnejši in dokazuje, da se podjetje zaveda ključne vloge zaposlenih pri doseganju uspeha. Vodstvo želi oblikovati »varno in zanimivo delovno okolje, ki ceni različnost in prepoznava prispevek posameznika ter pomaga pri pridobivanju občutka zadovoljstva in uspeha pri delu« (HP Slovenija). Temeljna prepričanja, ki podpirajo ta cilj (HP Slovenija):

- Storilnost se začne z motiviranimi sodelavci. Podjetje se torej zaveda, da morajo zaposleni biti najprej motivirani, da so lahko pripadni in učinkoviti.
- Lojalnost zaposlenih je ključ za uspeh.
- Podjetje spodbuja vodje, naj zaupajo zaposlenim, saj verjame, da določena stopnja avtonomije zaposlene motivira in spodbuja njihovo pripadnost.
- HP sprejema različnost delavcev in je mnenja, da vsak zaposleni prispeva v podjetje ne glede na naziv, pozicijo ali čas zaposlitve. Poleg tega je različnost delavcev tekmovalna prednost podjetja.
- Zanimivo in stimulatívno delovno okolje je pogoj za invencije.
- Zaposleni so odgovorni učiti se vse življenje.

- **Vodilni potencial**

Podjetje se zaveda vloge vodij pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov in spoštovanju korporacijskih vrednot. V temeljnih prepričanjih, ki podpirajo ta cilj, zasledimo tudi navodila za učinkovito interno komuniciranje. Gre za načela o jasnem sporočanju navodil, komuniciranju novic ne glede na vsebino, zagotavljanje in upoštevanje povratnih informacij s strani delavcev itd (HP Slovenija).

6.2 Podjetje HP Slovenija in zaposleni

HP Slovenija ima 74 delavcev, od tega 62 redno zaposlenih in 12 preko agencij (HP Slovenija 2009a, 5). Ker se zaveda pomena zaposlenih za svoj poslovni uspeh,

skuša ustvariti delovno okolje, v katerem bi se zaposleni dobro počutili in v katerem bi uspevali predvsem »zaupanje, ponos in duh sodelovanja« (HP Slovenija 2009a, 23).

Vodstvo HP Slovenija pri zaposlovanju podpira vključevanje različnosti in talentiranih posameznikov ter te vrednote spodbuja tudi v delovnem okolju. Pri delu tako motivira zaposlene k inovativnosti in njihove uspehe nagrajuje ter jim omogoča, da razvijajo svojo osebnost in kariero (HP Slovenija 2009a, 23). Poleg stalnih izobraževanj in usposabljanj veliko pozornosti nameni tudi zagotavljanju podpore zaposlenim pri dobrodelnih in prostovoljnih dejavnostih. Slednje mu daje videz družbeno odgovorne organizacije v očeh zaposlenih, kar pa je eden od pogojev pripadnosti.

6.3 Podjetje HP Slovenija in pripadnost zaposlenih

Podjetje Hewlett-Packard daje velik pomen pojavu pripadnosti zaposlenih, kar je razvidno iz številnih internih gradiv, namenjenih predvsem nižjemu vodstvu in strokovnjakom za upravljanje s človeškimi viri. V več različnih dokumentih in programih za spodbujanje pripadnosti je zapisano, zakaj je pripadnost ključnega pomena, kakšna je pri tem vloga menedžmenta in tudi napotki, kako jo doseči.

6.3.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih

Na osnovi analize različnih internih gradiv sem zbrala teoretično podlago o razumevanju pripadnosti zaposlenih v podjetju HP. Gre torej za »stopnjo, do katere se zaposleni čutijo pripadni nekemu ali nečemu v svoji organizaciji, koliko truda vložijo v delo in koliko časa ostanejo člani te organizacije« (HP 2010, 9). Pripadni zaposleni čuti pozitiven odnos do organizacije in njenih vrednot, zato si prizadeva izboljšati svoje delovanje v korist organizacije (Institute of Employment Studies v HP 2010, 9). Doseganje pripadnosti je torej zelo pomembno, saj je pogoj za uresničevanje vrednot in ciljev podjetja, kar pa zagotavlja poslovni uspeh organizacije.

Podjetje HP razlikuje racionalno in emocionalno dimenzijo pripadnosti, kar sovпада z delitvijo pripadnosti na njeni dve glavni komponenti – razum in čustva (HP 2008b).

- **Racionalna pripadnost**

Opisuje stopnjo, do katere zaposleni verjamejo, da vodstvo, delovne skupine in organizacije delujejo v njihovo korist (finančno, razvojno ali karierno). Njena glavna komponenta je **razum**, ki se navezuje na intelektualno komponento – kako zaposleni

razume svojo službo, kakšna je njegova vloga v organizaciji, kako pripomore k strategiji podjetja in kaj ta strategija sploh je. Gre za pripisovanje pomena temu, kar zaposleni počne.

- **Emocionalna pripadnost**

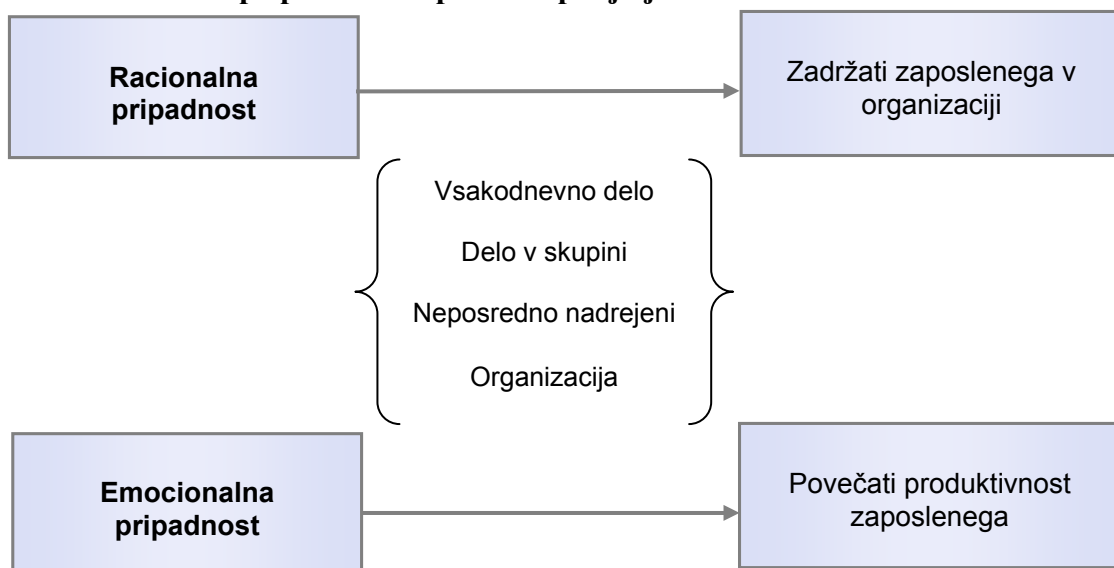
Predstavlja stopnjo, do katere zaposleni vrednotijo, uživajo in verjamejo v svojo službo, vodstvo in organizacijo. Ta tip pripadnosti se zato navezuje na **čustveno predanost** temu, kar zaposleni počne. Ali verjame v svoje delo in v njem uživa, ali se ujema z njegovimi vrednotami, ali se v okolju počuti ponosnega in pripadnega, kaj meni o sodelavcih itn.

Za razvoj pripadnosti zaposlenih sta ključni obe dimenziji, in sicer je treba najprej zagotoviti racionalno pripadnost in nato delati na emocionalni pripadnosti zaposlenih.

Spodnji model prikazuje, kako podjetje Hewlett-Packard dosega pripadnost zaposlenih (glej sliko 6.1). Ta proces poteka prek štirih vzvodov, med katere sodijo: 1) vsakodnevno delo, ki ga zaposleni opravljajo, 2) timsko delo, 3) neposredno nadrejeni in 4) organizacija kot celota.

Prek uporabe teh vzvodov lahko vodstvo »racionalno pripadne« zaposlene zadrži v organizaciji; pri »emocionalno pripadnih« pa dvigne raven njihove produktivnosti. To pa sta tudi najvidnejša indikatorja ali posledici pripadnosti zaposlenih (HP 2008b). Več o dejavnikih pripadnosti bom spregovorila v naslednjem poglavju.

Slika 6.1: Model pripadnosti zaposlenih podjetja Hewlett-Packard



Vir: HP (2008b).

6.3.2 Dejavniki pripadnosti zaposlenih

Podjetje HP je razdelalo dejavnike, s katerimi dosega razvoj emocionalne in racionalne osi pripadnosti zaposlenih. Tako želi poučiti neposredno nadrejene vodje in oddelek za upravljanje s človeškimi viri o postopkih in ukrepih, kako doseči posamezno os pripadnosti.

Dejavniki za doseganje *intelektualne osi* pripadnosti ali *razumevanja* pri zaposlenih so (HP 2008a, 14):

- natančno razložiti strategijo podjetja in dovoliti razpravo o njej,
- natančno razložiti povezavo med strategijo podjetja in vlogo posameznika,
- več pozornosti nameniti razlagi o delovnih dolžnostih posameznika,
- več pozornosti nameniti objavam o dosežkih podjetja HP,
- več pozornosti nameniti jasnosti, preprostemu slogu pojasnjevanja itn.

Večino teh procesov lahko vodstvo doseže prek učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi. Delavci morajo torej poznati cilje in vizijo podjetja, saj le tako razumejo lastno vlogo v njem in so mu pripadni. Pomemben je tudi način komuniciranja, ki mora biti jasen in razumljiv vsem zaposlenim, saj le kot tak krepi njihovo pripadnost. Poleg tega mora vodstvo v komuniciranju izpostavljati uspehe podjetja HP, s čimer poveča ugled podjetja v očeh zaposlenih in s tem občutek njihove lojalnosti in pripadnosti. K temu bi še dodala, da se vodstvo v komuniciranju ne bi smelo omejiti le na uspehe podjetja kot celote, temveč mora poudarjati tudi dosežke posameznih zaposlenih, kar povečuje njihovo motivacijo in zavezanost.

Če vodstvo želi razviti *čustveno os* pripadnosti ali *predanost (povezanost)* pri zaposlenih, pa mora upoštevati naslednje ukrepe (HP 2008a, 14):

- razmisliti, česa si ljudje želijo v službi,
- razmisliti, v čem se podjetje HP razlikuje od drugih podjetij,
- spodbujati več pogovorov na temo, *kako* se dela v podjetju,
- jasno razložiti povezanost med vrednotami podjetja in vsakodnevnimi praksami,
- ugotoviti, na kaj so zaposleni pri podjetju zares ponosni,
- usmeriti se na vlogo vodstva pri gradnji pripadnosti zaposlenih.

Tudi v teh procesih ima interno komuniciranje pomembno vlogo, česar se mora vodstvo zavedati in upoštevati. Emocionalno pripadnost lahko dosežemo skozi uporabo tistih sredstev komuniciranja z zaposlenimi, ki omogočajo dvosmerno komuniciranje, nagrajevanje, spodbujanje itn. Izvajati je torej treba tiste aktivnosti, ki vplivajo na čustva zaposlenih in v njih zbudijo občutek ponosa in motiviranosti, kar vodi v njihovo pripadnost. Tu je zopet izpostavljena ključna vloga vodstva pri spodbujanju zavezanosti, kar kaže na to, da se podjetje trudi ozavestiti in stimulirati neposredno nadrejene vodje k bolj aktivnemu in učinkovitemu doseganju pripadnih zaposlenih.

6.3.3 Posledice pripadnosti zaposlenih

Podjetje Hewlett-Packard želi z navajanjem pozitivnih posledic pripadnosti še dodatno spodbuditi nižje vodstvo k dviganju stopnje pripadnosti pri svojih neposredno podrejenih. Prednosti pripadnih zaposlenih se kažejo predvsem v njihovih značilnosti in ravnanju (HP 2008a, 13):

- Pri delu ves čas dosegajo visoke rezultate.

Pripadni zaposleni so pri delu bolj produktivni in zato tudi dobičkonosni. Poleg tega vsakodnevno uporabljajo svoje talente in so bolj usmerjeni k potrošniku.

- Zanje sta značilni naravna inovativnost in razširjanje področje svojega delovanja.
- Nagnjeni so k izkazovanju podpore sodelavcem.
- Imajo jasno postavljene zelene delovne cilje.
- Svojemu delu so čustveno predani in imajo do njega pozitiven odnos.

Pripadni zaposleni v delu uživajo, poleg tega pa jih delo v organizaciji navdihuje in privlači. Zanje sta značilni visoka mera energije in veselje do dela.

- Zaposleni so predani svojemu podjetju, delovni skupini in vlogi.

Pripadni zaposleni so čustveno povezani s podjetjem, v katerem delajo. Zanje je manj verjetno, da bodo zapustili svoje podjetje, zato so bolj varni delojemalci.

Podjetje HP povzema tudi rezultate Gallupove raziskave¹⁶, ki ugotavlja, da ima organizacija z nadpovprečnim številom pripadnih zaposlenih do 56 % bolj zadovoljne stranke, 38 % višjo produktivnost in 27 % višjo dobičkonosnost, 86 % večjo varnost, 50 % višje zadržanje delavcev in manj težav z odsotnostjo delavcev (HP 2008a, 10). Na ta

¹⁶ Gallupova raziskava je potekala v več kot 300 podjetjih in je trajala več kot 20 let.

način želi z merljivimi rezultati učinkovito prepričati srednje in nižje vodstvo o nujnosti doseganja pripadnih zaposlenih za uspeh podjetja.

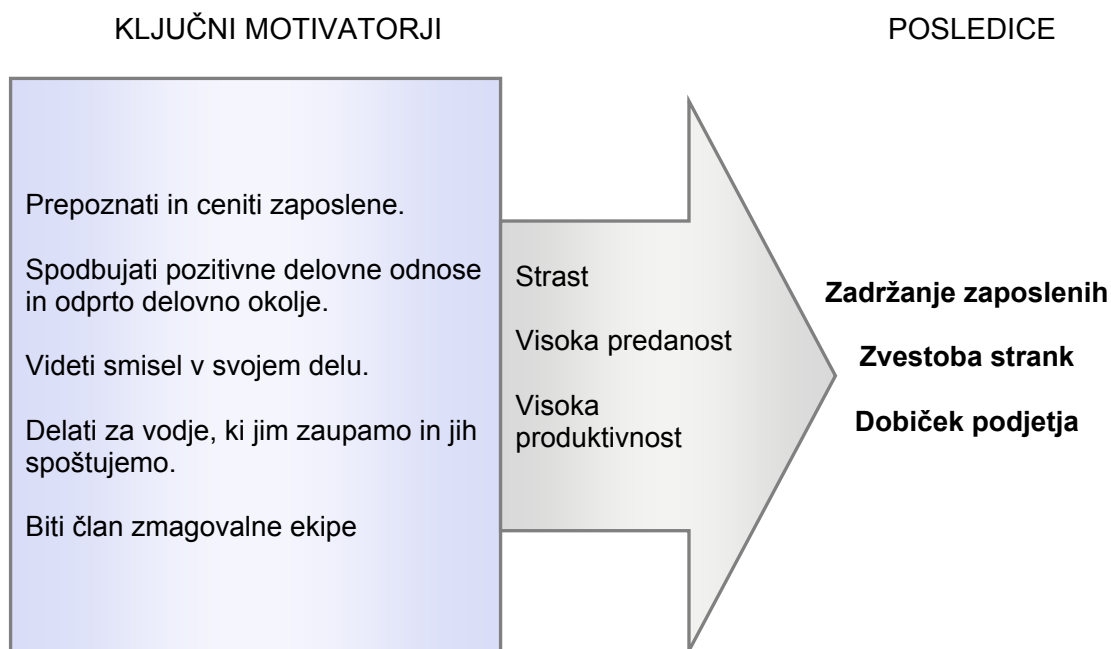
6.3.4 Model pripadnosti zaposlenih

Na osnovi doslej predstavljenih dejavnikov in posledic je podjetje HP oblikovalo lasten model pripadnosti zaposlenih (glej sliko 6.2) in ga predstavilo neposrednim vodjem za lažje razumevanje in doseganje pripadnih zaposlenih.

Na levi strani modela so **motivatorji** (orodja), ki spodbujajo pripadnost zaposlenih; na desni pa **posledice** (rezultati) pripadnosti, med katerimi obstaja neposredna vzročno-posledična povezava (HP 2008a, 19).

V modelu so na desni strani kot ključne posledice pripadnosti predstavljene – zvestoba strank, zadržanje zaposlenih in dobiček podjetja (HP 2010, 14). Pripadni zaposleni so pri svojem delu bolj predani in strastni, kar pozitivno vpliva na njihovo produktivnost. To spodbuja zaupanje in zvestobo s strani strank ter ugodno vpliva na zadržanje zaposlenih, kar se nazadnje kaže tudi v večanju dobička podjetja.

Slika 6.2: Model pripadnosti zaposlenih – dejavniki in posledice



Vir: HP (2010, 14).

Na levi strani modela so predstavljeni ključni motivatorji ali dejavniki pripadnosti zaposlenih, med katere sodijo (HP 2008a, 19):

- prepoznati dosežke zaposlenih in jih ceniti,
- prispevati k pozitivnim delovnim odnosom in odprtemu okolju,
- videti smisel v svojem delu,
- delati za vodje, ki jim zaupamo in jih spoštujemo,
- biti član zmagovalne ekipe.

Neposredni vodje morajo razumeti vsakega od zgoraj navedenih motivatorjev in se jih truditi doseči. Nekatere dejavnike pripadnosti lahko podjetje izvaja prav skozi komuniciranje z zaposlenimi, zato bom v nadaljevanju natančneje predstavila, na kakšen način HP upošteva že predstavljena načela učinkovitega internega komuniciranja.

- *Ob dosežkih je treba zaposlene nagraditi in pohvaliti.*

Omenila sem že, da je zaposlene ob uspehih treba pohvaliti (Hendrix v Theaker 2004b; Hendrix v Theaker 2004a; Seitel 2004; Mihalič 2008) in nagraditi (glej Mihalič 2008). Tega se zaveda tudi podjetje HP, ki nagovarja vodstvo, naj svoje neposredno podrejene redno in javno pohvali za vloženi trud ter jih ob dosežkih ustrezno nagradi (HP 2010, 28). HP tudi opozarja, da je treba poleg finančnih nagrad uporabljati tudi nefinančne nagrade, ki naj bi bile pri gradnji pripadnosti celo učinkovitejše (Seitel 2004, 262). Kot primer navaja možnost, da zaslužnim zaposlenim dovolimo osebno predstaviti rezultate svojega dela pred vodstvom (HP 2008a, 22).

- *Zaposlene je treba vključevati v ključne odločitve podjetja.*

Participativni menedžment pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih in njihovo učinkovitost pri delu (glej Jefkins v Mumel in drugi 2006). Zato tudi podjetje Hewlett-Packard spodbuja nižji menedžment, naj redno vključuje najboljše zaposlene, da povedo svoje mnenje pri pomembnih poslovnih odločitvah in ga tudi upoštevajo (HP 2008a). To je obenem temelj dvosmernega in participativnega komuniciranja, h kateremu podjetje stremi (HP 2010, 21).

- *V komuniciranju z zaposlenimi je treba izkazovati spoštovanje.*

Omenila sem že, da mora biti komuniciranje s strani vodstva prijateljsko (Mihalič 2008) in odkrito, saj le tako spodbuja pripadnost zaposlenih (DeRidder v Thomas in

drugi 2009). Tudi podjetje HP opozarja, da je treba zaposlenim izražati spoštovanje v komuniciranju in jim posredovati odkrite informacije, kar povečuje verodostojnost vodstva, zmanjšuje moč govoric ter spodbuja motiviranost in timski duh zaposlenih (HP 2010, 25). Slednje pa so dejavniki pripadnosti zaposlenih (Mihalič 2008, 26).

- *Komunicirati je treba jasno in redno.*

Zaposlenim je treba zagotavljati redne in natančne informacije o delu, ki so ga že opravili ali ga opravljajo (Mihalič 2008, 48). Na to opozarja svoje neposredno nadrejene tudi HP, ki stremi k jasni in dinamični razlagi novic za zaposlene (HP 2008a). Vodstvo podjetja Hewlett-Packard posebej opozarja na jasno, redno in pravočasno komuniciranje v času organizacijskih sprememb (HP 2010, 50), kar je zelo pomembno pri zmanjševanju negotovosti zaposlenih in spodbujanju njihove pripadnosti.

- *Zaposlenim je treba komunicirati cilje in poslanstvo podjetja.*

Da dosežemo pripadnost zaposlenih, moramo najprej doseči, da delavci svoje osebne cilje poistovetijo s cilji in interesi podjetja (Mumel in drugi 2006, 366; Mihalič 2008, 30). Zato mora torej vodstvo zaposlenim najprej razložiti cilje in vizijo podjetja, saj le tako razumejo lastno vlogo v podjetju in so mu posledično pripadni (glej Mihalič 2008). HP stremi tudi k temu načelu učinkovitega internega komuniciranja, zato v svojih internih gradivih spodbuja neposredno nadrejene, naj zaposlenim predstavijo poslovne rezultate na eni strani ter razložijo poslovne cilje, prioritete in delovne naloge na drugi (HP 2009b). Obenem nadrejene opozarja, da morajo zaposlenim jasno komunicirati svoja pričakovanja in njihove delovne zadolžitve (HP 2010).

- *Z zaposlenimi je treba medosebno komunicirati.*

Odprta dvosmerna medosebna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom gradi dolgoročno lojalnost delavcev (Olkkonen in drugi v Mumel in drugi 2006, 362) in sodi med najbolj učinkovita in priljubljena orodja komuniciranja (glej Seitel 2004). Tudi podjetje HP se zaveda pomena medosebne komunikacije, zato v svojih internih gradivih ponuja različne ukrepe, kako jo doseči. Vodje morajo imeti z zaposlenimi čim več individualnih sestankov ter tudi neformalnih »klepetov«, katerih namen je lahko reševanje morebitnih skrbi in vprašanj zaposlenih (HP 2008a, 22; HP 2010, 26).

6.4 Podjetje HP Slovenija in programi internega komuniciranja

Podjetje Hewlett-Packard daje internemu komuniciranju strateški pomen, saj neposredno povezuje strateške poslovne cilje s cilji internega komuniciranja (HP 2009b). Tako opozarja, da je za »doseganje visokih prodajnih deležev, optimizacije učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih« nujni pogoj tudi »učinkovita interna komunikacija, ki zaposlenim omogoča uspešno opravljati svoje delo in jih poveže, da skupno uresničujejo organizacijske cilje« (HP 2010, 19).

V podjetju HP Slovenija sicer ni posebnega oddelka za odnose z zaposlenimi, je pa zanje odgovorno vodstvo ob podpori oddelka za upravljanje s človeškimi viri in oddelka za trženje. Pretežni del komuniciranja izvajajo vodje poslovnih skupin¹⁷, ki pokrivajo korporativna sporočila, večje dosežke podjetja ali posameznikov ter druge novosti in spremembe v poslovanju podjetja. Oddelek za upravljanje s človeškimi viri pokriva manjši del komunikacij o novozaposlenih, dopustih, izobraževanjih, usposabljanjih, odprtih delovnih mestih in podobno. Tretji del komunikacij pokriva oddelek za trženje, ki delavce obvešča o internih dogodkih, o dogodkih za eksterno javnost itd.

V nadaljevanju bom razložila, kakšni so ukrepi podjetja HP Slovenija na področju komuniciranja z zaposlenimi oziroma natančneje, katera orodja uporablja. Pri tem bom uporabila razdelitev orodij avtorjev *Newbolda* in *Scholsa* (v Rijavec 1999, 621), ki sem jo že predstavila v teoretičnem delu. Podatke sem dobila skozi analizo internih gradiv, skozi pogovore s sodelavci in tudi prek lastnih izkušenj. Pri vsakem od obravnavanih orodij bom opredelila, kako pripomore h gradnji pripadnosti interne javnosti. Izbira sredstev komuniciranja seveda ni poljubna, temveč odvisna od položaja zaposlenih, vsebine sporočila in tako dalje, česar se zaveda tudi podjetje HP (HP 2010, 22).

6.4.1 Tiskani mediji

Korporacija Hewlett-Packard zaradi geografske razpršenosti zaposlenih in jezikovnih ovir redkeje uporablja tiskane medije v internem komuniciranju. Večina tiskanih gradiv je zato dostopna na intranetnih straneh, kjer si jih zaposleni lahko ogledajo in po potrebi natisnejo. Gre torej za kombinacijo tiskanih in spletnih medijev, ko se tiskana gradiva selijo na splet. Nekoliko več tiskane komunikacije z zaposlenimi pa se uporablja znotraj države same, v našem primeru HP Slovenija.

¹⁷ Mednje sodijo Skupina za upodabljanje in tiskanje, Skupina za tehnološke rešitve in Skupina za osebne sisteme.

6.4.1.1 Priročniki in navodila za zaposlene

Podjetje nudi zaposlenim različne priročnike, pravilnike in navodila v pomoč pri uvajanju novozaposlenih, pri dodatnih izobraževanjih ali pri predstavljanju različnih izdelkov in procesov. Večina teh gradiv je, kot že rečeno, v spletni obliki na intranetnih straneh podjetja. Med najbolj uporabnimi priročniki so tisti za novozaposlene, saj vsebujejo bistvene informacije za posameznikovo čimprejšnjo vključitev v delovno okolje in delovne procese.

V tako imenovanem *Referenčnem priročniku za zaposlene* so zapisani vsi osnovni podatki o podjetju in temeljni procesi, ki jih zaposleni uporabljajo. Ta priročnik je sicer tudi v spletni obliki, a običajno ga oddelek za upravljanje s človeškimi viri novozaposlenim osebno izroči v tiskani obliki.

Poleg informacij o izdelkih, programih in poslovnih procesih, ki omogočajo zaposlenim učinkovito delovanje, pa so zelo pomembne tudi brošure, ki razlagajo poslovne cilje, vizijo in strategijo podjetja. Sem lahko štejemo tudi različne organizacijske organigrame, ki zaposlenim razlagajo njihovo mesto in vlogo v podjetju. Vse navedene informacije so nujni pogoj za razvoj pripadnosti (Mumel in drugi 2006; Mihalič 2008), saj omogočajo zaposlenemu, da spozna organizacijo in svoje mesto v njej ter organizacijske cilje poistoveti s svojimi cilji.

6.4.1.2 Letna poročila za zaposlene

Podjetje sicer ne izdeluje letnih poročil, namenjenih posebej zaposlenim, a vsako leto oblikuje letno poročilo, ki je namenjeno širši javnosti. V njem imajo tudi zaposleni možnost spoznati poslovne rezultate, dosežke in pomembnejše spremembe v preteklem letu. Na ta način vodstvo gradi ugled podjetja v očeh zaposlenih in s tem dviga raven njihove pripadnosti.

Na tem mestu velja omeniti, da namesto letnih poročil za interno javnost podjetje HP Slovenija vsako četrtoletje organizira sestanek za vse zaposlene (v živo ali prek spleta), ki pa ga bom natančneje predstavila v okviru računalniških in medosebnih orodij internega komuniciranja.

6.4.1.3 Oglasne deske

Podjetje HP Slovenija ima tako kot druga podjetja svojo oglasno desko, katero opremljajo zaposleni sami. Na njej so objavljene informacije poslovne in zabavne

vsebine. Oglasna deska je sicer na zelo vidnem in frekventnem mestu pisarne, a ni ažurna. Novice in fotografije tako ostajajo predlogo objavljene in na ta način izgubljajo pozornost bralcev. Zaposleni se tega zavedajo, zato običajno niti ne opazijo novoobjavljenih člankov ali novic. Dobro bi bilo pooblastiti nekoga od zaposlenih, da redno skrbi za ažurnost in estetsko vrednost oglasne deske, s čimer bi pripomogli k njeni učinkovitosti kot orodju internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih.

6.4.2 Spletne komunikacije

Korporacija Hewlett-Packard večino komuniciranja z zaposlenimi opravi preko spletnih medijev, saj je 1) globalno podjetje, ki povezuje različne geografske lokacije, in 2) vodilno tehnološko podjetje, ki ponuja velik nabor tehnoloških rešitev. Tako prek spleta potekajo različni sestanki, telekonference, neposredno komuniciranje, elektronska pošta, treningi in druga izobraževanja ipd. Podobno velja za podružnico HP Slovenija, v kateri so zaposleni člani različnih globalnih poslovnih skupin znotraj podjetja in zato tudi prejemajo njihove informacije. Od spletnih orodij sta v podjetju HP najpogosteje uporabljana intranet in elektronska pošta.

6.4.2.1 Internet

Podjetje HP Slovenija ima svojo spletno stran na www.hp.com/si, do katere imata dostop tako eksterna kot interna javnost. Na njej si lahko obiskovalci preberejo osnovne informacije o zgodovini podjetja ter o njegovih ciljih, poslanstvu in podobno.

6.4.2.2 Intranet

Vse podružnice podjetja HP po svetu imajo intranet na voljo v svojem jeziku. Intranet kot sredstvo komuniciranja omogoča, da večje število zaposlenih hkrati bere iste informacije. Vsebinska struktura intraneta podjetja HP Slovenija je naslednja:

1. Koristne informacije in uporabni dokumenti

Zaposleni imajo na voljo veliko koristnih informacij, ki jih potrebujejo za lažje opravljanje dela. Sem sodijo različni obrazci, pravilniki in procesi, vzorci pogodb, organizacijski organigrami itd. Poleg tega so tu objavljene tudi baze strank in partnerjev, IT-navodila, HP-kratice in podobno. Na intranetu je tudi posebna rubrika, namenjena morebitnim aktualnim zaposlitvam, kar delavcem omogoča osebni razvoj in napredovanje.

2. Sporočila vodstva in druga obvestila

Tu so objavljena gradiva s sestankov za vse zaposlene, sporočila vodstva, poslovni rezultati, kadrovske novice, sporočila za javnost in podobno.

3. Predstavitev zaposlenih

Na straneh intraneta lahko najdemo vse zaposlene skupaj z njihovimi fotografijami, telefonskimi številkami in funkcijo v podjetju. To omogoča zaposlenim lažje prepoznavanje svoje vloge v podjetju in tudi izboljša odnose s sodelavci.

4. Dosežki podjetja

Pod kategorijo »Uporabniški primeri« so navedeni največji poslovni uspehi podjetja HP Slovenija in natančneje predstavljeni najboljši poslovni primeri z drugimi podjetji. Prikazovanje dosežkov podjetja dviguje njegov ugled v očeh zaposlenih in s tem povečuje njihovo predanost organizaciji.

5. Koledarski pregled dogodkov

Gre za dogodke, ki jih prireja oddelek za trženje in so namenjeni vsem zaposlenim ali le nekaterim skupinam zaposlenih. Vpogled v dogajanje imajo vsi zainteresirani zaposleni.

6. Zabava in prosti čas

Poleg poslovnih informacij najdemo na intranetnih straneh tudi informacije z zabavno vsebino, ki se navezujejo na zasebno življenje uporabnikov (informacije o zasedenosti športnih dvoran, voščila za rojstni dan, zabavni stripi). Pomembno je namreč, da pišemo tako o poslovnem kot tudi zasebnem življenju zaposlenih (glej Herman 2002). Vključevanje podjetja v zasebno življenje zaposlenih dokazuje, da vodstvu ni vseeno za svoje delavce, kar povečuje stopnjo njihove pripadnosti.

7. Mnenja zaposlenih

Intranet podružnice v Sloveniji omogoča dvosmerno komunikacijo, kar je sicer neobičajno za intranet. Zaposleni lahko namreč neposredno stopijo v stik z direktorjem podjetja prek elektronske pošte ali se za več informacij obrnejo na oddelek za upravljanje s človeškimi viri. Prav dvosmerna komunikacija je eden od pogojev za razvoj pripadnosti zaposlenih.

8. Povezave na druge spletne strani

Zaposleni imajo možnost povezav na intranetna mesta drugih poslovnih skupin in oddelkov. Pri nekaterih spletnih mestih je pogoj za dostop do spletne strani članstvo v poslovni skupini.

Na tem mestu bi omenila portal *@hp Employee*, ki je namenjen informiranju zaposlenih v podjetju HP. Tu se nahajajo informacije o večini poslovnih skupin, organizacijskih spremembah itd. Najpomembnejša prednost tega portala je, da se obnaša kot običajni brskalnik, kar pomeni, da omogoča zaposlenemu iskanje po vseh intranetnih vsebinah in portalih. Poleg njega je zelo uporaben tudi portal *Grow@hp*, ki pa je namenjen izobraževanju delavca. Ta stran namreč ponuja številne virtualne tečaje in seminarje, interne videe in podobno, ki delavcu ponujajo možnost samorazvoja v karieri. Med številnimi intranetnimi stranmi, ki so na voljo zaposlenim v podjetju HP, je z vidika pripadnosti zaposlenih ključnega pomena spletna stran *Culture & Employee engagement*. Na njej lahko zaposleni prejmejo informacije o navodilih za ustvarjanje najboljšega delovnega okolja, strankah »herojih«, prepoznavanju dosežkov HP-ja in rezultatih internih raziskav o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih. Gre torej za spletno stran, na kateri lahko vodstvo in ostali zaposleni izvejo več o konstruktivni pripadnosti, kako se jo meri, kako se jo dosega itd.

6.4.2.3 Elektronska pošta in novičarska pisma (angl. newsletter)

Elektronska pošta je najpogosteje uporabljano orodje v internem komuniciranju. Njene glavne prednosti se kažejo v dvosmerni komunikaciji, nizkih stroških produkcije in distribucije, možnosti takojšnjega odziva, možnosti doseganja večjega števila zaposlenih hkrati itd.

Teh prednosti se zaveda tudi podjetje Hewlett-Packard, saj je e-pošta najpogosteje uporabljano orodje komuniciranja med zaposlenimi in z njimi. Vodstvo obvešča zaposlene predvsem prek t. i. *novičarskih pisem*. Delavci so glede na delovno mesto člani različnih poslovnih skupin, od koder pridobivajo informacije o novih proizvodih, programih, reorganizacijah ter ostala korporativna sporočila.

Večina novičarskih pisem so stalne rubrike, ki izhajajo tedensko ali mesečno, nekaj pa je tudi priložnostnih – ob raznih dogodkih, pomembnih ali nujnih obvestilih ipd. Zaradi distribucije po vseh državah je pretežni del elektronskih glasil zapisanih v angleščini.

Glede na vsebino in vrsto novičarskih pisem lahko zasledimo več namenov: 1) informiranje in obveščanje, 2) izobraževanje, 3) gradnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih ter 4) njihova socializacija.

Elektronska pošta ima pomemben vpliv na gradnjo pripadnosti, če upošteva dejavnike učinkovitega komuniciranja – možnost dvosmerne komunikacije, iskreno in redno

sporočanje, motiviranje in stimuliranje delavcev, nagrajevanje zaslužnih zaposlenih itd. Na tem mestu bi opozorila, da lahko previsoka priljubljenost e-pošte vodi v pretirano uporabo, zaradi česar upada njena opaznost in učinkovitost kot orodja komuniciranja.

6.4.2.4 Interni video

Podjetje HP Slovenija svojim zaposlenim omogoča pridobivanje informacij tudi v obliki internega videa. Vsebina videov se razlikuje glede na dejanski namen uporabe. Interni film lahko uporabljamo v izobraževalne namene, ko poučujemo zaposlene o novih izdelkih in programih. Podjetje se internega videa poslužuje tudi v primeru sporočanja pomembnih korporativnih sporočil, ko je 1) število naslovnikov preveliko, da bi jih lahko doseglo v telekonferenci, in 2) preveč pomembno ali preobširno za običajno sporočanje prek elektronske pošte. V takih primerih podjetje posname krajši interni video, ki si ga lahko zaposleni kadar koli in kjer koli predvajajo in tako zagotovi učinkovito razumevanje informacij. Običajno so taki filmi posnetki sestankov, ki so potekali v živo prek spleta, in tako ponujajo možnost ogleda vsebine sestanka tudi tistim, ki se sestanka niso mogli udeležiti. Interni video je avdiovizualno sredstvo sporočanja, kar poveča njegov vpliv na gledalca.

6.4.3 Računalniška orodja

6.4.3.1 Telekonferenca in spletni sestanki

Zaradi že omenjene geografske razširjenosti podjetja so medosebna srečanja med zaposlenimi lahko velika časovna in stroškovna ovira. Možnost telekonferenc (angl. »virtual room«) in tako imenovanih spletnih sestankov (angl. »net meeting«) ponuja časovno in stroškovno učinkovito orodje sporazumevanja med zaposlenimi in je tudi zato zelo pogosto uporabljano. Gre za pomemben način dvosmernega komuniciranja z zaposlenimi, ki omogoča neposredno (ustno in pisno) postavljanje vprašanj. Sistem omogoča tudi anonimnost spraševalca, kar izključuje strah pred sankcijami in posledično nesodelovanje zaposlenih.

6.4.3.2 Blog in forumi

Blog je družabni medij, ki spodbuja zaposlene, da z lastnimi mnenji soustvarjajo vsebino na njem (HP 2009b). Temo pogovora ali debate lahko določi le administrator portala, vsi ostali, ki imajo dostop do spletne strani, pa lahko napišejo svoje komentarje.

HP Slovenija ima svoj blog *IT manija*, ki ga piše skupina posameznikov, povezanih s podjetjem. Blog je sicer namenjen širši javnosti, vendar imajo tudi zaposleni možnost sodelovanja na njem.

Na drugi strani je **forum** usmerjen v tiste tematike, ki jih postavi kateri koli njegov uporabnik in torej ne le administrator (HP 2009b). Zaposleni imajo možnost sodelovati v različnih forumih, ki se med seboj razlikujejo po vsebini in namenu.

Obe sredstvi komuniciranja sta pomembni pri gradnji pripadnosti, ker omogočata dvosmerno komuniciranje v obliki izražanja mnenj zaposlenih in izpostavljanju zelenih tematik.

6.4.3.3 Drugo

Znotraj sklopa računalniških sredstev velja omeniti še interaktivno orodje »Microsoft Office Communicator«, ki omogoča neposredno komunikacijo med vsemi zaposlenimi v podjetju z možnostjo pošiljanja dokumentov.¹⁸ Zaposleni lahko komunicirajo z vsemi v podjetju, kar vključuje tudi vodstvo. Orodje ponuja različna simbolna znamenja za izražanje počutja in tako omogoča tudi neformalno komunikacijo.

6.4.4 Interni branding ali organizacijska orodja

Podjetje HP Slovenija komunicira svoje poslanstvo, vizijo in vrednote tudi preko različnih medijev, ki so bili strateško oblikovani in postavljeni tja, kjer je frekvenca izpostavljenosti največja. Mednje sodijo:

- napisi podjetja na recepciji in v pisarnah,
- plakati in posterji v pisarnah in sejnih sobah,
- marketinški materiali (zastavice podjetja in samostoječi plakati),
- računalniška oprema, ki jo izdeluje podjetje,
- pisarniški material (mape, kemični svinčniki, vrečke, bloki, zvezki, mape, kuverte),
- izkaznice in vizitke zaposlenih,
- kreativna za pripravo dokumentov in elektronske pošte.

Navedeni materiali vplivajo na zavest zaposlenih in jih opominjajo, da pripadajo podjetju HP Slovenija. Delavci se vsakodnevno srečujejo z napisi HP na opremi,

¹⁸ Gre za orodje, ki je po delovanju in videzu podobno interaktivnemu orodju »Windows Live Messenger«.

materialih, pripomočkah ali v delovnem okolju, kar spodbuja občutek njihove pripadnosti in lojalnosti podjetju.

6.4.4.1 Darila

Vodstvo lahko komunicira z zaposlenimi tudi preko obdarovanja. Zaposleni običajno prejmejo darila ob raznih enkratnih priložnostih, kot so božič, novo leto, večji poslovni uspehi itd. Gre za materialna darila, pri katerih ni bistvena sama cena darila, temveč vzrok in način obdarovanja. Tako zaposleni v podjetju HP že tradicionalno prejmejo personalizirane koledarje in zvezke ob začetku novega leta. Na ta način jim vodstvo pokaže, da spoštuje in ceni vsakega od njih, s čimer spodbuja njihovo pripadnost podjetju. Zaposleni prejmejo še nekatera druga darila skozi vse leto, katerih namen je predvsem pokazati spoštovanje zaposlenim, jih motivirati in vplivati na njihovo lojalnost.

V okviru obdarovanja lahko omenimo še nagrajevanje zaposlenih ob posebnih dosežkih, ki poleg zaslužnih posameznikov motivira tudi ostale delavce. Tovrstna darila so lahko finančne ali nematerialne narave, kamor sodijo pohvale, priznanja, možnost soodločanja, dodeljevanje projektov, napredovanje itd. Večino teh procesov lahko izvajamo skozi sredstva internega komuniciranja, kar na koncu spodbuja stopnjo pripadnosti zaposlenih.

6.4.5 Interni dogodki

Dogodki za zaposlene, ki jih vodstvo ali oddelek za trženje v njihovem imenu pripravlja za zaposlene, so tudi eno od sredstev internega komuniciranja. Dogodki imajo podobno vlogo kot darila in torej kažejo na spoštovanje zaposlenih, kar pa spodbuja njihovo motivacijo in pripadnost. Podjetje Hewlett-Packard Slovenija organizira več internih dogodkov:

- »team building«, kjer se zaposleni med seboj spoznavajo in tako postanejo bolj motivirani in produktivni pri svojem delu,
- novoletna zabava za vse zaposlene in
- priložnostna igrice ob prihodu dedka Mraza za otroke zaposlenih.

6.4.5.1 Razstave

Med razstave kot obliko internega komuniciranja lahko štejemo demo centre, kjer imajo zaposleni možnost ogleda najnovejših proizvodov v svojem podjetju in si na ta način

pridobiti več znanja. Sloveniji najbližji in najpomembnejši demo center je v Böblingenu v Nemčiji.

6.4.6 Medosebna komunikacija

Od vseh orodij internega komuniciranja je prav medosebna komunikacija pri zaposlenih najbolj priljubljena. V korporaciji Hewlett-Packard zaradi geografskih ovir neposredna medosebna komunikacija (v živo) med zaposlenimi in nadrejenimi poteka nekoliko redkeje, kar pa ne velja za podjetje HP Slovenija. Medosebna komunikacija je zaradi možnosti dvosmernega komuniciranja, motiviranja, neposrednega stika in še mnogo drugih dejavnikov eden najbolj učinkovitih orodij pri gradnji pripadnosti zaposlenih.

6.4.6.1 Individualni razgovori

V okviru medosebne komunikacije so najpogosteje uporabljani prav sestanki vodstva z zaposlenimi. V podjetju so obvezna letna srečanja pod imenom »*Focal Point Review*«¹⁹ med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim, kjer poteka ocenjevanje posameznikovega dela v preteklem letu. Poleg tega se na sestanku postavi nove zahteve in pričakovanja za delavca ter področja za izboljšanje; nadrejeni pa tudi ustrezno pohvali in nagradi zaposlenega za morebitne dosežke in uspehe. Srečanje omogoča dvosmerno komunikacijo, zato lahko delavci povedo svoje mnenje, opišejo težave, s katerimi se soočajo, in podobno. Z ozirom na to, da sodi podjetje HP Slovenija med manjša podjetja, je govorno komuniciranje »najbolj učinkovito od vseh orodij in omogoča takojšnje povratne informacije med zaposlenimi« (glej Mumel in drugi 2006, 364).

6.4.6.2 Sestanki za vse zaposlene

Poleg individualnih razgovorov podjetje HP Slovenija organizira tudi sestanke za vse zaposlene (angl. coffee speech). Gre za občasne sestanke, na katerih vodstva predstavijo vse pomembnejše dogodke, ki so ali še bodo zadevali poslovanje podjetja. V slovenski podružnici te sestanke povezujejo vodje poslovnih skupin in generalni direktor. Delavcem razložijo morebitne spremembe v podjetju, oznani se poslovne rezultate in nove programe ali orodja, predstavi se tudi novozaposlene itd. Na teh sestankih imajo vsi zaposleni možnost neposrednega sodelovanja v obliki postavljanja vprašanj in

¹⁹ »Focal point Review« je sestavljen iz 360 ° ocenjevanja zaposlenega. Ocena dela zaposlenega je sestavljena iz ocene njegovega dela s strani sodelavcev, nadrejenega in samoocene.

podajanja predlogov. Vodstvo pogosto izrabi to priložnost, da javno pohvali in nagradi zaslužne posameznike ali skupino posameznikov, ki so pripomogli k uspehu podjetja, kar pozitivno vpliva na motiviranost in pripadnost delavcev.

6.4.6.3 Govorice

Govorice sicer sodijo med neuradna orodja komuniciranja med zaposlenimi ali z njimi, a so prisotne v vsakem podjetju. Količina in moč govoric pa je odvisna od uspešnosti samega programa internega komuniciranja. Tudi v podjetju HP Slovenija so govorice prisotne, predvsem v času pred večjimi organizacijskimi spremembami ali v kriznih časih, ko med zaposlenimi vladata strah in negotovost, nadrejeni pa uradno sporočilo posredujejo s časovnim zamikom. Vodstvo se mora zavedati, da je rešitev proti zmanjšanju negotovosti zaposlenih in pojavu govoric pravočasno in učinkovito informiranje, kar obenem pozitivno vpliva na njihovo pripadnost. Naloga podjetja je, da bdi nad govoricami in jih izkoristi sebi v prid, če so pozitivne, oziroma jih prepreči s pravimi in pravočasnimi informacijami, če so negativne in škodljive. Tega se podjetje zaveda, zato poziva neposredno nadrejene, da informacije sporočajo odkrito in pravočasno, kar še posebej velja v času organizacijskih sprememb (HP 2010, 50–51).

6.5 Raziskave na področju učinkov internega komuniciranja na pripadnost zaposlenih v podjetju HP Slovenija

Podjetje HP Slovenija doslej še ni izvedlo raziskave na področju preučevanja vplivov sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih. Ker teh podatkov nimam, bom v nadaljevanju predstavila raziskave, ki so odkrivale zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, njihovo mnenje o komuniciranju v podjetju ter stopnjo njihove pripadnosti. Iz teh rezultatov in na osnovi poznavanja programa internega komuniciranja bom poskušala posredno izpeljati vpliv sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti delavcev v podjetju HP Slovenija.

Raziskave na področju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih so pomembne tudi zato, da podjetje zaposlenim pokaže, da ga njihovo mnenje zanima in ga upošteva v praksi (Dernovsek 2008, 45). Poleg tega pa omogočajo vodstvu, da preverja, ali je doseglo zadane cilje glede na pretekle raziskave in ali je tako prišlo do zelenih izboljšav. V nadaljevanju bom predstavila dve taki raziskavi, ki analizirata stanje zadovoljstva in pripadnosti delavcev v podjetju HP Slovenija.

6.5.1 *Interna raziskava »Voice of the workforce«²⁰*

Raziskava »Voice of the workforce« se izvaja vsako leto in je obvezujoča za vse zaposlene v podjetju HP. Prek nje vodstvo ugotavlja stopnjo zadovoljstva delavcev in tudi stopnjo njihove pripadnosti.

Rezultati raziskave iz leta 2008 kažejo, da je v regiji CEE (Srednja in Vzhodna Evropa) podjetju HP pripadnih kar 70 % zaposlenih (HP 2008a). Znotraj regije EEM, kamor sodi tudi Slovenija, pa dosega pripadnost podjetju še boljše rezultate, saj je pripadnih kar 80 % vseh zaposlenih (HP 2009a). V raziskavah je bila pripadnost zaposlenih definirana kot »raven predanosti in vpletenosti, ki jo zaposleni čuti do svoje organizacije in njenih vrednot« (HP 2008b). Pripadnost pa so merili prek naslednjih spremenljivk (HP 2008b):

- *Ponosen/-a sem, da lahko delam pri podjetju HP.*

Spremenljivka meri, koliko je zaposleni ponosen na svoje podjetje. Gre za pomemben indikator pripadnosti zaposlenih, ki je v podjetju HP eden najbolj ocenjenih, saj v regiji EEM dosega kar 86 % (glej sliko 6.3). Če zaposleni ceni podjetje, v katerem dela, čuti do njega pripadnost, kar se kaže v večji produktivnosti in zavezanosti k delu. Narediti delavce ponosne, da so del podjetja, pa je eden od ciljev internega komuniciranja (Jančič 1998). Zato lahko posredno dokazujem, da je ponos zaposlenih ena od posledic učinkovite rabe sredstev notranjega komuniciranja v podjetju HP.

- *Zadovoljen/-a sem s svojo službo.*

Gre za vprašanje o splošnem zadovoljstvu s službo, na kar sicer lahko vpliva osebno mnenje o podjetju in o nadrejenih. Zadovoljstvo je eden od dejavnikov pripadnosti podjetju (Mihalič 2008), obenem pa tudi ena od njenih posledic (Harter in drugi v Jones in Harter 2005, 79). Visok delež zadovoljnih zaposlenih (85 %) kaže torej na visoko stopnjo pripadnosti podjetju HP (glej sliko 6.3). Stopnjo zadovoljstva in pripadnosti pa lahko organizacija spodbuja tudi prek učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi (glej Mihalič 2008). Tudi tu lahko posredno dokazujemo uspešno vlogo komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih v podjetju HP.

²⁰ »Voice of the Workforce« ali pogosto okrajšano WoW bi lahko prevedli kot Glas zaposlenih.

- *Tudi drugim bi priporočal/-a HP kot delovno mesto.*

Spremenljivka je pomemben indikator pripadnosti in ugotavlja mnenja zaposlenih o podjetju HP Slovenija kot delovnem okolju. Povezuje se s stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Spodbujati naklonjena stališča zaposlenih do organizacije je eden od ciljev, ki jih lahko dosežemo skozi učinkovito komuniciranje z njimi (glej Hendrix v Theaker 2004b, 136; glej Hendrix v Theaker 2004a, 181).

- *V podjetju lahko dosežem karijerne cilje.*

Spremenljivka ugotavlja, do katere mere zaposleni čutijo, da lahko svoje delovne cilje uresničijo v podjetju. Ker se delovni cilji med zaposlenimi razlikujejo, morajo nadrejeni te cilje odkriti v razgovoru z zaposlenimi in jih skušati pomagati doseči. Ta indikator torej posredno prikazuje uspešnost sredstev internega komuniciranja (razgovori) pri spoznavanju in doseganju osebnih ciljev zaposlenih (80 %), kar pozitivno vpliva na večjo pripadnost.

- *Četudi bi mi v drugem podjetju ponudili podobno delovno mesto s primerljivo plačo in primerljivimi drugimi bonitetami, ne bi odšel/-a iz tega podjetja.*

To vprašanje meri stopnjo namere ostati v podjetju in stopnjo možnega tveganja. Zadržanje zaposlenih je eden ključnih kazalcev pripadnosti zaposlenih (Harter v Atwater in Brett 2006; Salanova in drugi 2005; Postmes in drugi 2001, 229; Meyer in Allen 1997, 24), ki so ga uporabljali tudi drugi slovenski raziskovalci (glej Marzel 2000).

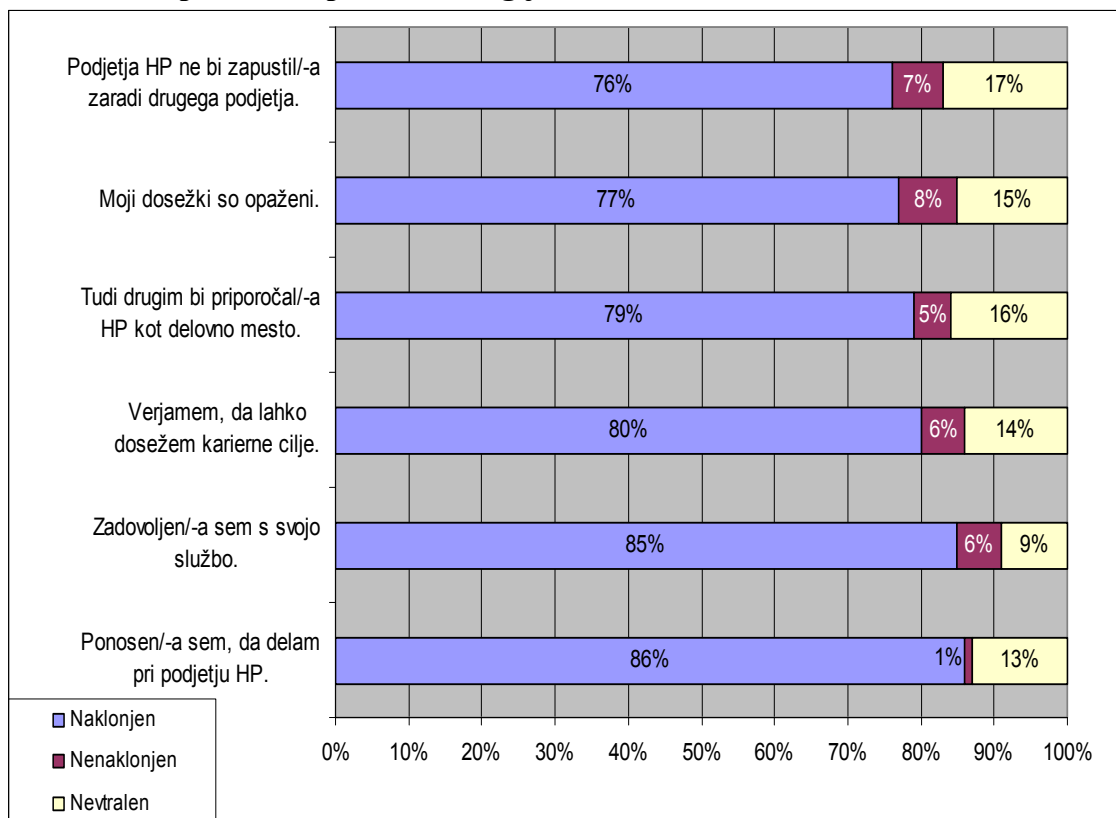
Natančneje ta spremenljivka meri kalkulatивно pripadnost, saj ugotavlja posameznikovo zaznavanje stroškov in alternativ, ki so povezani z zapustitvijo določene organizacije (glej Mesner-Andolšek 2002). Kar 76 % zaposlenih ne bi zapustilo podjetja zaradi boljših materialnih nagrad in bonitet v drugih podjetjih (glej sliko 6.3). To pomeni, da zaposlene zadržuje občutek zavezanosti in pripadnosti do podjetja HP in ne plača ali druge bonitete.

- *Moji dosežki so opaženi.*

Spremenljivka meri, ali zaposleni verjame, da so njegovi dosežki opaženi, cenjeni in vrednoteni. Če zaposleni čuti, da njegovo delo ni dovolj cenjeno, razvije nižjo stopnjo pripadnosti. Zato morajo menedžerji zaposlenim pokazati, da cenijo njihov trud in

uspehe. Tudi ta indikator posredno odkriva uspešno rabo sredstev internega komuniciranja pri priznavanju dosežkov in uspehov zaposlenih, kar ima velik vpliv pri gradnji pripadnosti. Zaposleni v podjetju HP so zadovoljni s priznavanjem dosežkov s strani vodstva (77 %), kar nakazuje višjo stopnjo njihove pripadnosti (glej sliko 6.3). Obenem dokazuje učinkovito uporabo sredstev komuniciranja, kamor sodijo predvsem javne pohvale in nagrade na razgovorih, sestankih za vse zaposlene in v drugih spletnih in tiskanih medijih komuniciranja.

Slika 6.3: Pripadnost zaposlenih v regiji EEM za leto 2008



Vir: HP (2009a).

6.5.2 Raziskava Zlata nit

Raziskava Zlata nit je projekt časnika Dnevnik, ki je trajala v času od oktobra 2008 do januarja 2009, v njej pa je sodelovalo več kot 100 slovenskih podjetij vseh velikosti in področij. Namen raziskave je bil ugotoviti kakovost odnosa med zaposlenimi in organizacijo (HP 2009b). Na osnovi rezultatov lahko sklepam o določenih trendih na področju internega komuniciranja in pripadnosti zaposlenih v podjetju HP Slovenija.

V nadaljevanju bom natančneje izpostavila tista področja raziskave, ki se navezujejo na raziskovani problem. Zaposleni so vsako od navedenih trditev ocenili z lestvico od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam«, 5 pa »se zelo strinjam«.

Na področju **temeljnega odnosa med zaposlenimi in podjetjem** je bilo ugotovljeno, da imajo zaposleni v podjetju HP zelo jasno postavljene delovne naloge in pričakovanja (4,44) (glej tabelo 6.1). To je posledica učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi in je tudi eden od dejavnikov pripadnosti zaposlenih (Mumel in drugi 2006; Mihalič 2008). Zaposleni morajo najprej poznati svoje poslanstvo in vlogo v podjetju, da mu lahko postanejo pripadni.

Delavci sicer nekoliko slabše ocenjujejo ustreznost nagrajevanja dosežkov s strani podjetja (3,22), kar v manjši meri spodbuja razvoj pripadnosti. Pogoji za pripadnost je namreč ustreznost povračil in pravičnost organizacije (glej Marzel 2000, 360). Kljub temu pa se po ocenah zaposlenih (3,73) podjetje zaveda, da so za razvoj pripadnosti pomembne tudi nedenarne nagrade.

Tabela 6.1: Temeljni odnos med zaposlenimi in podjetjem v podjetju HP Slovenija

	Podjetje HP
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	4,44
Moj prispevek podjetju je ustrezno nagrajen.	3,22
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	3,73

Vir: HP Slovenija (2009b).

V okviru **vloge in kakovosti dela posameznika** v podjetju so zaposleni zadovoljni pri svojem delu (3,73) (glej tabelo 6.2), kar pozitivno vpliva na njihovo pripadnost (glej Mihalič 2008). Delavci sicer ocenjujejo, da vodstvo nekoliko manj javno izpostavi njihove dosežke (3,14), a vseeno ceni njihovo delo in vloženi trud (3,82). To kaže na učinkovito rabo sredstev internega komuniciranja, s katerimi spodbujajo in motivirajo zaposlene ter tako povečujejo njihovo pripadnost podjetju (Mihalič 2008, 26).

Tabela 6.2: Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju HP Slovenija

	Podjetje HP
Pri delu v podjetju uživam.	3,73
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/-a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	3,14
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	3,82

Vir: HP Slovenija (2009b).

Na področju **organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov** so zaposleni podjetje ocenili relativno dobro. Večina jih je ponosnih, da so člani podjetja HP (4,17) (glej tabelo 6.3), kar kaže na njihovo prepričanje o visokem družbenem ugledu podjetja. Omenila sem že, da je ponos eden od ciljev internega komuniciranja (Jančič 1998) in tudi indikator zavezanosti organizaciji.

Zaposleni so komuniciranje s strani vodstva ocenili kot odkrito (3,31) in spoštljivo (3,66). To kaže na upoštevanje načel učinkovitega internega komuniciranja, ki je eden od pogojev za doseganje pripadnosti podjetju (DeRidder v Thomas in drugi 2009; Mihalič 2008, 44). Poleg tega rezultati kažejo na to, da je podjetje uspešno pri upoštevanju in spoštovanju zasebnega življenja zaposlenih (3,97) in torej pripadnosti zaposlenih ne izkorišča v manipulativne namene.

Tabela 6.3: Organizacijska kultura in klima ter medsebojni odnosi v HP Slovenija

	Podjetje HP
Ponosen/-a sem, da sem član našega podjetja.	4,17
Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	3,31
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	3,97
Komuniciranje vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenih.	3,66

Vir: HP Slovenija (2009b).

V sklopu **osebne rasti in razvoja** po ocenah delavcev v podjetju HP Slovenija potekajo redni razgovori med vodstvom in zaposlenimi (3,98) (glej tabelo 6.4), kar je zelo pomembno, saj medosebna dvosmerna komunikacija prispeva k izgrajevanju verodostojnosti menedžmenta v očeh zaposlenih in posledično k večji stopnji pripadnosti zaposlenih (Nadoh in Podnar v Nadoh 2004; Mihalič 2008, 48).

Za razvoj pripadnosti je zelo pomembno tudi spodbujanje in motiviranje delavcev (Mihalič 2008, 34), kar je v podjetju HP po podatkih raziskave prav tako zagotovljeno (3,64).

Tabela 6.4: Osebna rast in razvoj v podjetju HP Slovenija

	Podjetje HP
V zadnjem letu sem imel/-a v podjetju pogovor o svojem napredku.	3,98
V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	3,64

Vir: HP Slovenija (2009b).

Znotraj **podjetnosti in inovativnosti** so merili stopnjo avtonomije dela zaposlenih, ki je eden od dejavnikov pripadnosti podjetju (Gostiša 2003; Mihalič 2008). Zaposleni imajo možnost samostojnega načrtovanja dela (4,02), nekoliko manj so avtonomni v doseganju delovnih ciljev (3,58) (glej tabelo 6.5).

Za razvoj pripadnosti je izrednega pomena tudi dvosmerna komunikacija (Nadoh in Podnar v Nadoh 2004), ki zaposlenim omogoča podajanje predlogov, mnenj in kritik (Mihalič 2008, 48). Rezultati raziskave kažejo, da so delavci zadovoljni z možnostjo izražanja (3,77) in upoštevanja njihovih mnenj in predlogov (3,65). Na osnovi rezultatov lahko sklepamo o prisotnosti participativnega komuniciranja in soupravljanja zaposlenih, ki sodita med dejavnike pripadnosti.

Tabela 6.5: Podjetnost in inovativnost v podjetju HP Slovenija

	Podjetje HP
Svoje delo samostojno načrtujem.	4,02
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	3,58
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	3,77
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	3,65

Vir: HP Slovenija (2009b).

6.6 Učinkovitost sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih v podjetju HP Slovenija

Na osnovi analize internih dokumentov in številnih programov za spodbujanje pripadnosti zaposlenih lahko sklepam, da je koncept pripadnosti v podjetju HP zelo pomemben in sodi med ključne pogoje za uspešno poslovanje. Vodstvo želi poučiti neposredno nadrejene o vlogi in pozitivnih posledicah pripadnih zaposlenih ter navaja več dejavnikov in pogojev, kako to doseči. Med slednje pogosto uvršča tudi učinkovito uporabo sredstev internega komuniciranja.

Prek opravljene analize programov in sredstev internega komuniciranja lahko povzamem, da ima podjetje HP Slovenija dobro zastavljen program komuniciranja z zaposlenimi in med njimi. Podjetje ponuja širok spekter različnih orodij komuniciranja, ki jih vodstvo ali oddelek za upravljanje s človeškimi viri v njihovem imenu izbira in uporablja glede na vsebino sporočila, potrebe zaposlenih in značilnosti podjetja.

Na podlagi rezultatov že omenjene raziskave »Voice of the Workforce« lahko sklepam,

da ima podjetje HP visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih (80%), kar nakazuje tudi visoka stopnja zadovoljstva (85%) in zvestobe delavcev (76%).

Na drugi strani pa rezultati raziskave »Zlata nit« kažejo na to, da je vodstvo v komuniciranju z zaposlenimi uspešno in upošteva večino načel učinkovitega internega komuniciranja. Zaposleni torej poznajo svoje delovne naloge in vlogo v podjetju (4,44), vendar so njihovi dosežki nekoliko slabše opaženi (3,14) in nagrajeni (3,22). Zaposleni ocenjujejo, da so komunikacije s strani vodstva relativno odkrite (3,31) in spodbujajo dvosmerno simetrično komuniciranje (3,66). Delavci imajo pri svojem delu določeno stopnjo avtonomije (4,02), ki se kaže tudi v podajanju predlogov in idej ter njihovem upoštevanju s strani vodstva (3,77).

Neposredne povezave med učinkovito rabo sredstev internega komuniciranja ter višjo stopnjo pripadnosti v podjetju HP Slovenija sicer ne moremo dokazati, saj raziskav na tem področju nimamo. Kljub temu pa lahko na osnovi že opravljenih raziskav, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu diplomske naloge (glej DeCotiis in Summers; Mathieu in Zadjac; Postmes in drugi; Trombetta in Rogers v Thomas in drugi 2009, 292; glej Nadoh 2004; Jančič 1998; Vesel 1998; Seitel 2004, 266; Gruban 2005a; Podnar 2006; Mathieu in Zajac v Postmes in drugi 2001, 230), govorimo o vzročno-posledični povezavi med uspešno uporabo sredstev internega komuniciranja na eni strani ter višjo stopnjo pripadnosti podjetju kot njihovo posledico na drugi strani.

Ta proces poteka na tri načine – *prvič*, prek vplivanja na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati kažejo, da so zaposleni v podjetju HP Slovenija zadovoljni (85%), zato je lahko sklepam, da so tudi pripadni. Na tem mestu obravnavam zadovoljstvo delavcev hkrati kot posledico in dejavnik pripadnosti, saj je v obeh primerih pomemben indikator pripadnosti. *Drugič*, učinkovito komuniciranje spodbuja pripadnost zaposlenih tudi prek zmanjševanja njihove negotovosti, kar se najbolje kaže v jasnem komuniciranju poslanstva podjetja in vloge zaposlenih v njem (4,44) ter spodbujanju komuniciranja v času organizacijskih sprememb. In *tretjič*, uspešno komuniciranje pozitivno vpliva na pripadnost prek motiviranja, ki se odraža tudi v zagotavljanju avtonomije zaposlenih (4,02) ter participativnem upravljanju (3,77).

Na osnovi podatkov in internih gradiv lahko zaključim, da podjetje HP Slovenija uspešno uporablja sredstva internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih.

7 SKLEP

Konstrukt pripadnosti organizaciji postaja vse bolj priljubljen poslovni cilj predvsem zaradi domnevno pozitivnih učinkov na delavce in na podjetje kot celoto. Njen pomen je še dodatno povečal pojav gospodarske krize, ko je vodstvo spoznalo, da ima pri spodbujanju produktivnosti zaposlenih ter zadržanju ključnih delavcev bistveno vlogo prav stopnja njihove zavezanosti podjetju. Slednja pa lahko prinaša tudi določene slabosti in pasti, zato mora menedžment pripadnost svojim zaposlenim vračati z ustreznimi povračili ter je ne izkoriščati v manipulativne namene. Ne gre torej le za doseganje pripadnosti, temveč jo je treba dolgoročno pravilno upravljati ter uravnotežiti interese podjetja na eni strani in zaposlenih na drugi.

V diplomski nalogi sem skušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kakšna je vloga sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih. Na osnovi številnih izsledkov in raziskav na tem področju, predstavljenih v teoretičnem delu, sem ugotovila, da komuniciranje z zaposlenimi neposredno in posredno spodbuja stopnjo njihove zavezanosti. Natančneje, učinkovito interno komuniciranje posredno vpliva na pripadnost zaposlenih prek 1) spodbujanja njihovega zadovoljstva in 2) motivacije ter 3) prek zmanjševanja njihove negotovosti. To tezo sem razširila tudi na sredstva internega komuniciranja, preko katerih se komunicirane vsebine s strani vodstva uresničujejo.

Menim, da je pri doseganju pripadnih zaposlenih bolj kot izbira ustreznih sredstev komuniciranja pomembno upoštevati navodila učinkovitega komuniciranja, ki se navezujejo tako na vsebino kot na način komuniciranja z zaposlenimi. Med slednjimi so najpomembnejša: dvosmerna komunikacija, spodbujanje in motiviranje zaposlenih, redno in jasno informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju itd.

Ugotovitve kažejo tudi na zelo pomembno vlogo vodstva pri gradnji pripadnosti organizaciji, kar daje vertikalnemu komuniciranju²¹ strateško vlogo. Dejanska slika v slovenskih podjetjih pa kaže na to, da se menedžment še vedno premalo zaveda vloge internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti delavcev (glej Jančič 1998), zato je torej na tem področju še veliko treba vlagati v osveščanje vodstva.

²¹ Na tem mestu govorim o vertikalnem komuniciranju z vrha navzdol.

Vlogo sredstev internega komuniciranja pri gradnji pripadnosti zaposlenih sem preizkusila tudi v empiričnem delu na primeru podjetja HP Slovenija. Zaključim lahko, da se podjetje zaveda pomena pripadnosti zaposlenih pri uspešnem poslovanju ter tudi vloge internega komuniciranja v tem procesu. O tem pričajo številni dokumenti, s katerimi želi stimulirati neposredno nadrejene in oddelek za upravljanje s človeškimi viri, ki imata reden in neposreden stik z interno javnostjo. Sicer neposrednih dokazov za obstoj zveze med sredstvi internega komuniciranja in pripadnostjo zaposlenih nimam, a na osnovi ugotovitev raziskovalcev, predstavljenih v teoretičnem delu, sklepam o vzročno-posledični povezavi med njima.

Kljub dobrim rezultatom na tem področju pa ostajajo določene tematike, ki so še potrebne izboljšanja. Sem sodijo predvsem nagrajevanje zaposlenih, izrekanje pohval ob dosežkih delavcev, potreba po bolj rednem in odkritem obveščanju zaposlenih, več medosebne komunikacije itd. Zato mora vodstvo HP Slovenija še naprej opravljati letne raziskave in razgovore z zaposlenimi o stopnji njihovega zadovoljstva in pripadnosti ter na osnovi pridobljenih podatkov skušati stanje izboljšati in nadgraditi.

Na področju raziskovanja vplivov sredstev internega komuniciranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih sem naletela na nekaj ovir. Prvič, ker na tem področju primanjkuje literature, sem večinoma govorila o procesu internega komuniciranja in, kjer je bilo možno, to sama razširila na sredstva komuniciranja. Tudi sicer moramo biti previdni, saj obstajajo različne vrste raziskav (glej White in Mazur 1998, 163). *Prvič*, obstaja le manjše število raziskav, ki dokazujejo močno povezavo med učinkovitim internim komuniciranjem na eni strani ter pripadnostjo, zadovoljstvom zaposlenih in poslovnimi uspehi na drugi strani. *Drugič*, nekatere raziskave dokazujejo učinke komuniciranja skozi študije primerov, kar seveda ni reprezentativni vzorec. In *trejič*, obstaja veliko raziskav, ki pozitivne učinke komunikacij opredelijo le na osnovi dobre vere.

Druga omejitev se kaže v sami operacionalizaciji meritev vplivov sredstev komuniciranja na pripadnost zaposlenih, saj lahko na slednjo vpliva mnogo drugih dejavnikov, ki jih je težko izločiti iz preučevanega problema. Na tem mestu bi omenila še sam konstrukt pripadnosti, ki zadeva osebna mnenja in čustva zaposlenih in je zato potrebno zelo pazljivo opraviti operacionalizacijo samega pojava.

In nenazadnje, študija primera, ki sem jo analizirala v praktičnem delu, je nerepresentativni vzorec, zato podatkov ne moremo posploševati ali na njihovi osnovi

potrditi povezave. Vsekakor pa lahko na podlagi raziskav v teoretičnem delu in posredno izpeljane vzročno-posledične povezave na primeru podjetja HP Slovenija, sklepam o pozitivnih vplivih sredstev internega komuniciranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih.

8 LITERATURA

- Ašanin-Gole, Pedja. 1999. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 544–557.
- Atwater, Leanne E. in Joan F. Brett. 2006. 360-Degree Feedback to Leaders: Does it Relate to Changes in Employee Attitudes? *Group & Organization Management* 31 (5): 578–600.
- Avey, James B., Tara S. Wernsing in Fred Luthans. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44 (1): 48–70.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti in Wilmar B. Schaufeli. 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations* 58 (5): 661–689.
- Bakker, Arnold B., Hetty van Emmerik in Martin C. Euwema. 2006. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations* 33 (4): 464–489.
- Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff. 1988. *Public relations: the profession and the practice*. Druga izdaja. Dubuque: Wm. C. Brown.
- Bivins, Thomas. 1996. *Handbook for public relations writing*. Tretja izdaja. Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2000. *Effective public relations*. Osma izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Dernovsek, Darla. 2008. Engaged employees. *Credit Union Magazine* 74 (5): 42–46.
- Engen, John. 2008. *Are Your Employees Truly Engaged?* Dostopno prek: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=4&did=1455170961&SrchMode=1&sid=7&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1270760556&clientId=5409> (22. december 2008).
- Federation of European business communicators associations. 2009. *Internal communication across Europe III*. Dostopno prek: <http://www.feiea.com/media/FEIEADelphiStudy2009.pdf> (17. november 2009).

- Fornes, Sandra L., Tonette S. Rocco in Karen K. Wollard. 2008. Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed From Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review* 7 (3): 339–357.
- Golob, Urša in Klement Podnar. 2006. Stičišča družbene odgovornosti podjetja in participacije zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 10 (9): 22–25.
- Gostiša, Mato. 2003. *Kdaj bomo začeli zares motivirati tudi zaposlene?* Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030802.doc> (18. oktober 2008).
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- --- 1998. *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 1998a. *Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/interno-komuniciranje/model-internega-komuniciranja/> (7. november 2009).
- --- 1998b. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.
- --- 2005a. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *HRM* 3 (9):10–17.
- --- 2005b. *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/> (7. november 2009).
- --- 2006. Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti: z merjenjem delovne uspešnosti vodij nad epidemijo nezavzetosti zaposlenih. *HRM* 4 (13): 14–22.
- Grgič, Živa. 2003. *Interna glasila v komuniciranju z zaposlenimi*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
- *Hewlett-Packard*. Dostopno prek: <http://www.hp.com> (27. september 2009).

- --- 2008a. *CEE People Promise Dialogue ... Employee Engagement*. Intranet.
- --- 2008b. *Employee Engagement*. Intranet.
- --- 2008c. *Overview of IT supported communication means*. Intranet.
- --- 2009a. *EEM TSG VoW FY08 Results Actions – Status*. Intranet.
- --- 2009b. *Software Support Sales Internal Communications Plan FY09*. Intranet.
- --- 2010. *People Promise*. Intranet.
- *Hewlett-Packard Slovenija, d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.hp.com/si> (27. september 2009).
- --- 2006. *HP zgodovina*. Intranet
- --- 2007. *HP danes*. Intranet.
- --- 2009a. *HP Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Interno gradivo.
- --- 2009b. *Zlata nit 2008-2009*. Intranet.
- Herman, Bogdana. 2002. *Odgovorno interno komuniciranje v podjetjih*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID021113.doc> (26. september 2009).
- Jančič, Zlatko. 1998. Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. *Industrijska demokracija* 2 (8): 5–9.
- Jones, James R. in James K. Harter. 2005. Race Effects on the Employee Engagement-Turnover Intention Relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (2): 78–88.
- Kahn, William A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
- Kitchen, Philip J. 1997. *Public relations: principles and practice*. London: International Thomson Business Press.
- Knafelj, Rok. 2007. *Interna glasila v internem organizacijskem komuniciranju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Laff, Michael. 2007. Employee Disengagement Strikes Early. *T + D* 61 (4): 20.
- Lambert, Eric G., Nancy L. Hogan in Shanhe Jiang. 2008. Exploring

- Antecedents of Five Type of Organizational Commitment Among Correctional Staff: It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review* 19 (4): 466–490.
- Lehmuskallio, Sari. 2006. The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication* 20 (3): 288–324.
 - Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348–363.
 - May, Douglas R., Richard L. Gilson in Lynn M. Harter. 2004. *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work*. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=618622701&SrchMode=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1270896467&clientId=5409> (18. oktober 2008).
 - Mesner-Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2001. Strah, vrednote in pripadnost V *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojević, 137–161. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 - Mesner-Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
 - Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
 - Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
 - Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39 (6): 361–367.
 - Nadoh, Jana. 2004. Več pozornosti odločevalskim procesom. *Industrijska demokracija* 8 (1): 3–7.

- Newsom, Doug, Judy VanSlyke Turk in Dean Kruckeberg. 2000. *This is PR: the realities of public*. Sedma izdaja. Belmont (CA): Wadsworth/Thomson Learning.
- Patmore, Greg in Jonathan Rees. 2008. Employee publications and employee representation plans: The case of Colorado Fuel and Iron, 1915–1942. *Management and Organizational History* 3 (3–4): 257–272.
- Podnar, Klement. 2004. Organizacijska identifikacija in participacija zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija* 8 (9): 7–9.
- --- 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija* 10 (5): 4–9.
- Postmes, Tom, Martin Tanis in Boudewijn de Wijt. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes Intergroup Relations* 4 (3): 227–246.
- Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
- Salanova, Marisa, Sonia Agut in Jose Maria Peiro. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1217–1227.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker in Marisa Salanova. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4): 701–716.
- Seitel, Fraser P. 2004. *The practice of public relations*. Deveta izdaja. Harlow: Pearson Education International.
- Sonnentag, Sabine. 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88 (3): 518–528.
- Šinkovec, Urša. 2006. *Interno komuniciranje in motivacija zaposlenih v podjetju Si.mobil*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Theaker, Alison. 2004a. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.

- --- 2004b. *The public relations handbook*. Druga izdaja. New York, London: Routledge.
- Thomas Fann, Gail, Roxanne Zolin in Jackie L. Hartman. 2009. The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication* 46 (3): 287–310.
- Vesel T., Marjeta. 1998. *Začetek vsake poti je prvi korak*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID980308.doc (16. maj 2009).
- White, Jon in Laura Mazur. 1998. *Strategic communications management: making public relations work*. Harlow: Addison-Wesley.

PRILOGE

Priloga A: Ocena orodij internega komuniciranja s strani podjetja HP

Orodje	Opis	Glavni namen	Vrsta komunikacije	Možnost odziva	Prednost
»Podcasting« ²²	Video-/avdio-podoba, ki vsebuje sporočilo za javnost.	Promocija določene ideje na konsistenten način	Eden mnogim	Ga ni	Atraktiven videz
»Vodcasting« ²³	Videopredstavite	Promocija ideje na določen način	Manjše število (uporabnikov) mnogim	Ga ni	Osebna in sodobna oblika komunikacije
Elektronska pošta	Elektronsko sporočilo s povezavo na spletna mesta	»Potisk« informacij	Eden mnogim	Da	Osebni pristop, prilagodljiv specifičnim občinstvom.
Klepetalnica	Neposredno pošiljanje teksta med uporabniki	Razpravo vodijo uporabniki, gre za novo obliko odnosov	Nekaj (uporabnikov) nekaj drugim (uporabnikom)	Takojšnji	Temelji na tekstu, ni hierarhije
Intranet	»Odlagališče« korporativnih informacij	Prevladuje »potisk« informacij	Mnogi mnogim	Da	Različne kategorije informacij
Novičarska pisma	Širjenje informacij skupini zainteresiranih ljudi	Širjenje informacij o dejstvih, običajno na mesečni bazi	Eden mnogim	Da	Možnost pridobivanja (dodatnih) informacij
Blog	Osebni dnevnik, ki lahko vsebuje fotografije, podobe ipd. ter omogoča odziv s strani bralca.	Promocija vedenja in mnenja neke osebe	Eden mnogim	Da	Možnost izražanja čustev, časovno zaporedje
RSS ²⁴	Samodejno prenašanje informacij s spletnih strani zainteresirani skupini ljudi	Širjenje informacij o dejstvih, običajno na dnevni bazi	Eden mnogim	Ga ni	Informacije so zaželeno, saj jih je uporabnik sam »naročil«.
Forum	Dopušča možnost razprave in učenja za vse uporabnike.	X	Nekaj mnogim	Da	Možnost ustvarjanja »podstrani«
Wiki	Portal za iskanje informacij	Informacije so vsem na	Nekaj mnogim	Zelo majhen	X

²² Pododdaja je zvočna datoteka, ki je dostopna prek interneta in je lahko avtomatično sinhronizirana na računalnikih in prenosnih predvajalnikih zvoka. Za informiranje uporabnikov o prihajajočih prispevkih uporablja sistem RSS.

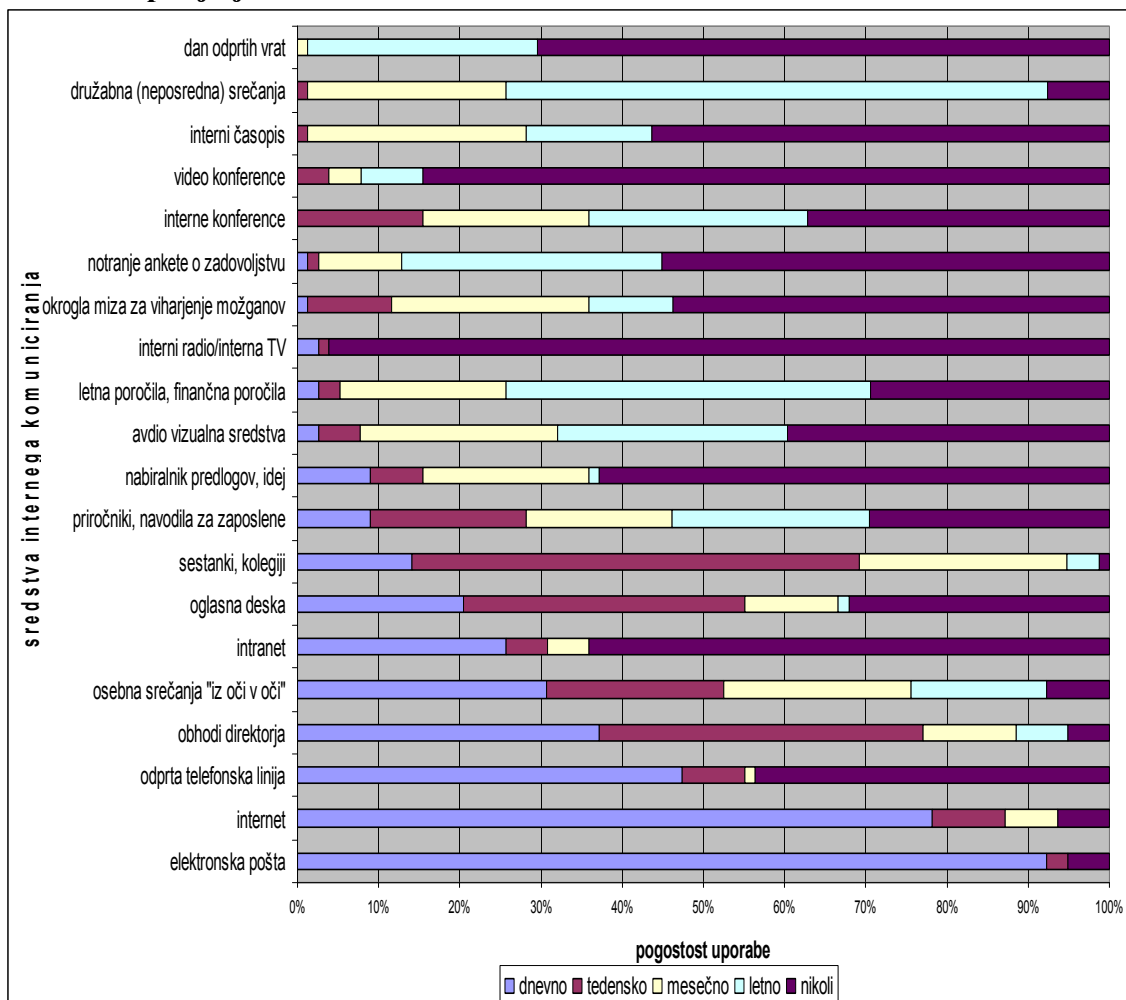
²³ Gre za prispevek, ki namesto zvoka uporablja video (včasih se tudi v tem primeru uporablja izraz pododdaja). Za informiranje uporabnikov o prihajajočih prispevkih uporablja sistem RSS.

²⁴ RSS je družina formatov za oskrbovanje interneta, ki se uporablja za objavljanje pogosto spreminjajočih se vsebin, kot so: objave v spletnih dnevnikih (blogih), objave najvažnejših novic ali pododdaj. RSS-dokument, ki se v angleškem jeziku imenuje "feed," "web feed" ali "channel", vsebuje povzetek vsebine iz povezane spletne strani ali celotno besedilo.

		razpolago.			
SMS	Tekstovno sporočilo	Hiter način doseganja ciljne skupine z osebnim stikom.	Eden mnogim – koncept potiska	Zelo majhen	X
Glasovno sporočilo	Telefonsko sporočilo	Hiter način doseganja ciljne skupine z osebnim stikom.	Eden mnogim – koncept potiska	Zelo majhen	X
Elektronska pošta	Elektronsko sporočilo	Hiter način doseganja ciljne skupine z osebnim stikom.	Eden mnogim – koncept potiska	Zelo majhen	Ker je v pisni obliki, ga lahko uporabimo kot referenco.

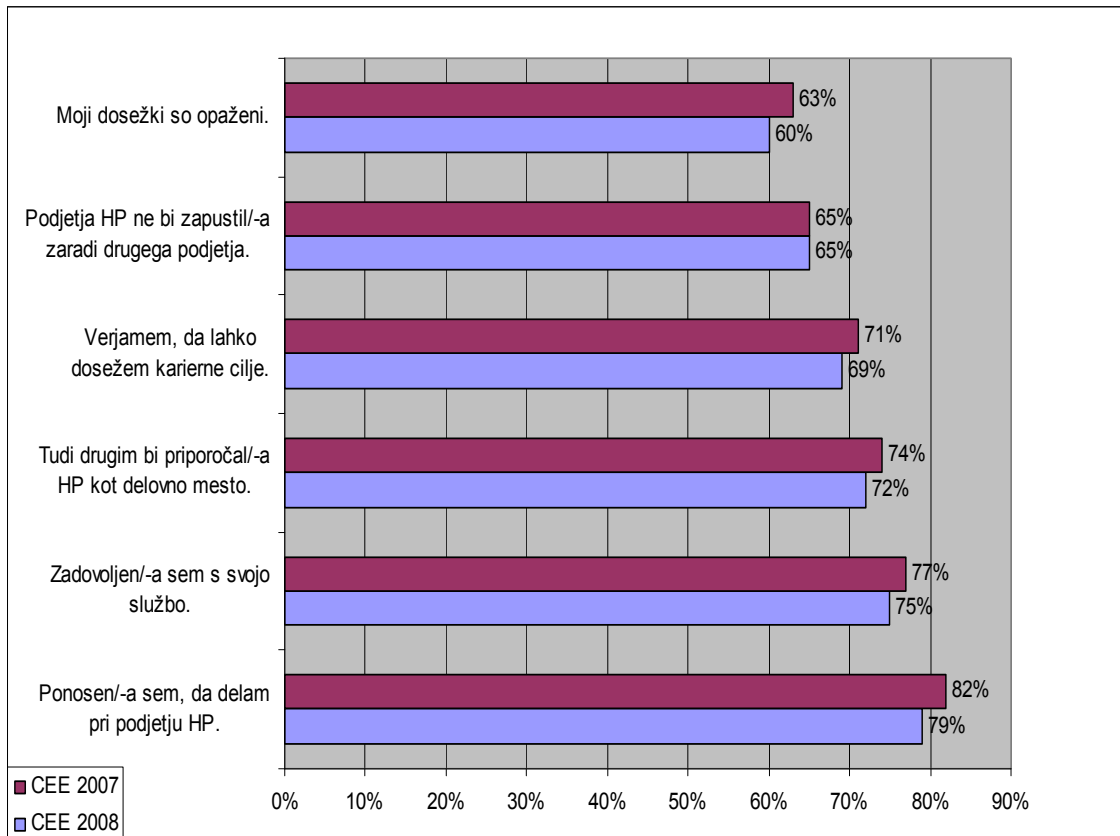
Vir: HP (2008c).

Priloga B: Pogostost uporabe sredstev internega komuniciranja v slovenskih podjetjih za leto 2006



Vir: Jančič (1998).

Priloga C: Pripadnost zaposlenih v regiji CEE, primerjava 2008 in 2009



Vir: HP (2008a).