

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Petra Jontez**

**Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2015**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Petra Jontez**

**Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič**

**Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana 2015**

*Zahvaljujem se svojemu mentorju za vse napotke in pomoč pri pisanju.*

*Prav tako se zahvaljujem domačim, fantu in prijateljem, ki so me spremljali in podpirali v času študija ter pri pisanju diplomske naloge.*

## **Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih**

V diplomski nalogi je opredeljena povezava med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih. Opredeljeni so cilji internega komuniciranja in njegov pomen za podjetje, prav tako pripadnost zaposlenih in zakaj je ta pomembna za podjetje. Predstavljen je tri komponentni model pripadnosti, ki pripadnost deli na afektivno, vztrajnostno in normativno. Model je uporabljen tudi pri sestavi anketnega vprašalnika za empirični del naloge. Poleg tega je opredeljena tudi povezava internega komuniciranja ter pripadnosti zaposlenih s pomočjo stališč različnih avtorjev. V drugem delu je s pomočjo anketnega vprašalnika in regresijske analize rezultatov opredeljeno v kolikšni meri sta interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih pravzaprav povezana. Rezultati kažejo na pozitivno povezanost, torej da interno komuniciranje pozitivno vpliva na pripadnost. Indikator internega komuniciranja, ki najbolj vpliva na večjo pripadnost pa je glede na rezultate skrb podjetja za dobro organizacijsko klimo.

**Ključne besede:** interno komuniciranje, pripadnost zaposlenih, povezanost, organizacijska klima.

## **Internal communication and employee commitment**

In the thesis the connection between internal communication and employee commitment is defined. There are definitions of internal communication, employee commitment, its goals and effect on a company. There is also three component model of commitment presented, which is used in questionnaire for empirical part of thesis and the connection between internal communication and employee commitment with views of different authors. The connection between internal communication and employee commitment is defined in second part of thesis. Results of questionnaire and regression analysis showed they are positively connected. Research also showed, that company's concern for good atmosphere is most influential part of internal communication.

**Key words:** internal communication, employee commitment, connection, organizational atmosphere.

## KAZALO

1 UVOD .....	8
2 KOMUNICIRANJE V PODJETJIH .....	9
2.1 Horizontalna in vertikalna komunikacija .....	9
2.2 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje .....	10
3 INTERNO KOMUNICIRANJE .....	11
3.1 Namen in cilji internega komuniciranja .....	11
3.1.1 Identifikacija zaposlenih s podjetjem .....	12
3.1.2 Informiranje .....	13
3.1.3 Motivacija .....	13
3.1.4 Vzdrževanje organizacijske kulture .....	14
3.2 Pozicioniranje internega komuniciranja v podjetju .....	14
4 PRIPADNOST ZAPOSLENIH .....	15
4.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih .....	16
4.1.1 Tri – komponentni model pripadnosti .....	16
4.2 Dejavniki pripadnosti zaposlenih .....	17
4.3. Pomen upravljanja pripadnosti zaposlenih v organizaciji .....	19
5 POVEZANOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH. 21	
5.1 Opredelitev vpliva internega komunucuranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih .....	21
5.2 Merjenje pripadnosti zaposlenih .....	23
6 MERJENJE VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH .....	24
6.1 Sestava vprašalnika .....	24
6.1.1 Uporabljeni indikatorji internega komuniciranja .....	24
6.1.2 Tri komponentni model pripadnosti .....	25
6.2 Opis anketiranja in opis vzorca .....	25
6.3 Diskriptivne (opisne) spremenljivke .....	26
6.4 FAKTORSKA ANALIZA .....	28

6.5 REGRESIJSKA ANALIZA .....	33
6.5.1 Korelacija (interno komuniciranje in pripadnost) .....	34
6.5.2 Regresijska analiza (indikatorji internega komuniciranja in pripadnost).....	34
7 ZAKLJUČEK.....	36
8 LITERATURA.....	39
Prilogi .....	42
PRILOGA A: anketni vprašalnik .....	42
PRILOGA B: opisne demografske spremenljivke .....	45

## Kazalo slik in tabel

SLIKA 4.1: SPLOŠNI MODEL DEJAVNIKOV PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH .....	18
SLIKA 5.1: STRUKTURNI PRIKAZ VPLIVA KOMUNICIRANJA NA PRIPADNOST .....	22
TABELA 4.1: VPLIV PRIPADNOSTI .....	20
TABELA 6.1: OPISNE SPREMENLJIVKE .....	26
TABELA 6.2: OPISNE SPREMENLJIVKE ZA VPRAŠANJE »ALI IMATE V VAŠEM PODJETJU UREJENO SLUŽBO ZA INTERNO KOMUNICIRANJE?« .....	28
TABELA 6.3: FAKTORSKA ANALIZA - SPREMENLJIVKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	29
TABELA 6.4: FAKTORSKA ANALIZA - SPREMENLJIVKE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH .....	31
TABELA 6.5: PAERSONOV KOEFICIENT KORELACIJE .....	34
TABELA 6.6: KOEFICIENTI REGRESIJSKE ANALIZE - INDIKATORJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN PRIPADNOST .....	35

## 1 UVOD

Komuniciranje je sporazumevanje med posamezniki, je prenašanje informacij. Uspešna komunikacija znotraj podjetja je tako ključnega pomena za učinkovito delovanje vseh zaposlenih in za dobre poslovne uspehe. Vloga internega komuniciranja je poleg grajenja odnosov med vodstvom in zaposlenimi tudi informiranje.

Pripadnost zaposlenih pa lahko opredelimo kot vez med posameznikom in podjetjem oziroma organizacijo. Zaposleni, ki so pripadni, so pripravljene v svoje delo vložiti več truda in znanja, sprejemajo vrednote podjetja in imajo željo v podjetju ostati (Porter in drugi v Podnar 2011).

V diplomski nalogi sem se osredotočila na vpliv internega komuniciranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih v organizaciji. Glavno raziskovalno vprašanje naloge je »Ali interno komuniciranje vpliva na gradnjo pripadnosti zaposlenih?«. Zanimalo me je tudi, kateri od indikatorjev (skrb podjetja za organizacijsko klimo, dvosmerna komunikacija in pogostost komuniciranja) internega komuniciranja najbolj vpliva na pripadnost.

V teoretičnem delu sem se najprej osredotočila na opredelitev koncepta internega komuniciranja, zakaj je interno komuniciranje pomembno, kakšni so cilji internega komuniciranja in kakšen je pomen komuniciranja za podjetje. Nato sem opredelila pripadnost zaposlenih, njen pomen za podjetje in tri komponentni model pripadnosti. Na koncu teoretičnega dela sem predstavila še teorije različnih avtorjev o povezanosti internega komuniciranja ter pripadnosti.

Za empirični del sem izvedla anketni vprašalnik med zaposlenimi v različnih podjetjih. Vprašalnik sem sestavila na podlagi tri komponentnega modela pripadnosti in teorij različnih avtorjev o internem komuniciranju. Z analizo sem prikazala v kolikšni meri interno komuniciranje vpliva (napoveduje) pripadnost zaposlenih. Prikazala sem tudi, v kolikšni meri na pripadnost vplivajo različni indikatorji kakovosti internega komuniciranja. Za analizo sem uporabila metodo faktorske analize in regresijske linearne analize s katero sem napovedovala povezanost pripadnosti in internega komuniciranja.



## **2 KOMUNICIRANJE V PODJETJIH**

Beseda komunikacija, ki izhaja iz latinske besede »communicare« (ki pomeni nekaj deliti, imeti nekaj skupnega), pomeni »sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij« (Slovar slovenskega knjižnega jezika 2000).

»Komuniciranje pa je v svojem bistvu proces prenašanja sporočil, ki poteka v različnih oblikah na relaciji med sporočevalcem in prejemnikom sporočil preko komunikacijskih kanalov oziroma poti« (Gorenak in Pagon 2006, 247). Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000) komuniciranje opredeljuje kot »izmenjavati, posredovati, informacije, sporazumevati se /.../ biti razumljiv, sprejemljiv. Samo komuniciranje je do sedaj preučevalo že veliko strokovnjakov, vendar v samih definicijah ni veliko razlik, tako lahko komunikacijo definiramo kot sporazumevanje med dvema ali več posamezniki z uporabo verbalne in neverbalne komunikacije preko komunikacijskih kanalov (Gorenak in Pagon 2006, 247).

### **2.1 Horizontalna in vertikalna komunikacija**

Komunikacija znotraj organizacije predstavljata dve različni ravni: vertikalna in horizontalna. Vertikalna komunikacija je značilna za hierarhično organizirana podjetja, saj poteka med ljudmi na različnih ravneh hierarhije. Torej vertikalna komunikacija je komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi (Štemberger Kolnik 2008, 3). Dolgo je pomenila le enosmerno komunikacijo – navodila s strani vodstva, sedaj pa podjetja vse bolj spodbujajo dvosmerno komunikacijo, torej prejemanje povratnih informacij s strani podrejenih. Cameron (v Gorenak in Pagon 2006) trdi, da uspešno komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi vodi do učinkovitega managementa in posledično bolj uspešnega podjetja

Horizontalno komuniciranje pa poteka med zaposlenimi znotraj iste ravni v organizaciji. To je ponavadi znotraj enega oddelka, Zanj je značilno, da je komuniciranje lahko formalno in neformalno. Neformalna komunikacija je nenačrtovana in ni pod vplivom organizacijske strukture. Je pa neformalno komuniciranje znak, da zaposleni potrebujejo informacije o delovanju organizacije in če jih ne dobijo dovolj po formalnih kanalih od vodstva, se pojavijo govorice (oziroma neformalno komuniciranje). Managerji dajejo vse več pozornosti horizontalnemu komuniciranju, saj ga želijo nadzorovati in s tem vplivati na zadovoljstvo zaposlenih (Gorenak in Pagon 2006, 248).

Namen vertikalnega komuniciranja je predvsem nadzor, horizontalnega pa bolj za usklajevanje in koordinacijo (Štemberger Kolnik 2008).

## **2.2 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje**

Pri enosmernem komuniciranju sporočilo poteka samo v eno smer, to je od pošiljatelja do prejemnika. Njegova prednost je, da je sporočilo preneseno hitreje, kot pri dvosmernem in deluje bolj urejeno ter uradno, saj ne pušča prostora za vprašanja in povratne informacije. Zaradi urejenosti je primerno, ko hočemo posredovati pomembna, kratka sporočila, saj je bolj jasno in hitrejše od dvosmernega komuniciranja (Jelen 2010, 9).

Pri dvosmernemu komuniciranju morata aktivno sodelovati in razumeti sporočilo oba – pošiljatelj in prejemnik sporočila. Prejemnik namreč daje povratne informacije ter s tem dopolnjuje prvotno sporočilo. Zato je pri dvosmernem komuniciranju bolj zagovoto, da je prejemnik pravilno razumel poslano sporočilo. Dvosmerno komuniciranje sicer vzame več časa, kot enosmerno, vendar se tako lažje rešuje konflikte in ohranja enakopravnost obeh strani, ki sta vpleteni v komuniciranje (Jelen 2010, 9).

### **3 INTERNO KOMUNICIRANJE**

»Morda je prav ravnanje z ljudmi – ne z denarjem, stroji ali možgani – kot naravnim virom rešitev za vse ... Prav nobeno razmerje v organizaciji ni tako pomembno kot odnos z zaposlenimi na vseh ravneh.« (Cutlip in drugi v Theaker 2004, 175).

Interno komuniciranje je tesno povezano z delovanjem organizacije in njeno organizacijsko strukturo. Pravzaprav nekateri teoretiki zagovarjajo, da je interno komuniciranje ena izmed najpomembnejših aktivnosti znotraj organizacije, predstavlja pa komunikacijo med vodstvom in ključnimi deležniki– zaposlenimi in »reflektira zmožnost menedžmenta, da gradi odnose med internimi deležniki na vseh ravneh znotraj organizacije« (Welch & Jackson v Mishra in drugi 2014, 185). Lahko ga definiramo kot »transakcije med posamezniki in skupinami na različnih nivojih in specializacijah« (Frank in Brownwell v Dolphin 2006, 172). In ravno ti odnosi sooblikujejo naravo organizacije in usklajujejo delovanje; upoštevati morajo organizacijske norme, poslanstvo, cilje in vrednote (Smidts in drugi v Dolphin 2006, 172).

Interno komuniciranje v organizaciji služi temu, da se zaposleni zavedajo poslovnih ciljev organizacije v kateri so, načina delovanja ter da s svojim delom tudi pripomorejo k uspešnemu doseganju teh ciljev (Theaker 2004, 175). Mumel in drugi (2006) pravijo, da prevladuje pogled na interno komuniciranje kot na metodo s katero podjetja dosegajo zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih – zaposleni pa so obravnavani kot notranja javnost s katero mora podjetje komunicirati. Če želi podjetje navzven prikazovati pozitivne vrednote, mora najprej doseči dobre interne odnose, zato bi morala podjetja internemu komuniciranju dajati skoraj toliko pozornosti, kot je dajejo komuniciranju z zunanjimi deležniki (Dolphin 2006, 172). Poleg grajenja odnosov komuniciranje z vodstvom zaposlenim zagotavlja informacije, ki jih potrebujejo za uspešno delo, še posebej v času sprememb (Mishra in drugi 2014). Dan danes namreč zaposleni zahtevajo vse več informacij o podjetju v katerem do zaposleni, zato mora interno komuniciranje skrbeti za zadostno količino relevantnih informacij (Grunig v Dolphin 2005, 173).

#### **3.1 Namen in cilji internega komuniciranja**

Prvotni namen internega komuniciranja je zagotovo »opredeliti, vzpostaviti in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisen

uspeh ali neuspeh podjetja« (Cutlip in drugi v Theaker 2004, 175). Zaposleni morajo biti opremljeni z ustreznimi informacijami, poleg tega pa morajo imeti možnost za izražanje svojega mnenja v zvezi z delovanjem podjetja. To zaposlenim omogoči aktivno vključevanje v delovanje podjetja ter občutek, da so pomemben del organizacije. Različne raziskave namreč razkrivajo, da so ravno zaposleni ključna javnost podjetja (Dolphin 2005, 182).

V literaturi lahko najdemo različne opredelitve namena internega komuniciranja. Cutlip opredeljuje štiri stopnje v času zaposlovanja, ko je uspešno interno komuniciranje še posebej pomembno:

1. Začetek zaposlovanja – ko podjetje išče in pridobiva nove delavce in jih potem tudi uvaja.
2. Čas dela in zaposlitve – komunikacija zagotavlja zaposlenim potrebne informacije za opravljanje dela, novosti in novice
3. Nagrajevanje zaposlenih – komuniciranje vodstva, da spodbuja napredovanje svojih zaposlenih, jih zato primerno nagradi
4. Zaključek zaposlitve – primerna komunikacija vodstva v primeru zmanjšanja obsega dela in posledičnega odpuščanja presežnih delavcev.

(Cutlip in drugi v Theaker 2004).

Vloga komuniciranja v organizaciji ni pomembna le v času zaposlovanja ali odpuščanja, saj so zaposleni lahko ob ustrezni komunikaciji ključni ambasadorji organizacije. Cilje internega komuniciranja lahko razdelimo na 4 glavne skupine ciljev: identifikacija zaposlenih s podjetjem, motivacija, informiranje in skrb za organizacijsko klimo (Dolphin 2005).

### ***3.1.1 Identifikacija zaposlenih s podjetjem***

Boljša komunikacija rezultira v boljšem poznavanju stališč in vrednot podjetja, posledično tudi v njihovem sprejemanju predvsem na lokalni ravni, saj zaposleni, ki so dobro seznanjeni s cilji podjetja o njih lažje razpravljajo in jih, bolj verjetno, pozitivno vrednotijo (Možina 2002, 1). S komunikacijo vodstvo svoje zaposlene vplete v delovanje, vpleteni zaposleni pa do podjetja lažje razvijejo čustveno navezanost do podjetja, zaradi katere vanj vlagajo dodaten trud ter širijo pozitivne vidike podjetja z okolico (Mishra in drugi 2014, 187), seveda pa ta navezanost ni nujna, saj se posamezniki razlikujejo med seboj. Primerno komuniciranje ima

pomemben vpliv pri oblikovanju zaupanja, pripadnosti in zvestobe zaposlenih. Komunikacija v tej smeri je še posebej pomembna v času sprememb v organizaciji (Mumel in drugi 2006, 362). Torej je pomemben cilj za podjetje, da so zaposleni seznanjeni s poslanstvom organizacije in strategijo delovanja, saj se s tem lažje oblikuje enotna korporativna identiteta (Hendrix v Theaker 2004, 181).

### ***3.1.2 Informiranje***

Komunikacija z zaposlenimi gradi in ohranja odnose z njimi. To vpliva na boljše delovanje podjetja, ker so zaposleni bolj zadovoljni in učinkoviti, če imajo dovolj informacij o delovanju, poznajo cilje in vrednote podjetja. Pomembno je, da zaposleni poznajo svoje mesto v hierarhiji organizacije ter so seznanjeni s tem, koliko njihovo delo prispeva k uspehu podjetja. Za učinkovitejši potem komunikacije naj bodo zaposleni seznanjeni tudi z načinom izvajanja interne komunikacije in njenim pomenom za podjetje (Mumel in drugi 2006 361). Konstantna komunikacija preprečuje govorice ter zmanjšuje negotovost med zaposlenimi in potencialne konflikte med različnimi oddelki (Asif in Sargeant 2000, 300).

Informiranje ima še posebej pomembno vlogo v času uvajanja sprememb, saj sprva zaposlene seznanja z spremembo, jo utemelji in uvaja, da jo zaposleni lažje sprejmejo. Posameznik je namreč nagnjen k ohranjanju navad, zato s komunikacijo podjetje zmanjša negotovost (Dolphin 2006, 173). Prav tako mora podjetje v času sprememb razmisliti o tem, da so zaposleni ambasadorji podjetja in prvi zagovorniki izdelkov/storitev podjetja. Če so vsi v podjetju seznanjeni s filozofijo podjetja, je bolj verjetno, da jo bodo sprejeli in izražali pri delu (Dolphin 2006, 179).

### ***3.1.3 Motivacija***

Podjetje s komunikacijo svojih ciljev veča motivacijo pri zaposlenih, prav tako s spodbujanjem predlogov ter s pohvalami in nagrajevanjem dosežkov v podjetju (Hendrix v Theaker 2004, 181). Motivirani in zadovoljni zaposleni v veliki meri pripomorejo, da so zadovoljni tudi potrošniki. Za večjo pripadnost mora podjetje komunicirati zaposlenim, da so nenadomestljivi in zato pomemben člen podjetja. Z večanjem količine znanja o podjetju, se veča tudi kredibilnost zaposlenih, njihova vpletenost v delovni proces in zadovoljstvo (Dolphin 2006, 174). Flecher (v Mumel in drugi 2006, 362) pravi, da pozitivna povezava med uspešnostjo podjetja ter zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih obstaja, ker so zvesti

zaposleni predpogoj, da ima podjetje tudi zveste postrošnike. Predanost zaposlenih pomeni za podjetje konkurenčno prednost, katere druga podjetja ne morejo posnemati. Poleg tega zaposleni pridobivajo znanje in kompetence, s tem pa podjetje prihrani (saj ne izobražuje vedno novih zaposlenih).

Komunikacija mora motivirati zaposlene, da ti vlagajo več truda v svoje delo in s tem prinašajo dodatno vrednost organizaciji (Tkalac Verčič in drugi 2012).

### ***3.1.4 Vzdrževanje organizacijske kulture***

Organizacijska kultura je skupek vrednot, je »psihološko imetje organizacije in predstavlja kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikujejo od članov drugih organizacij« (Mihalič 2006, 255). Organizacijsko kulturo sestavljajo prepričanja, vrednote, identiteta organizacije, norme, cilji, način komunikacije, odnosi znotraj organizacije, znanja in izkušnje, ki povezujejo delovanje celotne organizacije. Vsak posameznik ima drugačno predstavo o organizaciji, interno komuniciranje pa pomaga pri vzdrževanju kolektivne predstave vseh zaposlenih (Mihalič 2006, 254–256).

Eden od namenov internega komuniciranja je tudi grajenje pozitivnih odnosov na vseh ravneh podjetja. Poleg tega omogoča oblikovanje kulture podjetja in usmerjanje zaposlenih pri izvajanju svojih nalog (Mumel in drugi 2006, 362). Možina (2002, 1) pravi, da ima podjetje tudi vlogo pri socializaciji in animiranju zaposlenih. Ti dve vlogi sta pomembni predvsem v začetku zaposlovanja. Interno komuniciranje poveže zaposlene – njihovo znanje in kreativne sposobnosti ter jih usmeri v ustvarjanje vrednosti (Mishra in drugi 2014, 185).

### **3.2 Pozicioniranje internega komuniciranja v podjetju**

Interno komuniciranje spada med najhitreje razvijajoča področja znotraj odnosov z javnostmi, saj se podjetja temu področju bolj posvečajo šele v zadnjem obdobju (Tkalac Verčič in drugi 2012). Vendar teoretiki poudarjajo, da imajo oddelki odgovorni za eksterno komunikacijo podjetja več orodij in komunikacijo z zaposlenimi lažje izvajajo kot oddelki za upravljanje s človeškimi viri (Dolphin 2005, 175). Interno komuniciranje povezuje različna področja, najbolj upravljanje s človeškimi viri, marketing in korporativno komuniciranje. Ponavadi je umeščeno v enega od teh oddelkov, redko pa je samostojen oddelek podjetja (Tkalac Verčič in drugi 2012, 226).

### **3.3 Orodja internega komuniciranja**

Interno komuniciranje mora biti del celostne strategije komuniciranja podjetja. Strategijo je zato potrebno oblikovati za vsako podjetje posebej, glede na značilnosti organizacijske kulture. Podjetje mora namreč v komunikaciji poudarjati svoje cilje in z zaposlenimi določati naloge, s katerimi bodo te cilje dosegli.

Po mnenju avtorjev je interna komunikacija odvisna od razvoja podjetja. V začetku je malo zaposlenih, zato je komunikacija ponavadi bolj neuradna. Z večanjem števila zaposlenih postane komunikacija bolj uradna in namenska. Z oblikovanjem oddelkov se vloga komunikacije prestavi nanje, zato jih mora vodstvo usklajevati (Theaker 2004, 179). Quirke (v Theaker 2004, 180) pravi, da se komunikacijska strategija razlikuje glede na to, kaj vodstvo pričakuje od zaposlenih. V prvi stopnji komunikacije, je njena vloga obveščevalna, zato se uporabljajo letna poročila, oglasne deske, okrožnice, komunikacija pa je pretežno enosmerna. V drugi stopnji morajo zaposleni razumeti cilje podjetja. Tu vodstvo odpira možnost povratnih informacij in komunikacija prilagojena različnim oddelkom. V tretji stopnji vodstvo skuša pridobiti naklonjenost in podporo zaposlenih. Zadnja, četrta stopnja pa je udeležba, kjer mora potekati dialog.

Podjetja opravljajo interno komuniciranje na različne načine. ampak »upoštevajo tip podjetja, velikost podjetja, organizacijska kultura, vodstvena struktura, finance, zaposleni in stabilnost okolja« (Kitchen in Dala v Mumel in drugi 2006, 362). Poleg tega so pripadni zaposleni, učinkovito vodstvo in ustrezno intern komuniciranje pomembni elementi za uspešnost podjetja in njegova glavna konkurenčna prednost (Flecher v Mumel in drugi 2006, 362).

## **4 PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

Ustrezno interno komuniciranje, ki je vodeno s strani oddelka za odnose z javnostmi gradi zaupanje in pripadnost zaposlenih v organizaciji. Pripadnost zaposlenih je pomembna, ker se takšni zaposleni čutijo povezane z organizacijo, jo priporočajo drugim okrog sebe in ji posveča več časa, da doseže poslovne cilje (Mishra in drugi 2014). V času vse večje mobilnosti zaposlenih, so se začela podjetja zavedati pomembnosti zaposlenih, ki so čustveno in psihološko povezani s podjetjem. Za podjetja je pripadnost zaposlenih pomembna, ker jo sestavljajo trije ključni elementi: povezanost zaposlenega z cilji in vrednotami organizacije,

želja, da ostane v organizaciji in vanjo vloži več navora, kot bi bilo potrebno (Porter in drugi v Podnar 2011).

#### **4.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih**

Pripadnost pred leti ni bila tako pomemben koncept, da bi ga managerji posebjaj merili, vendar so dobri vedeli, da je pomembna za podjetje (Mishra 2007, 21). Teoretiki opredeljujejo pripadnost kot »psihološka navezanost osebe na organizacijo, ki je odraža v stopnji sprejetja značilnosti in perspektiv organizacije (O'Reilly & Chatman v Meyer in Herscovitch 2001, 302). Je stanje, povezava posameznika na organizacijo, zaradi katere je manjša verjetnost, da jo bo zapustil (Allen in Meyer 1990, 14). Torej pripadnost je vez med posameznikom in organizacijo, ki se kaže v tem, koliko posameznik deluje v skladu z vrednotami ter cilji organizacije, kako jo vrednoti in v tem, kako zvest ji je.

V literaturi najdemo različne vrste pripadnosti, osredotočila se bom predvsem na usmerjenost pripadnosti. Tu imamo dva različna pristopa: menjalni in psihološki. Psihološki pristop pripadnost jemlje kot pozitivno navezanost in vpletenost. Pri tem posameznik močno verjame v cilje organizacije, za katere je pripravljen vlagati več časa in truda in si prizadeva ostati del te organizacije. Menjalni pristop pa na drugi strani pripadnost vidi kot vedenje ter kot izmenjavo med posameznikom in organizacijo (Porter v Podnar 2011, 179).

##### ***4.1.1 Tri – komponentni model pripadnosti***

Meyer in Allen (1990) sta opredelila tri komponentni model pripadnosti in v njem povezala menjalni in psihološki vidik na pripadnost. Koncepti se med seboj razlikujejo po mišljenju posameznika, zaradi katerega ostaja v organizaciji. Poimenovani so: afektivna, normativna in vztrajnostna pripadnost.

##### ***Afektivna pripadnost***

Za njo je značilno, da ima posameznik željo ostati v organizaciji. Posameznik je vpleten v delovanje organizacije, sprejema cilje organizacije in se z njimi identificira in s tem razvije željo ostati del organizacije. Ta vez med posameznikom in organizacijo je emocionalna (Meyer in Herscovitch 2001, 316).



### *Vztrajnostna pripadnost*

Pri vztrajnostni pripadnosti posameznik ostaja del organizacije, ker je nekako v to prisiljen, v odnosu ostaja, ker trenutno nima boljše alternative. Posameznika ostaja zaradi mišljenja, da bi ga več stala zamenjava delovnega mesta, kot če ostane. To je zaradi vloženega dela, investicij in časa (Meyer in Herscovitch 2001, 316).

### *Normativna pripadnost*

Za normativno pripadnost velja, da zvestobo vrednoti kot pomembno, v organizaciji tako ostaja, ker se mu zdi to prav. Posameznik se ravna po svojih notranjih normah, ravna se po dolžnostih »psihološke pogodbe«, preko katere je povezan z organizacijo (Meyer in Herscovitch 2001, 316). Na odločitev ali bo posameznik ostal v organizaciji ali ne, vplivajo njegove norme in moralni standardi (Podnar 2006).

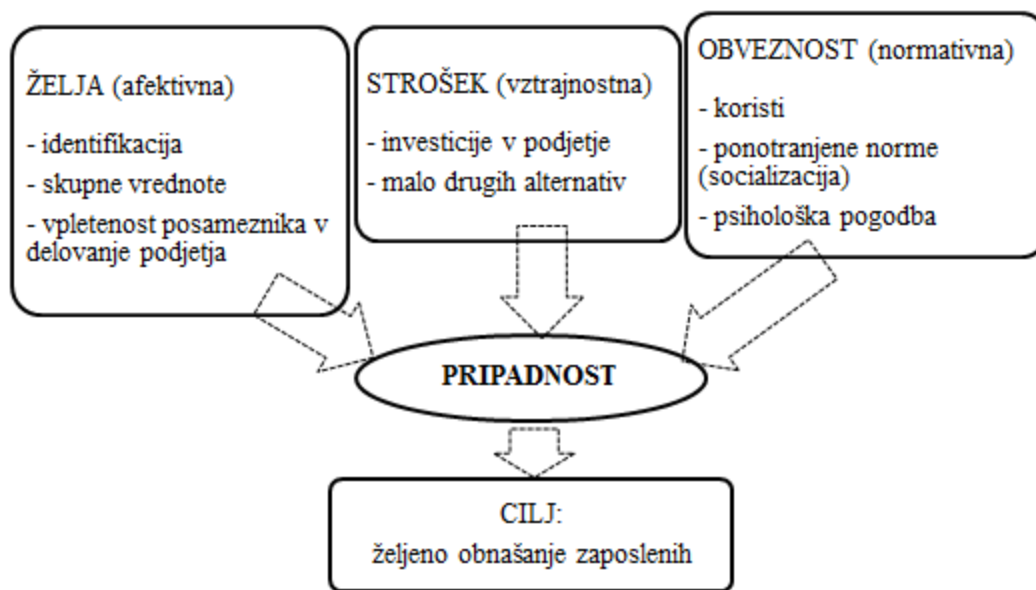
Različne vrste pripadnosti se oblikujejo glede na različna mišljenja in prioritete posameznikov. To vpliva na smer dejanj (ostati v podjetju, vlagati v doseganje organizacijskih ciljev ipd.) (Meyer in Herscovitch 2001, 308). Pri podjetjih je najbolj zaželjena afektivna pripadnost zaposlenih, saj temelji na čustveni navezanosti (želji) in delno tudi normativna, saj se posameznik čuti moralno obvezanega, da obstane v podjetju. Vztrajnostna pripadnost je v podjetju najmanj zaželjena, saj bi zaposlen podjetje zapustil, če bi imel boljšo alternativo.

## **4.2 Dejavniki pripadnosti zaposlenih**

Na vsako zgoraj naštetto komponento vplivajo različni dejavniki. Na afektivno pripadnost tako vplivajo organizacijske značilnosti (struktura dela in organizacije), izkušnje pri delu, ki ga posameznik opravlja, značilnosti delovnega mesta in posameznikove osebne značilnosti. Največji vpliv imajo pozitivne izkušnje pri delu, če se posameznik v organizaciji dobro počuti in je delovno mesto hkrati dovolj zahtevno in ne prezahtevno. Vpliva tudi odnos posameznika z oddelkom kjer dela, vpletenost v delo, primerna zahtevnost dela, plača in podobno. Na normativno pripadnost vpliva posameznikovo okolje in odraščanje (družinsko okolje, kultura) ali organizacijska socializacija. Na vztrajnostno pripadnost pa na eni strani vpliva število investicij, ki jih je namenil organizaciji in na drugi strani pomanjkanje drugih alternativ (oziroma posameznik jih ne zazna) (Podnar 2006, 5).

Pripadnost zaposlenega je vselej osebna, zato je podjetje ne more vsiliti. Prav tako, kot je pridobljena prostovoljno, jo podjetje lahko tudi hitro izgubi (Thornhill in drugi 1996, 14). Za pripadnost mora zaposleni biti najprej zadovoljen na delovnem mestu. Vendar tudi če je uspešen in zadovoljen, ni nujno potem tudi pripaden in lojalen. Za delodajlca je lojalost pomembna, saj lahko pričakuje dolgotrajno sodelovanje, več zanesljivosti, kar je ključno v kriznih situacijah. Varovanje informacij, ki niso javnega značaja in hkrati zagovarjanje ciljev in vrednot, ki jih organizacija predstavlja pa so bolj gotovi (Mihalič 2008, 6).

Slika 4.1: Splošni model dejavnikov pripadnosti zaposlenih



Vir: Meyer in Herscovitch (2001, 317).

Želja, zaznan strošek in obveznost, ki jo posameznik občuti do podjetja, so trije vidiki, ki vzpodbujajo nastanek pripadnosti. Posamezniki, ki so pripadni in zato želijo ostati v podjetju, delujejo na različne načine, odvisno od časa, ki ga preživijo na delovnem mestu in od truda, ki ga tam vložijo. Posameznik se lahko čuti pripadnega samo enim delom delovanja podjetja, ne nujno s celoto, kot organizacijo. Pripadnost se razlikuje tudi po »moči« (jakosti). Posameznik se lahko čuti močno, brezpogojno povezanega s podjetjem ali pa se čuti delno povezanega. Moč se razlikuje tudi po obliki pripadosti, saj z afektivno pripadnostjo pride močnejša povezanost s podjetjem, kot pri vztrajnostni. Pri normativni pa je posameznik pripaden zaradi osebnih norm, ki jih je pridobil skozi proces socializacije in ponavadi niso neposredno povezane s podjetjem. Moč pripadnosti je odvisna tudi od posameznikovih osebnostnih značilnosti in prejšnjih izkušenj, na katere podjetje nima vpliva. Željeno obnašanje zaposlenih

v grafu pa se nanaša na pozitivno vrednotenje podjetja, željo ostati v podjetju in trud za uspeh podjetja (Meyer in Herscovitch 2001, 318).

### **4.3. Pomen upravljanja pripadnosti zaposlenih v organizaciji**

Pripadnost pripomore k manjšemu številu kratkoročnih menjav, saj imata obe strani v odnosu namen ohraniti dolgoročne koristi in sodelovanje. Pripadnost poleg zaupanja pripomore k višji učinkovitosti in produktivnosti. Posamezniki, ki so organizaciji pripadni, so pripravljene vložiti več znanja, časa in truda za to, da organizacija izpolni cilje in imajo željo dolgotrajno ostati del organizacije. Če so zaposleni pripadni, razumejo cilje in vrednote organizacije, jih sprejmejo, pozitivno vrednotijo ter se z njimi identificirajo (Podnar 2011, 182). V času sprememb pripadni zaposleni manj pogosto iščejo nove alternative in manj izostajajo iz dela (Postmes in drugi 2001, 229).

Med pozitivnimi rezultati pripadnosti najdemo tako manj odsotnosti iz dela, več vlaganja napora v delo in posledično večjo produktivnost. Vodstvo lahko pričakuje bolj odgovorno ravnanje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Te pozitivne posledice prinaša predvsem afektivna pripadnost, delno tudi normativna. Medtem pa ni ugotovljenih povezav med pripadnostjo in zadovoljstvom ali manj izostanki iz dela, vendar zaposlen še vedno ostaja v podjetju (Podnar 2006).

Podjetje mora pripadnost videti kot možnost za razvoj, za vzpostavitev in ohranjanje stanja v organizaciji, ki prinaša zaposlenim zadovoljstvo. Vendar pa pripadnost zaposlenega (ne glede na obliko) obstaja zgolj v primeru, ko je odnos iz obeh strani zaznan kot pomemben in koristen, zato ga ohranjata in vanj vlagata dodaten trud (Morgan in Hunt v Podnar 2011, 181).

Tabela 4.1: Vpliv pripadnosti

	Afektivna pripadnost	Vztrajnostna pripadnost	Normativna pripadnost
Manj odsotnosti z dela	DA ++	NE -	DA/NE
Boljše vrednotenje podjetja	DA ++	NE -	DA/NE
Večja produktivnost zaposlenih in bolj kakovostno delo	DA ++	NE -	DA/NE
Volja ostati v podjetju	DA ++	DA ++	DA +
Odgovorno ravnanje zaposlenih	DA ++	NE -	DA +
Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju	DA	/	DA +

Legenda: DA – povezanost obstaja, NE – povezanost ne obstaja, +/- smer povezanosti  
Vir: Podnar (2006, 6).

Glede na tabelo ima afektivna pripadnost velik pozitiven vpliv na to, da so zaposleni manjkrat odsotni od dela, da bolj pozitivno gledajo na podjetje in si v njem tudi želijo ostati. Vpliva tudi na to, da so zaposleni bolj produktivni in odgovorni. Normativna pripadnost prav tako pozitivno vpliva na odgovornost zaposlenih in željo, da ostanejo v podjetju, vendar bolj zaradi osebnih prepričanj, kot pa pozitivnega vrednotenja podjetja. Pri vztrajnostni pripadnosti zaposleni sicer ostajajo v podjetju, vendar zaradi pomanjkanja alternativ, torej pri tej pripadnosti zaposleni pogosteje negativno vrednotijo podjetje in niso zaradi pripadnosti bolj produktivni ali odgovorni. Za podjetje je torej bolj pomemben posameznikov posameznikov odnos do podjetja, kot samo to, da v podjetju vztraja (Podnar 2006, 6).

## **5 POVEZANOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH**

Komunikacija vpliva na lažje načrtovanje dejavnosti podjetja, lažje uvajanje sprememb, višjo pripadnost zaposlenih, višjo kakovost izdelkov/storitev ter lažje prilagajanje zaposlenih (Thornhill in drugi 1996, 15). Interna komunikacija je v literaturo opredeljena kot ključna metoda za doseganje celotne vpletenosti zaposlenih.

### **5.1 Opredelitev vpliva internega komunucuranja na gradnjo pripadnosti zaposlenih**

S pomočjo internega komuniciranja so zaposleni informirani, kar jim omogoča, da bolje sodelujejo v podjetju in so posledično bolj učinkoviti. Harkness (v Theaker 2004, 182) opozarja na to, da je razlog za neuspešno interno komunikacijo pogosto v tem, da nihče ne upošteva emocionalnih dejavnikov, ki vodijo zaposlene pri delu in aktivnostih. Taki zaposleni sicer lahko podpirajo podjetje in njegove vrednote, a mu ne morejo biti pripadni.

Ko podjetje oblikuje strategijo zviševanja pripadnosti zaposlenih, mora upoštevati dejavnike za vse tri oblike pripadosti. Vztrajnostno pripadnost podjetje vzpostavi z aktivnostmi, ki dajejo posamezniku občutek, da bo dosegel željene cilje, normativno pripadnost podjetje doseže, če da posamezniku bolj odgovorne naloge, če pa posameznik sodeluje v razvoju, pa se lahko razvije afektivna pripadnost (Meyer in Herscovitch 2001, 323). Podjetja bi zaradi vse bolj spreminjajočih se trgov morala dajati več pozornosti zaposlenim, ki delujejo kot ambasadorji podjetja in so najpomembnejši kapital podjetja (Dolphin 2005, 173).

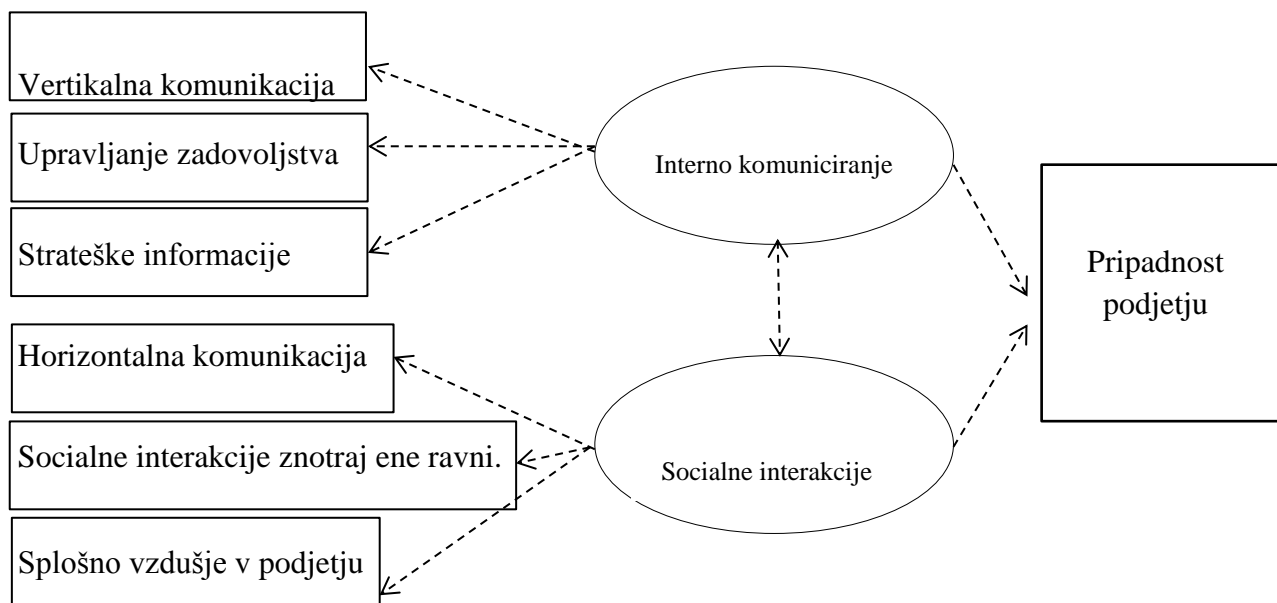
#### *Vpliv različnih tipov komunikacije na pripadnost*

V raziskavah se je izkazalo, da ima horizontalna (neformalna in emocionalna) komunikacija pomemben vpliv na razvoj vpletenosti zaposlenih, medtem, ko vertikalna (hierarhična) komunikacija vpliva na identifikacijo z organizacijo in pomaga zaposlenim razumeti organizacijske cilje ter »se povezati z organizacijo, kot z entiteto« (Ashfort in Mael v Postmes in drugi 2001, 231). Medosebna, neformalna komunikacija ima pomembno vlogo za osebno identiteto posameznika, ne pa toliko z identifikacijo z organizacijo. Ima pa tudi vlogo pri skupinski identifikaciji (znotraj oddelka, dela oddelka). Druge vrste komunikacije so boljše za pripadnost, saj so povezane z posameznikovo percepcijo sebe kot dela organizacije, po drugi strani pa na vsakega posameznika (in njegovo pripadnost) vplivajo različne spodbude.

Raziskave (v Gorenak in Pagon 2006 in Potmes in drugi 2001) so pokazale, da ima interno komuniciranje (ki vključuje vertikalno komuniciranje, upravljanje zadovoljstva zaposlenih in strateško informiranje) veliko bolj pomembno vlogo pri pripadnosti, kot socialne interakcije (socialna pripadnost, splošna komunikacija znotraj podjetja). Horizontalna komunikacija vpliva na organizacijsko klimo in boljše sprejemanje komunikacije vodstva. Prav tako, če so znotraj organizacije pozitivni odnosi, bodo zaposleni ocenjevali organizacijo iz vidika vodstva in ne iz vidika odnosov, ki so lahko nadomestilo za dobro vodstvo (Potmes in drugi 2001, 241).

Pripadnost se bo razvila, če bo komunikacija obravnavala zadostno število težav, ki jih zaznavajo zaposleni v povezavi s podjetjem. Prav tako mora obravnavati potrebe zaposlenih glede oblikovanja in vsebine komunikacije. Komunikacija mora ostajati kredibilna, izvajati se mora konstantno, da postane učinkovita (Thornhill in drugi 1996, 19).

Slika 5.1: Strukturni prikaz vpliva komuniciranja na pripadnost



Vir: Postmes in drugi (2001, 235).

Na zgornjem prikazu interno komuniciranje sestavljajo vertikalna komunikacija (hierarhična, komunikacija med vodstvom in zaposlenimi), upravljanje zadovoljstva zaposlenih in posredovanje strateško pomembnih informacij. Socialne interakcije pa predstavljajo skupek

horizontalne komunikacije, socialnih interakcij znotraj iste ravni v hierarhični strukturi in splošno vzdušje v podjetju. Interno komuniciranje ter socialne interakcije znotraj podjetja sta povezana pojma, ki vplivata eden na drugega (kot kaže skica). Delovati morata usklajeno in se dopolnjevati. Oboje pa potem prispeva k gradnji pripadosti zaposlenih (Postmer in drugi 2001, 235).

## **5.2 Merjenje pripadnosti zaposlenih**

Raziskave (v Postmes in drugi 2001) kažejo, da je za podjetje dobro, da v čim večji meri spodbujajo afektivno pripadnost ter manj normativno in vztrajnostno. Večji vpliv na pripadnost ima vertikalna komunikacija, kot pa horizontalna. Medosebna komunikacija in dobri odnosi na delovnem mestu niso neposredno povezani s pripadnostjo. Zato pa zaposlenim približana komunikacija vpliva na učinkovitost in pripadnost (Gorenak in Pagon 2006, 252).

Organizacije in podjetja se morajo zavedati, da imajo znotraj posamezni oddelki in tudi posamezniki različne potrebe ter cilje v povezavi z organizacijo, katere mora interno komuniciranje upoštevati (Thornhill in drugi 1996, 18).

Z internim komuniciranjem je težje doseči, da so zaposleni pripadni podjetju, kot da so le zadovoljni z delom. Pri tem moramo upoštevati, da je interes za zadovoljstvo obojestranski – s strani podjetja in zaposlenega. Doseči pripadnost pa je cilj podjetja, medtem ko zaposleni ponavadi ne razmišlja o svoji pripadnosti. Vendar tudi zadovoljstvo ni zadosten pogoj, da bo zaposleni pripaden. Zaposlen je lahko zadovoljen in hkrati ne pripaden, ker na posameznikovo pripadnost vplivajo tudi njegove osebnostnih značilnosti. Je pa pripadnost posredno povezana z zagotavljanjem demokratičnega komuniciranja, nagrajevanja uspehov zaposlenih in spodbude, visoka stopnja vpletenosti in zagotovljeni dobri pogoji za delo (Mihalič 2008, 6–9).

## **6 MERJENJE VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

Za empirični del sem uporabila anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med zaposlene v različnih podjetjih in organizacijah. Anketiranci so morali biti zaposleni preko študentske napotnice ali pa imeti redno zaposlitev.

### **6.1 Sestava vprašalnika**

Anketni vprašalnik (priložen v prilogi) je razdeljen na tri dele. Prvi del sestavljajo trditve o internem komuniciranju v podjetju/organizaciji, kjer so anketiranci zaposleni. Prvih pet trditev se je nanašalo na prvi indikator kakovosti internega komuniciranja – pogostost komuniciranja vodstva z zaposlenimi. Naslednje tri trditve so se navezovale na dvosmerno komunikacijo (ali jo podjetje/organizacija izvaja ali in kako pogosto). Lestvica odgovorov pri teh dveh sklopih je bila: »dnevno«, »tedensko«, »mesečno«, »letno« in »nikoli. Potem je sledil še tretji indikator kakovosti internega komuniciranja – skrb podjetja/organizacije za organizacijsko klimo. V tem delu je bilo sedem trditev v stilu »Podjetje dovolj skrbi za zadovoljstvo zaposlenih«, katere so anketirani morali ovrednotiti na lestvici od 1 do 5. Pri tem je 1 pomenilo »se sploh ne strinjam«, 5 pa »se popolnoma strinjam«.

Drugi del vprašalnika se nanaša na osebno oceno zaznavanja pripadnosti podjetju. Za vsako od vrst pripadnosti (afektivna, normativna in vztrajnostna) je bilo postavljenih pet trditev, katere so morali anketiranci ovrednotiti na lestvici od 1 do 5. Pri tem je 1 pomenilo »se sploh ne strinjam«, 5 pa »se popolnoma strinjam«.

V tretjem delu so bila demografska vprašanja – o spolu, starosti, končani izobrazbi in času dela v trenutnem podjetju/organizaciji.

#### ***6.1.1 Uporabljeni indikatorji internega komuniciranja***

Za merjenje kakovosti internega komuniciranja v podjetjih/organizacijah, kjer so zaposleni anketiranci, sem uporabila tri indikatorje. Različni avtorji so navajali, da so najpogostejši indikatorji učinkovitega internega komuniciranja zagotavljanje dvosmernega komuniciranja, dovolj pogosto komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi ter skrb za zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko klimo.



Dvosmerno komuniciranje je pomembno, da se zaposleni počutijo kot pomemben del podjetja, saj jim je omogočeno podajanje mnenja na trenutne pomembne odločitve in cilje podjetja. Zaposleni so namreč bolj produktivni, če imajo več možnosti sodelovanja in so bolj vpleteni. Pogostost komuniciranja je pomembna zaradi grajenja in vzdrževanja odnosa med vodstvom in zaposlenimi. Prav tako so zaposleni, ki so dovolj informirani, bolj učinkoviti (Mumel in drugi 2006). Skrb za organizacijsko klimo in zadovoljstvo pa sta prva pogoja, če hoče podjetje doseči, da so zaposleni pripadni, saj je le delavec, ki je na delovnem mestu zadovoljen, lahko tudi pripaden. Vendar tudi zadovoljstvo zaposlenih ni vedno zagotovilo za pripadnost, saj je ta odvisna tudi od osebnostnih lastnosti posameznika (Mihalič 2008).

### ***6.1.2 Tri komponentni model pripadnosti***

Tri komponentni model pripadnosti sem povzela po avtorjih Allen in Meyer (1990) ter Meyer in Herscovitch (2001). Pripadnost so razdelili na tri vrste: afektivno, vztrajnostno in normativno. Kot je že opisano v poglavju o pripadnosti, je pri afektivni pripadnosti pomembna posameznikova želja, da ostane v podjetju, zaradi vpletenosti v podjetje in vrednot, katere so vsaj delno skupne obema stranema (zaposlenemu in podjetju). Pri normativni pripadnosti posameznik ostaja v podjetju zaradi vrednot in norm, ki jih je prevzel v procesu socializacije in v podjetju. V podjetju torej ostaja, ker mu je pomembna zvestoba. Pri vztrajnostni pripadnosti pa posameznik ostaja zaradi pomanjkanja drugih alternativ za zaposlitev in/ali ker je preveč vložil (dela/časa/denarja), da bi ga zapustil.

## **6.2 Opis anketiranja in opis vzorca**

Anketiranje je potekalo od 26. 7. do 13. 8. 2015. Pridobila sem 318 ustreznih vprašalnikov, od tega je le 118 delno rešenih (rešeno vsaj eno vprašanje). Končanih anketnih vprašalnikov je torej 200. Ustvarila sem spletno anketo v programu 1ka en klik anketa. Vprašalnike sem razdelila tudi po nekaj manjših lokalnih podjetjih pa območju Dolenjske. Tako sem 40 izpolnjenih anket dobila v podjetju Krka d. d., 20 v podjetju Iskra Pio d. o. o. in 5 v podjetju Phmr. Ostale ankete so bile rešene preko spleta.

Pri analizi prihaja do razhajanj med številom odgovorov na različna vprašanja. Ustreznih anket je 318 (rešeno je vsaj eno vprašanje), dokončanih anket pa je 200. Na prvo vprašanje je odgovorilo 318 oseb, na sklop vprašanj o internem komuniciranju je odgovorilo 217 oseb, na

sklop vprašanj o pripadnosti zaposlenih pa 203. V analizo sem vključila vse ustrezne odgovore.

Od anketiranih je bilo 53,5 % moških in 46,5 % žensk. V prvi starostni skupini (do 25 let) je 32,5 % vprašanih, v drugi starostni skupini (od 26 do 40 let) je 57,5 % vprašanih in 10 % v skupini od 40 do 60 let. 1,5 % anketiranih ima dokončano osnovno šolo, 41 % ima dokončano srednjo šolo, 17,5 % višjo šolo, 38 % ima dokončan niverzitetni program in 2 % magisterij ali doktorat.

Zadnje od demografskih vprašanj se je navezovalo na čas dela v trenutnem podjetju/organizaciji. 14 % jih dela v trenutnem podjetju pol leta ali manj, 34 % jih je zaposlenih od pol leta do dveh let, 24 % jih v trenutnem podjetju dela od dveh do pet let in 28 % anketiranih je v trenutnem podjetju več kot pet let.

### 6.3 Diskriptivne (opisne) spremenljivke

Tabela 6.1: Opisne spremenljivke

	N	M	SD
Pogostost obveščanja s strani vodstva o uresničevanju ciljev podjetja	217	3.01	1.238
Pogostost obveščanja s strani vodstva o aktualnih pomembnih odločitvah podjetja	217	2.98	1.182
Pogostost sestankov/kolegijev	217	2.90	1.036
Pogostost izdajanja internega časopisa	217	4.18	1.060
Pogostost (ne)formalnih druženj	217	3.03	1.457
Možnost predstaviti ideje vodstvu	217	3.03	1.457
Pogostost anket za merjenje zadovoljstva zaposlenih	217	4.29	.797
Pogostost anket o mnenju zaposlenih glede delovanja podjetja	217	4.27	.955
Skrb podjetja za dobro razumevanje zaposlenih	217	3.12	1.146
Dovolj neformalnih druženj za zaposlene	217	2.89	1.144
Podjetje dovolj nagrajuje uspehe zaposlenih	217	2.67	1.135
Podjetje spodbuja predloge zaposlenih	217	3.07	1.175
Podjetje skrbi za zadovoljstvo zaposlenih	217	2.97	1.138
Spodbujanje osebnega napredka	217	2.96	1.191

Zaposlenim prijazno podjetje	217	3.31	1.115
Premalo drugih možnosti zaposlitve	203	2.94	1.25
Preveč vloženega truda v delovno mesto	203	2.85	1.066
Zapustiti delovno mesto pomeni strošek	203	2.9	1.198
Moje izkušnje drugje nebi bile tako pomembne	203	2,70	1.131
Delovno mesto ustreza mojim kompetencam	203	2.97	1.103
Z veseljem bi delo opravljal do konca kariere	203	2.47	1.204
Podjetje je dober delodajalec	203	3.35	1.081
Zaupam delu vodstva	203	3.30	1.063
Čutim se povezanega s podjetjem kjer delam	203	3.07	1.106
Trudim se za boljšo kakovost izdelkov/storitev	203	3.98	.820
Čutim odgovornost za uspeh podjetja	203	4.23	.765
Čutim se odgovornega za moje delo	203	4.23	.765
Čutim moralno obvezo, da ostanem v podjetju	203	4.36	.734
Pomembno je, da vsi zaposleni ravnajo odgovorno	203	4.36	.734
Vsi zaposleni so pomemben del uspeha podjetja	203	4.33	.853

Odgovori so pokazali, da podjetja o uresničevanju ciljev in o odločitvah poročajo povprečno enkrat mesečno. Enkrat mesečno so organizirani tudi sestanki in enkrat mesečno imajo v povprečju zaposleni možnost predstaviti svoje ideje glede podjetja. Interni časopis izhaja v povprečju enkrat letno. Glede na vprašalnik, podjetja izvajajo ankete o zadovoljstvu in mnenju zaposlenih povprečno enkrat letno ali še redkeje. V povprečju bi večina zaposlenih podjetje, kjer so zaposleni, priporočili kot zaposlenim prijazno podjetje.

Pri odgovorih se je za najbolj pogosto izkazala normativna pripadnost, saj imajo vse postavke, ki so zanjo značilne, najvišja povprečja ocen. Vprašani se torej v povprečju strinjajo s tem, da čutijo odgovornost za uspeh podjetja in za svoje delo. Prav tako se v povprečju strinjajo, da čutijo moralno obvezo, da ostanejo v podjetju.

Tabela 6.2: Opisne spremenljivke za vprašanje »Ali imate v vašem podjetju urejeno službo za interno komuniciranje?«

	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
Da	85	26,7	26,7
Ne	170	53,5	80,2
Ne vem	63	19,8	100
Skupno	318	100	

Na vprašanje »Ali imate v vašem podjetju urejeno službo za interno komuniciranje?« je odgovorilo 318 vprašanih. 26,7 % od tega jih je odgovorilo, da imajo v njihovem podjetju urejeno službo za interno komuniciranje. 170 (53,5 %) jih je odgovorilo, da v njihovem podjetju nimajo službe za interno komuniciranje. 19,8 % vprašanih pa jih je odgovorilo, da ne vedo, ali imajo v njihovem podjetju/organizaciji urejeno službo za odnose z javnostmi.

## 6.4 FAKTORSKA ANALIZA

Faktorska analiza je metoda, ki se uporablja za redukcijo spremenljivk. Večje število spremenljivk po skupnih lastnostih združi v faktorje. Opravila sem eksploratorno faktorsko analizo, pri kateri »iščemo latentne spremenljivke, s katerimi lahko pojasnimo korelacije med opazovanimi spremenljivkami« (Sočan 2003/2004). Z to faktorsko analizo sem dobila faktorje, ki so hkrati spremenljivke, ki sem jih kasneje uporabila pri linearni regresijski analizi. Eksplotarna faktorska analiza upošteva le skupno varianco in tako oblikuje faktorje (Sočan 2003/2004).

Faktorsko analizo sem opravila za podatke iz prvega in drugega dela vprašalnika posebaj, torej za spremenljivke internega komuniciranja in nato še za spremenljivke pripadnosti. Spremenljivke internega komuniciranja se namreč nanašajo na stanje internega komuniciranja v podjetju/organizaciji (kjer so anketirani zaposleni). Spremenljivke pri pripadnosti zaposlenih pa se nanašajo na osebno oceno vsakega anketiranca glede počutja v podjetju. Zaradi take razlike v spremenljivkami sem faktorsko analizo opravila za vsako skupino posebaj.

Kriterij za izločanje faktorjev je lastna vrednost (»eigenvalue«) in sicer, da je lastna vrednost večja od 1.

## Faktorska analiza – spremenljivke internega komuniciranja

Tabela 6.3: Faktorska analiza - spremenljivke internega komuniciranja

	Faktor		
	1	2	3
Pogostost obveščanja o uresničevanju ciljev s strani vodstva	-.145	<b>.771</b>	.209
Pogostost obveščanja o aktualnih pomembnih odločitvah podjetja s strani vodstva	-.267	<b>.805</b>	.044
Pogostost sestankov/kolegijev	-.067	<b>.729</b>	-.008
Pogostost izdajanja internega časopisa	.028	.003	<b>.742</b>
Pogostost (ne)formalnih druženj	-.228	<b>.498</b>	.290
Pogostost možnosti predstavitve mnenja/idej o delovanju podjetja odgovornim	-.394	<b>.569</b>	-.076
Pogostost anket o zadovoljstvu zaposlenih	-.238	.167	<b>.706</b>
Pogostost anket o mnenju zaposlenih glede delovanja podjetja.	-.094	.078	<b>.853</b>
Skrb za dobro razumevanje zaposlenih med seboj	<b>.798</b>	-.259	.096
Dovolj neformalnih druženj za zaposlene	<b>.623</b>	-.202	-.158
Dovolj nagrajevanja uspehov zaposlenih	<b>.728</b>	-.068	-.123
Dovolj spodbujanja predlogov zaposlenih	<b>.741</b>	-.265	-.132
Dovolj skrbi za zadovoljstvo zaposlenih	<b>.860</b>	-.257	-.048
Dovolj spodbuja zaposlene k osebnemu napredku	<b>.781</b>	-.238	-.154
Zaposlenim prijazno podjetje	<b>.853</b>	-.053	-.072

Metoda izločanja: Neobteženi najmanjši kvadrati; metoda rotacije: Varimax s Kaizerjevo normalizacijo, potrebne so bile 4 iteracije.

Pri faktorski analizi so bili rezultati rotirani v Varimax rotacijo, potrebne pa so bile štiri iteracije. Varimax pravokotno rotacijo sem uporabila, ker maksimira razlike med kvadrati uteži pri vsakem od faktorjev. To pa pomaga pri lažji razlagi faktorjev. Izločeni so bili trije faktorji, njihove uteži pa vidimo v zgornji tabeli. Prvi faktor vsebuje šest spremenljivk, drugi štiri in tretji prav tako štiri.

**1. faktor: »organizacijska klima«** (delež pojasnjene variace: 39,1 %)

Prvi faktor sem poimenovala »organizacijska klima«, saj združuje vse postavke, ki so v anketnem vprašaniku spadale pod indikator internega komuniciranja »skrb za organizacijsko klimo«.

Podjetje skrbi za dobro razumevanje zaposlenih med seboj, organizira dovolj neformalnih druženj za zaposlene, da se med njimi gradijo dobri odnosi. Podjetje spodbuja nove predloge zaposlenih, tudi nagraduje njihove uspehe in jih spodbuja k osebemu napredku. Podjetje dovolj skrbi za zadovoljstvo zaposlenih in je zaposlenim prijano podjetje.

**2. faktor: »pogostost komuniciranja«** (delež pojasnjene variance: 12,2 %)

Drugi faktor sem poimenovala »pogostost komuniciranja«, saj združuje skoraj vse postavke, ki so v anketnem vprašaniku predstavljale ta indikator kakovosti internega komuniciranja.

Zaposleni so pogosto s strani vodstva obveščeni o uresničevanju ciljev in trenutnih pomembnih odločitvah podjetja. Pogosto so organizirani tudi sestanki in kolegiji namenjeni obveščanju zaposlenih. Pomembna so tudi tako formalna, kot tudi neformalna druženja zaposlenih. Zaposleni imajo veliko možnosti izražanja svojega mnenja o delovanju podjetja nadrejenim oziroma vodstvu.

**3. faktor: »dvosmerna komunikacija«** (delež pojasnjene variance: 10,3%)

Tretji faktor sem poimenovala »dvosmerna komunikacija«, ker ravno tako kot prvi in drugi faktor, vsebuje skoraj vse postavke, ki so v vprašaniku zajemale dvosmerno komunikacijo.

Podjetje pogosto izvaja ankete o delovanju podjetja med zaposlenimi in o samem zadovoljstvu zaposlenih. Redno izdaja tudi interni časopis. Izdajanje internega časopisa je sicer postavka, ki je v vprašaniku spadala pod »pogostost komuniciranja«.

## Faktorska analiza – spremenljivke pripadnosti zaposlenih

Tabela 6.4: faktorska analiza - spremenljivke pripadnosti zaposlenih

	Faktor			
	1	2	3	4
Premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto	.007	-.195	-.101	<b>.771</b>
Preveč vloženega truda v to delovno mesto, da bi ga zapustil	.112	.037	.538	<b>.587</b>
Zapustiti trenutno delovno mesto bi bil velik strošek	.004	.127	.078	<b>.814</b>
Izkušnje drugje nebi bile tako cenjene	-.088	.017	<b>.577</b>	.497
Delovno mesto ustreza mojim kompetencam	.085	.137	<b>.802</b>	-.089
Z veseljem bi opravljal to delo do konca kariere	.011	.416	<b>.691</b>	.056
Podjetje bi priporočil kot dobrega delodajalca	.137	<b>.883</b>	.041	-.078
Zaupam vodstvu, da dobro vodi podjetje	.084	<b>.883</b>	.041	-.078
Čutim se močno povezanega s podjetjem v katerem delam	.206	<b>.738</b>	.333	-.014
Trudim se za boljšo kakovost izdelkov in storitev	.702	<b>.201</b>	.210	-.184
Čutim se odgovornega za uspeh podjetja v katerem delam	<b>.602</b>	.309	.237	.020
Čutim se odgovornega za delo, ki ga opravljam	<b>.806</b>	-.032	.198	.013
Čutim moralno obvezo, da ostanem v podjetju	<b>.333</b>	<b>.350</b>	<b>.392</b>	.183
Vsi zaposleni morajo ravnati odgovorno	<b>.796</b>	.030	-.118	.040
Vsi zaposleni so pomemben del uspeha podjetja	<b>.683</b>	.155	-.244	.110

Metoda izločanja: metoda glavnih komponent. Rotacija: Varimax s Kaiserjevo normalizacijo.

Varimax pravokotno rotacijo sem ponovno uporabila, ker maksimira razlike med kvadrati uteži pri vsakem od faktorjev, kar omogoča lažjo interpretacijo faktorjev.

### **1. faktor – »normativna pripadnost«** (delež pojasnjene variance: 28,2 %)

Prvi faktor združuje postavke, ki so se v anketnem vprašalniku nanašale na normativno pripadnost.

Torej zaposleni se čutijo odgovorne za uspeh podjetja v katerem so zaposleni in za delo, ki ga opravljajo. Čutijo, da so vsi zaposleni pomemben del uspeha podjetja in da morajo vsi zaposleni ravnati odgovorno. Zaposlenim je zvestoba pomembna vrednota, zato čutijo moralno obvezo, da ostanejo v podjetju.

### **2. faktor – »afektivna pripadnost«** (delež pojasnjene variance: 15,6 %)

Drugi faktor združujejo postavke, ki so značilne za afektivno pripadnost. Zaposleni se vesčas trudijo za boljšo kakovost izdelkov in storitev, ki jih ponuja podjetje. Zaposleni se čutijo povezani s podjetjem, zaupajo vodstvu, da dobro opravlja svoje delo in bi podjetje priporočili kot dobrega delodajalca. Zaposleni čutijo moralno obvezo, da ostanejo v podjetju.

### **3. faktor – »pripaden delovnemu mestu«** (delež pojasnjene variance: 12,7 %)

Postavke v tretjem faktorju opisujejo zaposlene, ki so pripadni delovnemu mestu, ki ga opravljajo in ne podjetju v katerem so zaposleni. Menijo, da njihove delovne izkušnje na drugem delovnem mestu nebi bile tako cenjene, kot so na trenutnem. Delovno mesto ustreza njihovim kompetencam in bi ga z veseljem opravljali do konca kariere. Čutijo tudi moralno obvezo, da ostanejo v podjetju. Nekaj postavk je značilnih za vztrajnostno pripadnost, vendar k njej ne spada postavka, da bi z veseljem to delovno mesto opravljali do konca kariere. Pravzaprav ravno ta postavka nasprotuje vztrajnostni pripadnosti, saj pri njej posameznik vztraja v podjetju, ker trenutno nima boljših alternativ za zaposlitev.

### **4. faktor – »vztrajnostna pripadnost«** (delež pojasnjene variance 7,2 %)

Četrti faktor sestavljajo postavke, ki so značilne za vztrajnostno pripadnost. Zaposleni čutijo, da imajo premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustili trenutno delovno mesto. Prav tako so vložili vanj preveč truda in bi zamenjava delovnega mesta za njih predstavljala velik strošek.



Namen faktorjske analize je bil v prvi meri zmanjšati število spremenljivk, jih združiti v faktorje za lažjo nadaljnjo analizo.

S faktorjsko analizo sem večje število spremenljivk po skupnih lastnostih združila v faktorje. Z njo sem skušala pri spremenljivkah internega komuniciranja potrditi tri indikatorje, na podlagi katerih je bil sestavljen vprašalnik. Ti trije faktorji bodo naprej uporabljeni tudi v regresijski analizi, kot neodvisne spremenljivke pri regresijski analizi.

Pri spremenljivkah pripadnosti sem dobila štiri faktorje. Trije imajo značilnosti treh vrst pripadnosti (afektivne, vztrajnostne in normativne). Četrty faktor je poimenovan »pripaden delovnemu mestu«. Ta faktor kaže na to, da zaposleni niso nujno pripadni podjetju/organizaciji, ampak so lahko pripadni samo njihovemu trenutnemu delovnemu mestu. Da se je izločil ta faktor pomeni, da moramo pri analizi pripadnosti upoštevati tudi pripadnost delovnemu mestu.

## **6.5 REGRESIJSKA ANALIZA**

Da odgovorim na raziskovalno vprašanje »Ali interno komuniciranje vpliva na pripadnost zaposlenih?«, sem opravila regresijsko analizo. Regresijska analiza se uporablja za napovedovanje povezanosti med različnimi spremenljivkami.

Pri regresijski analizi lahko med seboj primerjamo le dve spremenljivki. Zato sem spremenljivke, ki sem jih dobila pri vprašanju glede internega komuniciranja seštela (združila) v eno samo spremenljivko (v nadaljevanju analize poimenovano »interno komuniciranje«). Prav tako sem spremenljivke iz vprašanja o pripadnosti zaposlenih seštela (združila) v eno samo spremenljivko (v nadaljevanju analize poimenovano »pripadnost«). Z regresijsko analizo skušam dokazati povezanost med internim komuniciranjem in pripadnostjo zaposlenih, oziroma, da interno komuniciranje vpliva na pripadnost. Zato sem pri analizi upoštevala, da je interno komuniciranje neodvisna spremenljivka, pripadnost zaposlenih pa je od nje odvisna.

### **6.5.1 Korelacija (interno komuniciranje in pripadnost)**

#### **Paersonov koeficient korelacije**

Tabela 2.5: Paersonov koeficient korelacije

	Pripadnost	Interno komuniciranje
Pripadnost	1.000	.371
Interno komuniciranje	.371	1.000

Paersonov koeficient korelacije znaša .371, kar pomeni, da sta interno komuniciranje in pripadnost pozitivno povezana (ker je koeficient pozitiven). Koeficient kaže na srednje močno linearno povezanost. Paersonov koeficient torej kaže na to, da interno komuniciranje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih, vpliva na večjo pripadnost zaposlenih.

S Paersonim koeficientom korelacije sem tako odgovorila na raziskovalno vprašanje. Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih sta, kot kažejo rezultati, pozitivno povezana, torej ko vodstvo več (in bolj kakovostno) komunicira z svojimi zaposlenimi, se bo povečala tudi pripadnost zaposlenih.

### **6.5.2 Regresijska analiza (indikatorji internega komuniciranja in pripadnost)**

Pri drugi regresijski analizi sem uporabila vse tri indikatorje internega komuniciranja (skrb za organizacijsko klimo, dvosmerno komunikacijo in pogostost komunikacije. Zanimalo me je, kateri od teh indikatorjev internega komuniciranja najbolj vpliva na pripadnost.

Pri tej regresijski analizi so torej tri neodvisne spremenljivke (organizacijska klima, dvosmerno komuniciranje in pogostost komuniciranja). Pri prvi faktorski analizi (spremenljivke iz vprašanj o internem komuniciranju) so se izločili trije faktorji, katere sem spremenila v spremenljivke. Te spremenljivke pa sem potem vstavila v regresijsko analizo. Odvisna spremenljivka še vedno ostaja pripadnost, saj skušamo ugovoviti, kateri od indikatorjev najbolje napoveduje pripadnost.

Tabela 6.6: Koeficienti regresijske analize - indikatorji internega komuniciranja in pripadnost

Model	Nestandardizirana koeficienta		Standardiziran koeficient	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	50.100	.464		107.883	.000
1. faktor (organizacijska klima)	4.088	.466	.524	8.764	.000
2. faktor (pogostost komuniciranja)	-.185	.473	-.023	-.390	.697
3. faktor (dvosmerno komuniciranje)	-1.012	.466	-.130	-2.171	.031

Pri tej regresijski analizi lahko vidimo, da drugi in tretji faktor nista statistično pomembna. Faktorja »pogostost komuniciranja« in »dvosmerno komuniciranje« ne ustrezata kriteriju statistične pomembnosti (do 0,05 v zadnjem stolpcu). Tako nam ostane samo prvi faktor, »organizacijska klima«, katerega koeficient kaže na močno pozitivno povezanost.

Glede na rezultate regresijske analize lahko sklepamo, da od danih faktorjev (indikatorjev internega komuniciranja) skrb podjetja za dobro organizacijsko klimo največ pripomore pri gradnji pripadnosti zaposlenih. To lahko vidimo tudi s pomočjo standardiziranega beta koeficienta, katerega vrednost je pri prvem faktorju najvišja (.524). Pri drugih dveh faktorjih je ta koeficient negativen.

## 7 ZAKLJUČEK

Komuniciranje je sporazumevanje med dvema ali več posamezniki (Gorenak in Pagon 2006, 247). Znotraj podjetja komuniciranje poteka na dveh različnih ravneh – vertikalni in horizontalni. Vertikalno komuniciranje poteka med vodstvom in zaposlenimi (med posamezniki na različnih ravneh hierarhije), medtem ko horizontalno komuniciranje poteka med posamezniki na isti ravni v hierarhiji. Podjetja in managerji se vse bolj zavzemajo za dvosmerno komuniciranje z zaposlenimi, saj se zavedajo pomembnosti povratnih informacij s strani svojih zaposlenih (Gorenak in Pagon 2006, 248). Enosmerno komuniciranje (kot že samo ime pove) poteka samo v smeri od pošiljatelja do prejemnika. Sporočilo je preneseno hitreje in bolj uradno a ne pušča prostora za vprašanja in povratne informacije, kar pa je prednost dvosmernega komuniciranja (Jelen 2010, 9).

Interno komuniciranje je pomemben del organizacijske kulture vsakega podjetja in organizacije, saj se tesno povezuje z delovanjem organizacije. Vloga internega komuniciranja je, da imajo zaposleni dovolj informacij o ciljih podjetja, vrednotah in delovanju. Potrebujejo dovolj informacij, da lahko učinkovito opravljajo svoje delo. Vodstvo mora z zaposlenimi graditi odnos, ki je pomemben še posebej v času sprememb (Mishra in drugi 2014). Glavni cilji internega komuniciranja so identifikacija zaposlenih s podjetjem, informiranje zaposlenih, motivacija zaposlenih in vzdrževanje organizacijske kulture.

V času, ko so zaposleni vse bolj mobilni, so se podjetja začela zavedati, da je pomembno, da so zaposleni povezani s podjetjem. Pripadnost je tako pomembna, saj se posameznik poveže s cilji in vrednotami organizacije, posameznik želi ostati v organizaciji in vanjo vložiti več znanja ter truda (Porter in drugi v Podnar 2011).

Tri komponentni model pripadnosti povezuje psihološki in menjalni vidik na pripadnost, vsebuje pa tri koncepte pripadnosti: afektivna, normativna in vztrajnostna pripadnost. Za afektivno pripadnost je značilno, da ima posameznik osebno željo ostati v podjetju. Pri vztrajnostni pripadnosti posameznik v podjetju vztraja, ker nima druge boljše alternative, pri normativni pripadnosti pa posameznik ostaja v podjetju zaradi svojih notranjih norm (Meyer in Herscovitch 2001).

O pripadnosti zaposlenih govorimo, ker vpliva na višjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih. Pripadni zaposleni v povprečju manj izostajajo iz dela in ne iščejo drugih alternativ zaposlitve. Zaposleni so pripravljene v svoje delo vložiti več časa in truda, saj se čutijo povezane s podjetjem. Vendar pripadnost lahko obstaja le, če je odnos med vodstvom in zaposlenim zaznan kot pomemben in se zanj obe strani trudita.

Afektivna pripadnost je najbolj zaželjena oblika pripadnosti, malo manj normativna pripadnost. Vztrajnostna pripadnost s strani delodajalca ni zaželjena, saj ne vpliva na boljše vrednotenje dela s strani zaposlenega, večjo produktivnost, zadovoljstvo ali odgovorno delo. Vpliva samo na to, da ima zaposleni željo ostati v podjetju, saj trenutno nima boljše možnosti zaposlitve (Podnar 2006).

Pripadnost se ne razvije zgolj z informiranjem zaposlenih, vendar mora podjetje upoštevati tudi emocionalne dejavnike, ki ženejo posameznike. Zaposleni mora imeti občutek, da bo v podjetju dosegel določene cilje, imeti dovolj odgovornosti in biti vpleten v razvoj izdelkov (Meyer in Herscovitch 2001, 323). Poleg tega pa različni avtorji pravijo, da vertikalna komunikacija na pripadnost vpliva v večji meri, kot pa horizontalna. Slednja ima večjo vlogo pri oblikovanju osebne identitete posameznika in ne toliko z identifikacijo s podjetjem (Potmes in drugi 2001, 241).

Za empirični del sem sestavila vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim v različnih podjetjih in organizacijah. Sestavljen je bil iz sklopa vprašanj o zaznani kakovosti internega komuniciranja v podjetju/organizaciji (kjer so anketiranci zaposleni), sklopa vprašanj o osebni oceni svoje pripadnosti podjetju in sklopu demografskih vprašanj. Prvi sklop sem oblikovala glede na tri indikatorje internega komuniciranja (organizacijska klima, dvosmerno komuniciranje in pogostost komuniciranja). Drugi sklop vprašanj pa je sestavljen na podlagi tri komponentnega modela pripadnosti. Dobila sem 318 ustreznih anket (od tega 118 delno rešenih in 200 dokončanih).

Najprej sem opravila faktorsko analizo za spremenljivke iz prvega sklopa vprašanj o internem komuniciranju. Izločili so se trije faktorji, ki so se po značilnostih skladali z začetnimi indikatorji internega komuniciranja. Torej nastali faktorji so: »organizacijska klima«, »pogostost komuniciranja« in »dvosmerna komunikacija«. Nato sem faktorsko

analizo naredila še za spremenljivke iz drugega sklopa vprašanj (o pripadnosti). Pri tej so se izločili štiri faktorji: »normativna pripadnost«, »afektivna pripadnost«, »pripadnost delovnemu mestu« in »vztrajnostna pripadnost«.

Za odgovor na moje raziskovalno vprašanje »Ali interno komuniciranje vpliva na pripadnost zaposlenih?«, pa sem opravila regresijsko analizo, ki se uporablja za napovedovanje povezanosti med dvema spremenljivkama. Paersonov koeficient korelacije je pokazal, da sta interno komuniciranje in pripadnost pozitivno povezana, torej interno komuniciranje vpliva na večjo pripadnost. Koeficient kaže na srednje močno povezanost.

Drugo regresijsko analizo sem opravila med indikatorji internega komuniciranja in pripadnostjo, saj me je zanimalo kateri od indikatorjev ima največjo vlogo pri gradnji pripadnosti. Glede na rezultate faktorja »pogostost komuniciranja« in »dvosmerno komuniciranje« nista ustrezala kriteriju statistične pomembnosti. »Organizacijska klima« pa je (glede na merjenje) močno pozitivno povezana s pripadnostjo.

Z analizo podatkov sem odgovorila na raziskovalno vprašanje, saj sem ugotovila, da interno komuniciranje vpliva pozitivno na pripadnost zaposlenih.

## 8 LITERATURA

1. Allen, J. Natalie in John O. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1–18.
2. Asif Saadia in Adrian Sargeant. 2000. Modelling internal communication in the financial services sector. *Emerald Insight* 34 (3/4): 299–318.
3. Dolphin, R. Richard. 2005. Internal Communication: Today's Strategic Imperativ. *Journal of marketing communications* 11 (3): 171–190.
4. Gorenak Irena in Milan Pagon. 2006. Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 39 (4). Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/94/188> (16. avgust 2015).
5. Jelen, Metka. 2010. *Povezanost vertikalnega komuniciranja in zadovoljstva pri delu v izbranem podjetju*. Magistrsko delo. Celje: Fakulteta za logistiko.
6. Meyer P. John in Lynne Herscovith. 2001. Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management review* 11: 299–326.
7. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
8. Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Mihalič in partnerji: Škofja Loka.
9. Mishra, Karen Elizabeth. 2007. *Internal cmmunication: building trust, commitment, and a positive reputaion through management with employees*. Doktorska dizertacija. Chaper Hill: University of North Carolina.

10. Mishra, Karen, Lois Boynton in Aneil Mishra. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Communication* 5(2): 183–202.
11. Možina, Stane. 2002. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc) (19. junij 2015).
12. Mumel, Damijan, Andreja Burneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 6(39): 361–367.
13. Podnar, Klement. 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska revolucija* 10 (5): 1–7.
14. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
15. Postmes, Tom, Martin Tanis in Boudewijn de Wit. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3): 227–246.
16. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (20. avgust 2015).
17. Sočan, Grega. 2003/2004. *Zapiski pri predmetu Metodologija psihološkega raziskovanja*. Ljubljana: interno gradivo.
18. Štemberger Kolnik, Tamara. 2008. *Vpliv komuniciranja med zaposlenimi v primarnem zdravstvenem varstvu na njihovo zadovoljstvo pri delu*. Dostopno prek: [http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres\\_zbn\\_7/pdf/322G.pdf](http://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/kongres_zbn_7/pdf/322G.pdf) (16. avgust 2015).
19. Theaker, Alison. 2004. *The public relations handbook*. New York ; London: Routledge.



20. Thornhill, Adrian, Phil Lewis in Mark N.K. Saunders. 1996. The role of employee communication in achieving commitment in higher education. *Emerald Insight* 4 (1): 12–20.
21. Tkalac, Verčič Ana, Dejan Verčič, Krishnamurthy Sriramesh. 2012. Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public relation Review* 38: 223–230.

## Prilogi

### PRILOGA A: anketni vprašalnik

#### Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih

Sem Petra Jontez, absolventka Fakultete za družbene vede, smer Komunikologija. Tema moje diplomske naloge je interno komuniciranje v podjetjih in njegov vpliv na pripadnost zaposlenih. Prosila bi vas, da si vzamete nekaj minut in odgovorite na spodnja vprašanja. Vaši odgovori so popolnoma anonimni in bodo uporabljeni zgolj pri analizi rezultatov za diplomsko nalogo.

#### 1. DEL – INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI/PODJETJU

Ali imate v vašem podjetju organizirano službo za interno komuniciranje?

- Da
- Ne
- Ne vem

**Prosim ovrednotite naslednje trditve o komunikaciji znotraj podjetja/organizacije:**

	dnevno	tedensko	mesečno	letno	nikoli
Kako pogosto ste s strani vodstva obveščeni o uresničevanju ciljev podjetja?					
Kako pogosto ste obveščeni o aktualnih pomembnih odločitvah podjetja?					
Kako pogosto so organizirani sestanki/kolegiji za zaposlene, na katerih vodstvo poda informacije o delovanju podjetja?					
Kako pogosto podjetje izdaja interni časopis za zaposlene?					
Kako pogosto so organizirana družabna (neformalna) srečanja?					
Kako pogosto vodstvo uporablja anketne vprašalnike za pridobivanje mnenja zaposlenih o delovanju podjetja?					
Kako pogosto se izvajajo ankete za merjenje zadovoljstva zaposlenih?					
Kako pogosto imate možnost predstaviti svoje mnenje glede delovanja podjetja vodstvu oziroma odgovornih?					

**Prosim ovrednotite naslednje trditve o komunikaciji znotraj podjetja/organizacije:**

1=se sploh ne strinjam, 2= se ne strinjam, 3= neodločen, 4= se strinjam, 5=zelo se strinjam

	1	2	3	4	5
Podjetje dobro skrbi za dobro razumevanje zaposlenih med seboj.					
Podjetje organizira dovolj neformalnih druženj za zaposlene.					
Podjetje dovolj nagraduje uspehe zaposlenih.					
Podjetje dovolj spodbuja predloge zaposlenih.					
Podjetje dovolj skrbi za zadovoljstvo zaposlenih.					
Podjetje dovolj spodbuja zaposlene k osebnemu napredku.					
Podjetje je zaposlenim prijazno.					

**Prosim ovrednotite strinjanje z naslednjimi trditvami:**

	1	2	3	4	5
Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto.					
V to delovno mesto sem vložil preveč truda, da bi ga zapustil.					
Zapustiti trenutno delovno mesto bi zame predstavljalo visok strošek.					
Moje izkušnje v drugem podjetju nebi bile tako pomembne, kot so v trenutnem.					
Delovno mesto ki ga opravljam najbolj ustreza mojim kompetencam.					

Z veseljem bi to delovno mesto opravljal do konca kariere.					
Podjetje bi brez zadržkov priporočil kot dobro delovno mesto.					
Povsem zaupam vodstvu, da dobro opravlja delo vodenja podjetja.					
Čutim se močno povezanega s podjetjem v katerem delam.					
Vesčas se trudim za boljšo kakovost izdelkov in storitev podjetja.					

Vesčas se čutim odgovornega za uspeh podjetja v katerem delam.					
Vesčas se čutim odgovornega za delo, ki ga opravljam.					
Zvestoba je zame pomembna, zato vesčas čutim moralno obvezo, da ostanem v podjetju.					

Zdi se mi zelo pomembno, da vsi zaposleni  
ravnajo odgovorno.

Vsi zaposleni so zelo pomemben del uspeha  
podjetja.


### Demografska vprašanja:

Spol:

- Moški
- Ženski

Končana izobrazba:

- osnovna šola
- srednja šola
- višja šola
- univerzitetna izobrazba
- magisterij, doktorat

Starost:

- do 25
- od 26 do 40
- od 40 do 60
- od 60 dalje

Čas dela v podjetju/organizaciji:

- do pol leta
- od pol leta do dve leti
- od dveh let do pet let
- dlje kot pet let

Hvala za vaš čas in reševanje!

## PRILOGA B: opisne demografske spremenljivke

### Spol:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Moški	93	29,2	46,5	46,5
	Ženski	107	33,6	53,5	100,0
	Skupaj	200	62,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	118	37,1		
Skupaj		318	100,0		

### Starostna skupina:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	do 26 let	65	20,4	32,5	32,5
	26 – 40 let	115	36,2	57,5	90,0
	41 – 60 let	20	6,3	10,0	100,0
	Skupaj	200	62,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	118	37,1		
Skupaj		318	100,0		

**Dokončana izobrazba:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Osnovna šola	3	0,9	1,5	1,5
	Srednja šola	82	25,8	41,0	42,5
	Višja šola	35	11,0	17,5	60,0
	Univerzitetni program	76	23,9	38,0	98,0
	Magisterij, doktorat	4	1,3	2,0	100,0
	skupaj	200	62,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	118	37,1		
Skupaj		318	100,0		

**Čas dela v trenutnem podjetju/organizaciji:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavni	Do pol leta	28	8,8	14,0	14,0
	Od pol leta do dveh let	68	21,4	34,0	48,0
	Od dveh let do pet let	48	15,1	24,0	72,0
	Dlje kot pet let	56	17,6	28,0	100,0
	Skupaj	200	62,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	118	37,1		
Skupaj		318	100,0		