

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Kusić

**Pomen internega komuniciranja za doseganje poslovnih rezultatov na primeru podjetja  
Danfoss Trata**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Kusić

Mentor: prof. dr. Dejan Verčič

**Pomen internega komuniciranja za doseganje poslovnih rezultatov na primeru podjetja  
Danfoss Trata**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

*Iskreno se zahvaljujem mentorju, prof. dr. Dejanu Verčiču, za strokovno pomoč in nasvete, spodbudo in razumevanje ter izredno odzivnost.*

*Za pomoč pri nastanku diplomske naloge se najlepše zahvaljujem tudi ge. Mateji Panjan iz podjetja Danfoss Trata, ki mi je prijazno odprla vrata ter bila pripravljena svoje strokovno znanje in izkušnje, za katerimi stoji ogromno truda, deliti z mano. Hvala za vse, kar počnete.*

*Posebna zahvala gre Jani Jovanovski, predvsem za izjemno mero potrpljenja, razumevanja in usmeritev v ključnih trenutkih.*

*V največji meri pa vsekakor dolgujem zahvalo svojim družinskim članom, ki so mi bili skozi vsa leta največja podpora in motivacija. Hvala tudi prijateljem za vse spodbudne besede in pomoč, ko sem to najbolj potrebovala.*

## **Pomen internega komuniciranja za doseganje poslovnih rezultatov na primeru podjetja Danfoss Trata**

Namen diplomske naloge je orisati pomen internega komuniciranja in njegovo povezanost z zavzetostjo zaposlenih, preko katere lahko dosežemo boljše poslovne rezultate. Prvotno je pomembno, da so znotraj organizacije vzpostavljeni dobri odnosi med deležniki. Tem mora biti jasna usmerjenost organizacije, če želimo, da pri zastavljenih prioritetah zavzeto sodelujejo, prav tako pa je potrebno ohranjati jasno in odprto komunikacijo. Kot ugotavljajo številni avtorji, igra namreč interno komuniciranje ključno vlogo pri razvoju in vzdrževanju zavzetosti zaposlenih, ki se kaže tako na osebnem kot tudi na organizacijskem nivoju. V sodobnem poslovnem okolju zgolj klasični pristopi ne zadostujejo, zato morajo organizacije skrbeti za bolj inovativne načine vključevanja zaposlenih, za kar sta potrebna ozaveščenost in zavedanje pomembnosti obravnavanih konceptov med ljudmi na vodilnih položajih. Kot primer dobre prakse sem predstavila podjetje Danfoss Trata, kjer je zavzetost zaposlenih med cilji organizacije, interno komuniciranje pa v podjetju vidijo kot orodje za doseganje zelenega. Njihovi poslovni rezultati potrjujejo uspešnost pri tem.

Ključne besede: interno komuniciranje, zavzetost zaposlenih, poslovni rezultati, inovativnost, Danfoss

## **The importance of internal communication for achieving business results on the example of Danfoss Trata**

The purpose of this paper is to outline the importance of internal communication and its connection with the employee engagement, through which we can achieve better business results. Primarily, it is crucial to establish good relationships between stakeholders in organization. They should clearly understand the direction of organization, so that they can work actively on the set priorities. Also, communication should be clear and transparent. According to many authors, internal communication has a key role in the development and maintenance of employee engagement, which manifests both on the personal and organizational level. In a modern business environment, only traditional methods are not sufficient and organizations need to adopt innovative approaches, which require awareness and understanding of the importance of the concepts among people at management positions. Paper deals with Danfoss Trata as a good practice case, since the employee engagement is among organizational goals, and internal communication is seen as a tool for achieving it. Their business results confirm the success.

Keywords: internal communication, employee engagement, business results, innovation, Danfoss

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>INTERNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>6</b>
2.1	OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	6
2.2	RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	9
2.3	POLOŽAJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	11
<b>3</b>	<b>ZAVZETOST ZAPOSLENIH</b> .....	<b>12</b>
3.1	RAZVOJ ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH .....	12
3.2	RAVNI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH .....	15
3.3	PREDNOSTI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH .....	15
<b>4</b>	<b>POVEZAVA MED INTERNIM KOMUNICIRANJEM IN ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH</b> .....	<b>16</b>
4.1	RAZISKAVE .....	17
4.2	IZZIVI DANES .....	18
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>19</b>
5.1	DANFOSS .....	20
5.2	ZAVZETOST ZAPOSLENIH .....	22
5.3	INTERNO KOMUNICIRANJE .....	26
5.4	24IDEA .....	26
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>27</b>
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>29</b>

## KAZALO TABEL IN SLIK:

Tabela 2.1: Matrika internega komuniciranja .....	8
Slika 4.1: Prikaz modelov komuniciranja .....	19
Slika 5.1. Danfossov poslovni model .....	21

## 1 UVOD

Interno komuniciranje je nekaj, kar je skupno vsem organizacijam, ne glede na njihove značilnosti. V literaturi ga na različne načine definira več avtorjev, poenostavljeno pa ga lahko razložimo kot izmenjavo informacij na formalen in neformalen način med vodstvom in zaposlenimi znotraj organizacije. Čedalje večji poudarek na internem komuniciranju, ki smo mu priča zadnjih nekaj let, gre pripisati predvsem ozaveščenosti vodstvenega kadra pa tudi zaposlenih, ki zaradi aktivnega vključevanja v procese dosegajo tudi boljše poslovne rezultate.

Dolgo so interno komuniciranje povezovali s konceptom zadovoljstva zaposlenih, ki pa ne zadostuje več, saj mu je ves čas manjkala povezava z nekimi oprijemljivimi poslovnimi učinki, zato se zdi koncept zavzetosti zaposlenih bolj primeren. Praktiki odnosov z javnostmi skušajo zavzetost zagotoviti na različne načine, saj gre za rezultat dobro vzpostavljenih in vzdrževanih odnosov med organizacijo in zaposlenimi, ki si želijo predvsem biti pravočasno in v zadostni meri obveščeni o aktualnih zadevah. Pojma interno komuniciranje in zavzetost zaposlenih se tako pojavljata povezano. Nekateri avtorji (Karanges in drugi 2015; Welch 2011; Mishra in drugi 2014) ugotavljajo, da igra interno komuniciranje ključno vlogo pri razvoju in vzdrževanju zavzetosti zaposlenih. Če se jim namreč interno komuniciranje zdi koristno, se bo to odražalo v njihovem odnosu in bodo zavzeto sodelovali pri prioritetah, ki jih bo postavila organizacija.

Pomanjkanje raziskav, ki bi dokazovale pozitivno povezavo med internim komuniciranjem in blaginjo organizacije, je pripomoglo k temu, da imajo komunikatorji oteženo delo, saj morajo ljudem na vodstvenih položajih predstaviti komuniciranje kot učinkovito orodje za doseganje poslovnih rezultatov. Zavzetost zaposlenih se namreč kaže tako na osebni kot tudi na organizacijskem nivoju. Ti poslovni učinki so merljivi, poslovni kazalniki organizacij z večjim deležem zavzetih ali nezavzetih zaposlenih pa se tako precej razlikujejo.

Prednostna naloga internih komunikatorjev je tako ustvarjanje okolja, kjer bo vodstvo znalo uporabljati komuniciranje kot poslovno orodje in zaposlene iz tistih, ki jih je potrebno spremeniti, pripeljalo do tega, da bodo aktivno iskali možnosti za izboljšanje ter tako sami postali gonilo sprememb. To je možno z izbiro ustreznih programov, ki pomagajo pri doseganju zastavljenega cilja. Tema diplomske naloge je torej pomen internega komuniciranja, ki je v tesni povezavi z zavzetostjo zaposlenih in posledično doseganjem želenih poslovnih rezultatov.

## 2 INTERNO KOMUNICIRANJE

### 2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V literaturi lahko za interno komuniciranje najdemo precejšnje število sopomenk – od komuniciranja z zaposlenimi, odnosov z zaposlenimi, vodstvenega komuniciranja (Smith in Mounter 2005) ... Omenja se celo organizacijsko komuniciranje, vendar je interno komuniciranje zgolj podpomenka slednjega (Welch in Jackson 2007). Sama pod pojmom interno komuniciranje razumem vse vrste in smeri komunikacij znotraj organizacije in ga bom kot takega tudi obravnavala v nadaljevanju naloge.

Izmed številnih obstoječih definicij sem izbrala opredelitev internega komuniciranja po zgledu Welcheve in Jacksona (2007), ki ji bom sledila tudi v nadaljevanju naloge. Avtorja predstavlja deležniški pristop k internemu komuniciranju, ki interne javnosti ne obravnava kot celoto, ampak deležnike loči glede na različne kriterije v odvisnosti od namena. Kot kompromis med ožje in širše zastavljenimi opredelitvami deležnikov Freeman (v Podnar 2011, 80) navede: »skupine ali posameznike, ki vplivajo na doseganja ciljev podjetja oziroma na katere delovanje in doseganje ciljev podjetje kakorkoli vpliva.« Kot posledica tega, da obstajajo znotraj organizacije različne skupine, ki služijo različnim namenom, izhaja, da je temu primerno potrebno prilagoditi tudi komunikacijo (Welch in Jackson 2007) oziroma na interno komuniciranje gledati s stališča prejemnika informacij (Ruck in Trainor 2012).

Avtorja identificirata sledeče skupine deležnikov na različnih nivojih v organizaciji:

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment,
- dnevni menedžment (nadzorniki, srednji menedžerji, linijski menedžerji, vodje oddelkov),
- delovne skupine,
- projektne skupine.

Različna interna komuniciranja in vlogo, ki jo imajo pri tem različni deležniki, najbolje povzame sledeča matrika, ki celotno komuniciranje deli v štiri skupine (glej Tabelo 2.1).

Tabela 2.1: Matrika internega komuniciranja

<i>DIMENZIJA</i>	<i>NIVO</i>	<i>SMER</i>	<i>SODELUJO ČI</i>	<i>VSEBINA</i>
INTERNO KOMUNICIRANJE LINIJSKIH MENEDŽERJEV	Linijski menedžer/ nadzornik	Prevladujoča dvosmerna	Linijski menedžerji – zaposleni	Vloge zaposlenih, osebni vpliv
INTERNO KOMUNICIRANJE DELOVNIH SKUPIN	Člani skupine	Dvosmerna	Zaposleni – zaposleni	Informacije o skupini, razprave o skupinskih naloga
INTERNO PROJEKTNO KOMUNICIRANJE	Člani projekta	Dvosmerna	Zaposleni – zaposleni	Informacije o projektu
INTERNO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE	Strateški menedžment/ najvišje vodstvo	Prevladujoče enosmerna	Strateški menedžerji – vsi zaposleni	Organizacijske/ korporativne zadeve

Vir: Welch in Jackson (2007, 185).

Prva skupina zajema **interno komuniciranje linijskih menedžerjev** oziroma nadzornikov, ki so del vsakega nivoja v organizaciji, saj tudi višji menedžerji odgovarjajo izvršnemu direktorju kot linijski menedžerji. Komunikacija med linijskimi menedžerji in zaposlenimi poteka dvosmerno, predvsem glede vsakodnevnih aktivnosti oziroma vlog zaposlenih (Van Riel v Welch in Jackson 2007).

V drugo skupino spada **komuniciranje znotraj delovnih skupin** oziroma v skupinski situaciji, zato lahko vključuje tako menedžerje kot zaposlene. Komunicirajo predvsem glede skupinskih nalog (Welch in Jackson 2007).

**Zaposleni in menedžerji, ki so del istega projekta**, pripadajo tretji skupini. Da bi dosegli cilje, bodo vzpostavili dvosmerno komunikacijo, ki se bo dotikala predvsem informacij glede projekta oziroma projektnih zadev (Welch in Jackson 2007).

Četrta dimenzija ali **korporativno komuniciranje** velja za najpomembnejše. Usmerjeno je namreč h komuniciranju z vsemi zaposlenimi, ki poteka med strateškim menedžerjem in vsemi zaposlenimi. Njegov namen je povezovanje z organizacijo, ustvarjanje občutka pripadnosti in



razumevanje ciljev (Welch in Jackson). Čeprav je dimenzija predstavljena kot prevladujoče enosmerna, sam koncept pravzaprav poziva menedžerje k spodbujanju kritične komunikacije navzgor (Ruck in drugi 2017).

## 2.2 RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pri pregledu literature na temo razvoja in sprememb področja internega komuniciranja lahko opazimo, da avtorji zgodovino internega komuniciranja delijo na tri oziroma štiri obdobja. Pri razvrstitvi se bom v osnovi sklicevala na Gruniga in Hunta ter Michaela C. Brandona.

Grunig in Hunt razvoj internega komuniciranja tesno povežeta s svojo teorijo razvoja odnosov z javnostmi (v Theaker 2004, 175–176; v Pilkington 2016, 178–180). Ta pravi, da so si modeli odnosov z javnostmi skozi čas sledili preko tiskovnega predstavništva, za katero je značilna enosmerna komunikacija in množično pojavljanje v medijih, ki meji že na propagando, pri čemer resnica tako ni pomembna, do javno-informacijskega modela, kjer je komunikacija še vedno enosmerna, poudarek pa je na iskrenosti in razširjanju informacij, obveščanju javnosti. Sledi mu model, ki vpeljuje povratne informacije in ga imenujemo dvosmerni asimetrični model ali prepričevalno komuniciranje, saj ima namen vplivati na prejemnika informacij, hkrati pa ohraniti enake organizacijske prakse. Za tovrstno komuniciranje je potrebno poznati ciljne javnosti, zato model vključuje tudi načrtovanje in raziskovanje, ki naj bi zagotovila uspeh izbranega pristopa. Kot njegov naslednik se je pojavil dvosmerni simetrični model, ki skuša zagotoviti vzajemno razumevanje in je povzročil preusmeritev organizacij k dialoški komunikaciji. Na tej točki so pomembne raziskave, ki potrdijo razumevanje vpletenih. Zaradi etičnosti modela bi se k njegovi uporabi morale nagibati vse organizacije (Grunig in Hunt v Theaker 2004, 17–23; Grunig in Hunt v Pilkington 2016, 178–180).

Če potegnemo vzporednico z omenjenimi modeli, lahko opredelimo štiri faze, skozi katere se je razvijalo interno komuniciranje:

- Zabavanje,
- Informiranje,
- Prepričevanje,
- Zavzetost zaposlenih (Pilkington 2016, 178–180).

Prve tri faze je opisal C. J. Dover (v Theaker 2004, 175–176), enako število obdobj je opredelil tudi Brandon (1997), Grunig in Hunt pa sta Doverjevi razdelitvi dodala še četrto obdobje (v Theaker 2004, 175–176).

Sprva so želeli skozi lahkotne vsebine zabavati zaposlene in ustvariti prijetno okolje za delo, s tem pa pri njih doseči občutek pripadnosti. Dvigovanje vzdušja med zaposlenimi in spodbujanje njihove povezanosti je tudi Brandon (1997) navedel kot značilnosti prve stopnje razvoja. V želji, da bi se zaposlenim čim bolj približali in na nek način nadomestili izgubo osebnega odnosa, ki ga je industrializacija v precejšnji meri okrnila, so začeli v organizacijah kot sredstva komuniciranja uporabljati tiskane publikacije. Te so predstavljale prvi znak, da se organizacije zavedajo pomembnosti odnosa z zaposlenimi, vendar so bile dostikrat problematične z vidika vsebine, saj zaposleni k njej niso mogli aktivno in brez cenzure prispevati, tako da so publikacije večkrat izpostavljale bolj interese vodstva (Yaxley in Ruck 2016, 3–14).

Obdobje informiranja je zaznamoval novinarski način podajanja informacij, saj je povečano število komunikatorjev, ki so bili po prvotni izobrazbi novinarji, doprineslo k prenosu njihovega načina dela na področje internega komuniciranja. Zaposlenim so želeli zagotoviti vse informacije o njihovi organizaciji, in sicer na način, kot so se stvari zgodile. Smith in Mounter (2005, 9–11) mu zato pravita obdobje realističnega novinarstva.

Raziskave so pokazale, da komuniciranje ni zgolj enosmerni proces, ki poteka od zgoraj navzdol, ampak bi moral biti vsaj dvosmerni (Smith in Mounter 2005, 11–12). Pojav povratnih informacij je pomenil spremembo internega komuniciranja in omogočil zaposlenim izražanje mnenja, kar pa ni pomenilo nujno tudi večjega vpliva na dogajanje v organizaciji. Prepričevanje zaposlenih je potekalo skozi različne kampanje, s ciljem, da bi na koncu vsi enako razmišljali, čutili in delovali. Dvosmerni asimetrični model je tako usmerjen predvsem v krepitev organizacijske kulture (Pilkington 2016, 178–180).

Čeprav Brandon četrte faze ni definiral, bi verjetno šlo za kombinacijo najboljših elementov iz predhodnih treh s poudarkom na poslušanju (Smith in Mounter 2008, 11–14). To sovпада z dvosmernim simetričnim modelom Gruniga in Hunta, kjer so zaposleni dobili možnost vplivanja na to, kaj dejansko organizacije počnejo. Komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi je postalo konstruktivno, obe strani sta se namreč pripravljene medsebojno upoštevati in prilagajati (Pilkington 2016, 178–180).

Kljub razvoju in spreminjanju internega komuniciranja skozi čas pa ta ni potekal v vseh organizacijah enakomerno in so nekatere še dandanes v eni izmed zgodnejših faz (Brandon v

Smith in Mounter 2005, 9). Pilkingtonova (2016, 180) verjame, da je razumevanje razvoja ključno za komunikatorje, da bodo znali umestiti obstoječe interno komuniciranje v svoji organizaciji in ga posledično prilagoditi oziroma izboljšati ter na ta način poskrbeti, da se bodo v različnih situacijah primerno odzivali. Številni avtorji (Welch 2012; Smith in Mounter 2005; Mishra in drugi 2014; Theaker 2004) se namreč strinjajo, da je interno komuniciranje za organizacije izrednega pomena, saj sodeluje pri gradnji kulture; ker je njegov namen doseganje poslovnih ciljev organizacije, pa vpliva tudi na večjo produktivnost in posledično dobičkonosnost.

### 2.3 POLOŽAJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kot predstavljeno v prejšnjem poglavju, je interno komuniciranje na različne načine v organizacijah prisotno že veliko let, kako pomembno vlogo bo imelo, pa je odvisno tako od zavedanja vodstva, kakor tudi zaposlenih (Smith in Mounter 2005, 2; Tkalac Verčič in drugi 2012).

Pomanjkanje pozornosti s strani vodstva je verjetno posledica miselnosti podjetij, ki so bila tradicionalno bolj usmerjena k zunanjim deležnikom. S spremembo odnosov na relaciji zaposleni in delodajalci pa je v želji po zdravem poslovanju postalo pomembno, da so z zaposlenimi povezani in si delijo prioritete (Mishra in drugi 2014, 185). Vedno bolj se tako organizacije obračajo k interni javnosti in iščejo načine, kako uporabiti moč učinkovitega komuniciranja za vcepitev vrednot, kar bi pripomoglo k poslovni uspešnosti (Kapel in Thompson 2005).

Da bi vzpostavili uspešen komunikacijski odnos, je pomembno, da se vodstvo zaveda tudi potreb in želja zaposlenih in posveča pozornost vprašanju, na kakšen način želijo, da organizacija komunicira z njimi (Mishra in drugi 2014, 197). Komunikacija lahko namreč poteka preko različnih kanalov in smeri, eno izmed dejstev pa je, da se je ne da ustaviti, zato je potrebno sprejeti odločitev, ali bodo ta proces podpirali in s tem poskušali doseči širše organizacijske cilje ali ne (Kapel in Thompson 2005). Primarno potrebujejo zaposleni informacije, ki so povezane z njihovim delom, temu pa sledijo informacije o odločitvah, sprejetih na nivoju organizacije. Prav tako jim je potrebno omogočiti, da izrazijo svoje pomisleke in ovrednotijo nadrejene (Goldhaber, Porter, Yates in Lesniak v Ruck in Welch 2012, 295).

Interno komuniciranje je torej ključno za vzpostavljanje odnosa z zaposlenimi, velikokrat pa ostaja nerazjasnjeno vprašanje, kdo v organizaciji naj bi bil za to področje odgovoren (Mishra in drugi 2014, 185). Čeprav je tesno povezano z ostalimi oddelki, predvsem kadrovskim oddelkom, mora v organizaciji obstajati kot ločen oddelek (Tkalac Verčič in drugi 2012). Pogosto je namreč zmotno mišljenje, da lahko to funkcijo vsak dobro opravlja, saj se vendar zna pogovarjati z zaposlenimi, v resnici pa za načrtovano in vodeno interno komuniciranje, ki bo povezano tudi s poslovno strategijo, na tem položaju potrebujemo strokovnjaka (Smith in Mounter 2005, 12–19).

Kljub poudarjenemu pomenu internega komuniciranja številni praktiki menijo, da se ga vodstvo še vedno ne zaveda in ga ne priznava v dovolj veliki meri – raziskava, ki sta jo izvedla Ruck in Trainor (2012, 15–17), je pokazala, da samo 24 % vprašanih verjame, da se vodstvu komuniciranje zdi pomembno. Če tovrstnega priznanja in vključenosti ni, funkcija ne bo imela potrebne kredibilnosti.

Ključno je torej, da imajo strokovnjaki za interno komuniciranje spoštovanje in podporo s strani vodstva, kakor tudi s strani ostalih oddelkov, saj brez tega težko uspešno realizirajo komunikacijsko strategijo in dosežejo zadane cilje (Smith in Mounter 2005, 12–19). Stopnja sprememb, ki izhajajo iz povratnih informacij zaposlenih, in raven izboljšanja internega komuniciranja sta namreč sorazmerni s stopnjo zainteresiranosti vodstva (Ruck in Trainor 2012, 15–17). To je tudi razlog, zakaj mora zavzemanje za učinkovito interno komuniciranje priti z vrha, hkrati pa seveda obstajati tudi zavedanje, da gre za odgovornost vseh.

Interno komuniciranje namreč že dolgo ne zajema le organiziranja dogodkov, ampak ima za nalogo tudi aktivno sodelovanje pri organizacijskih ciljih (Smith in Mounter 2005, 12–19), zato mora vodstvo nanj gledati kot na orodje za doseganje zastavljenega (Corporate Executive Board Company 2012). Zaradi svojega vpliva na percepcijo in vedenje zaposlenih lahko prispeva k povezovanju ljudi s poslovnimi cilji in jih z vključevanjem v komunikacijske procese spremeni v aktivne predstavnike organizacije (Kapel in Thompson 2005) oziroma vodi v zavzetost zaposlenih (Wright v Mishra in drugi 2014, 184). Macleod in Clarke (v Welch 2011, 328) ga celo vidita kot ključni faktor za izboljšanje rezultatov preko zavzetosti zaposlenih.

### 3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

#### 3.1 RAZVOJ ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Pojem zavzetost zaposlenih že od 90. letih prejšnjega stoletja vzbuja zanimanje pri različnih organizacijah, medtem ko se akademska stroka z njim bolj podrobno ukvarja šele zadnja leta (Welch 2011, 328–335). Posledično je na tem področju dolgo obstajalo pomanjkanje strokovne literature, ki bi teoretično podpirala ugotovitve iz prakse (Saks 2006, 600–602).

Na podlagi literature je Welcheva (2011, 328–335) opisala razvoj in ga umestila v štiri faze. S predhodnim valom (pred 1990) še ne govorimo o konceptu zavzetosti zaposlenih, je pa prišlo do prepoznavanja potrebe, da so zaposleni na splošno in tudi izven svojih delovnih zadolžitvev bolj vključeni v organizacijo. Tovrstno vedenje avtorji (Katz in Kahn 1966 v Welch 2011, 328–335) že povezujejo z večjo učinkovitostjo.

Sam izraz zavzetost zaposlenih je v rabo prišel šele tekom t. i. prvega vala (1990–1999), ki ga je zaznamovalo povečano zanimanje praktikov ter začetki akademskega dela. To je bilo sprva usmerjeno bolj v raziskovanje osebne zavzetosti, kjer je Kahn (v Welch 2011, 328–335) ugotovil, da so ljudje zavzeti, če so s svojimi delovnimi vlogami fizično, kognitivno in čustveno povezani. Za to je predhodno potrebno zadostiti trem psihološkim stanjem, in sicer smiselnosti, varnosti in dostopnosti.

Pri smiselnosti je pomembno, da zaposleni čutijo, da so nekaj vredni in bodo za vloženo delo dobili povračilo, to pa lahko pride v različnih oblikah. Če jim delo ne predstavlja izziva, se od njih ne pričakuje veliko ali pa jim zadane naloge ne dopuščajo, da se izrazijo, temu pogoju ne bo zadoščeno. Da bi lahko zavzeto delovali oziroma v aktivnosti vnesli sebe brez strahu pred negativnimi posledicami, morajo imeti občutek varnosti, ki jim ga zagotavljajo jasne in predvidljive situacije, za katere vedo, da ne ogrožajo njihovega položaja. V nasprotnem primeru se jim zdi osebna zavzetost preveč tvegana. Dostopnost pa je definirana kot občutek, ki ga ima posameznik glede fizičnih, čustvenih in psiholoških sredstev, ki jih je v danem trenutku zmožen in pripravljen vložiti v izvedbo svoje vloge. Vsak ima namreč osebne razloge, ki bi ga od tega lahko odvrčali, sem pa spadajo tako delovne kot tudi izven delovne zahteve (Kahn v Welch 2011, 328–335; Kahn 1990, 702–717).

Ob koncu prvega vala so pri Gallupu<sup>1</sup> razvili vprašalnik o delovnem okolju, na podlagi katerega sta Buckingham in Coffman opredelila zavzetega zaposlenega kot osebo, ki lahko na vseh dvanajst vprašanj odgovori pritrdilno (Welch 2011, 328–335).

---

<sup>1</sup> Gallup je svetovalna in raziskovalna organizacija oz. inštitut za raziskavo javnega mnenja za področje upravljanja, ekonomije, psihologije in sociologije.

V drugem valu (2000–2005) se je število strokovnjakov in prispevkov na to temo izrazito povečalo. Ključni znanstveni pojav je bilo pozitivno psihološko gibanje, ki je usmerjenost z negativnih dimenzij dela preusmerilo na pozitivne gonilnike; Maslach (v Welch 2011, 328–335) je tako dimenzije zavzetosti – energijo, vključenost, učinkovitost – prepoznal kot nasprotje dimenzijam izgorelosti – izčrpanost, cinizem, neučinkovitost. Kahnova definicija je ostala najvplivnejša, k temu pa je prispeval tudi May (v Welch 2011, 328–335), ki je testiral njegov model in dokazal, da med zavzetostjo in psihološkimi stanji smiselnosti, varnosti in dostopnosti obstaja pozitivna povezava. Prav tako vplivno definicijo sta ustvarila Schaufeli in Bakker, ki delovno zavzetost opredeljujeta kot: »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga označuje zagnanost, predanost in vpetost« (v Welch 2011, 333). To sovпада z znaki zavzetosti, kot jih je določil Kahn – če primerjamo obe definiciji, lahko enačimo kognitivno komponento po Kahnu z vpetostjo, čustveno komponento s predanostjo in fizično z zagnanostjo. Na Kahna se je navezoval tudi Harter (v Welch 2011, 328–335), ki je iz definicije izpustil fizično komponento, vključil pa Gallupov pristop k merjenju zavzetosti zaposlenih. V tem obdobju se je začela poudarjati tudi vloga organizacij, ki bi morale aktivno delovati na področju razvoja in vzdrževanja zavzetosti.

Najpomembnejši avtor tretjega obdobja (2006–2010) je bil Saks. Zavzetost zaposlenih je sestavljena iz delovne in organizacijske zavzetosti (v Tkalac Verčič in Pološki Vokić 2017), slednja pa ima po njegovem veliko večje učinke, saj je »zavzetost odvisna od ekonomskih in socio-emotivnih sredstev, prejetih s strani organizacije« (v Ruck in Trainor 2012, 5). S tem postavlja osnovo za vsebino organizacijskega internega komuniciranja, ki mora biti skladno z delovanjem organizacije (Ruck in Trainor 2012, 5–7). S svojimi argumenti je dosegel, da se je iz »besede enodnevnice« zavzetost zaposlenih pozicionirala kot resen koncept. Kahn je svojim dotedanjam ugotovitvam dodal še eno, in sicer, da je zavzetost dinamična in da lahko niha, s čimer je nakazal, da nanjo lahko vplivajo odločitve in dejanja vodstva, med drugim tudi interno komuniciranje (Welch 2011, 328–335), kar je ključnega pomena predvsem za praktike.

Iz vsega naštetega Welch (2011, 339–340) zavzetost zaposlenih povzame kot »kognitivno, fizično in čustveno opravljanje vloge, zaznamovano z vpetostjo, predanostjo in zagnanostjo ter odvisno od psiholoških stanj smiselnosti, varnosti in dostopnosti.«

### 3.2 RAVNI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Kot organizacija, ki izvaja najbolj obsežno in konsistentno raziskavo o zavzetosti zaposlenih (Gallup 2016a), pri Gallupu zaposlene razvrščajo v tri kategorije:

#### a) ZAVZETI ZAPOSLENI

Veljajo za najboljše sodelavce, ker svoje delo opravljajo z navdušenjem in predanostjo, pri tem pa se trudijo biti inovativni in dosegati vedno boljše rezultate. Z organizacijo so globoko povezani, prispevajo k njenemu razvoju in brez težav sodelujejo z ostalimi člani ekipe, saj vanje zaupajo.

#### b) NEZAVZETI ZAPOSLENI

So tisti, ki jih je znotraj ekipe včasih težko identificirati, saj niso moteči ali škodljivi. V delo vložijo svoj čas in naredijo, kar je treba, vendar brez kakršne koli strasti ali energije. Ne skrbijo jih rezultati, med delom so odsotni in razmišljajo o drugih stvareh.

#### c) AKTIVNO NEZAVZETI ZAPOSLENI

Podjetju povročijo največ škode, saj poleg tega, da so nezadovoljni, to tudi aktivno izkazujejo. Zanje je značilna večja odsotnost z dela, več poškodb pri delu, prispevanje k slabšim rezultatom, predvsem pa se trudijo izničiti delo zavzetih sodelavcev, s čimer škodijo tudi zavzetosti in zadovoljstvu kupcev (Gallup 2016a; Gruban 2005).

Organizacija izsledke svoje študije objavlja tudi v poročilu, ki vsebuje analize podatkov o zavzetosti zaposlenih po regijah in vpogleda po državah, obravnava vpliv zavzetosti na organizacijske in posameznikove dosežke, posreduje pa tudi informacije o tem, kako lahko organizacije zavzetost zaposlenih spodbudijo. Zadnje poročilo iz leta 2013 navaja podatek, po katerem je v svetovnem merilu zavzetih zaposlenih 13 %, nezavzetih 63 % in aktivno nezavzetih 24 %. Številke za Zahodno Evropo se s tem povprečjem dokaj ujemajo (14 % zavzetih, 66 % nezavzetih in 20 % aktivno nezavzetih zaposlenih), medtem ko so rezultati za Slovenijo pri skrajnima točkama nekoliko boljši, in sicer je zavzetih 15 % zaposlenih, 70 % je nezavzetih in 16 % je aktivno nezavzetih zaposlenih (State of the Global Workplace 2013).

### 3.3 PREDNOSTI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

Prednosti zavzetosti zaposlenih so ponavadi predstavljene z vidika pridobitev za organizacijo, dokazano pa koristi tudi samim zaposlenim (Ruck 2016). Tako lahko govorimo o dobrem osebnem počutju posameznikov (Ruck in Trainor 2012), saj zavzeti zaposleni za razliko od

nezavzetih ne poročajo o negativnih posledicah dela na njihovo zdravje. Ravno nasprotno, pri svojem delu uživajo, ne trpijo za nespečnostjo, znajo pa se tudi soočiti z morebitnimi težavami, na katere naletijo pri opravljanju aktivnosti (Ruck 2016).

Koncept zavzetosti zaposlenih pa je postal tako priljubljen tudi zato, ker obstaja splošno prepričanje, da ima za organizacijo pozitivne učinke in je tesno povezan s poslovnimi rezultati (Harter in drugi v Saks 2006; Ruck in drugi 2017). Če se spomnimo definicije po Schaufeliju in Bakkerju, je zavzetost opredeljena kot »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje« (v Welch 2011, 333), ta pozitivna čustva in izkušnje pa se bodo predvidoma pokazali kot pozitivni rezultati. Zavzetost je namreč v pozitivni korelaciji s pripadnostjo organizaciji in v negativni z namero o odhodu, kar zopet sovпада s teorijo socialne izmenjave – v procesu izmenjave se bosta ob spoštovanju pravil z obeh strani povečala zaupanje in zvestoba v odnosu, nadaljevala se bo recipročna izmenjava in povezanost z organizacijo bo večja (Saks 2006).

Pri Gallupu (2016b) so na primerih različnih organizacij zavzetost zaposlenih tesno povezali z naslednjimi rezultati: zvestobo/zavzetostjo kupcev, dobičkonosnostjo, fluktuacijo, odsotnostjo z dela, delovnimi nesrečami in kakovostjo (okvarami), izmed katerih je večina prisotna kot neposredna posledica zavzetosti zaposlenih, medtem ko sta prodaja in dobiček še nadaljnji rezultat vmesnih dosežkov. Tudi MacLeod in Clarke (v Tkalac Verčič in Pološki Vokić 2017) sta prišla do ugotovitve, da zavzetost zaposlenih v zasebnem sektorju pripomore k ustvarjanju boljših finančnih dosežkov, Gallupova raziskava pa je pokazala, da imajo organizacije z večjo kritično maso zavzetih zaposlenih večji zaslužek na delnico in delujejo bolje kot konkurenca, ki vsega človeškega potenciala ni izkoristila (Gallup 2013). Za konkurenčno prednost velja tudi, ker omogoča organizaciji inovativnost (Tkalac Verčič in Pološki Vokić 2017; Ruck in drugi 2017). Gruban pri tem (2005) navaja podatek, da nezavzetost zaposlenih za uresničevanje organizacijskih poslovnih ciljev na letni ravni ZDA povzroči za 350 milijard USD izgub; ta številka se je do leta 2013 povzpela na 450–550 milijard USD, medtem ko Nemčijo nezavzeto st zaposlenih stane med 112 in 138 milijard EUR letno (Gallup 2013).

#### 4 POVEZAVA MED INTERNIM KOMUNICIRANJEM IN ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih spodbujajo številni dejavniki. Avtorji (Alfes in drugi, Scherbaum in drugi, Gourlay in drugi, Tourish in Hargie v Ruck in Trainor 2012, 5–15) so kot najpogostejše in najpomembnejše identificirali: smiselnost dela, podporno delovno okolje, prileganje dela



osebnosti posameznika ... Izpostavljeno je tudi interno komuniciranje oziroma komuniciranje in vizija nadrejenih, možnost izražanja svojih pogledov (tudi navzgor po hierarhični lestvici), povratne informacije, odprto komuniciranje v vse smeri in deljenje informacij (Tkalac Verčič 2016). Interno komuniciranje lahko organizacijske odnose tudi ogrozi, saj slaba komunikacija doseže ravno nasproten učinek (Welch 2012).

#### 4.1 RAZISKAVE

Kljub do sedaj navedenim ugotovitvam je precejšnji potencial za komunikacijske raziskave na področju zavzetosti ostal neizkoriščen (Welch 2011, 338–341; Tkalac Verčič 2016), vendar se ta trend zadnja leta obrača (Verčič in drugi 2016). Na eni strani je namreč živela ideja o povezanosti zavzetosti zaposlenih in internega komuniciranja, hkrati pa je na drugi strani obstajal primanjkljaj konceptualne podpore, medtem ko so številna podjetja vključevala zavzetost zaposlenih v strategije internega komuniciranja (Welch 2011, 338–341), kar ponovno potrjuje razkorak med prakso in akademskim prispevkom.

Iyer and Israel (v Karanges 2014) sta zadovoljstvo zaposlenih z organizacijskim komuniciranjem povezala s pozitivnim vplivom na zavzetost zaposlenih, iz česar so v svoji raziskavi izhajali Karangesova in drugi. Ker imajo zaposleni najpomembnejši odnos vzpostavljen z organizacijo in svojimi neposrednimi nadrejenimi, so preverjali vpliv tovrstnega internega komuniciranja na zavzetost zaposlenih. Če ga torej vodimo na način, ki zaposlene spodbuja, da delijo svoje ideje in mnenja ter jih vključujemo v razprave, pri vsem tem pa skrbimo, da bodo lažje povezali svoje osebne vrednote in cilje z organizacijskimi, lahko dosežemo višji nivo zavzetosti, saj se zaposleni počutijo kot del interne skupnosti organizacije. Rezultati so tako pokazali, da igra interno komuniciranje pri vzpostavljanju in vzdrževanju optimalne zavzetosti zaposlenih pomembno vlogo, kar lahko podpremo tudi s teorijo socialne izmenjave. Ta pravi, da bodo zaposleni interne odnose videli pozitivno in se odzivali z naklonjenimi spoznanji, čustvi in vedenji (zavzetostjo), če bodo nadrejeni in organizacija zagotovili sredstva, ki se jim bodo zdela koristna (interno komuniciranje) (Karanges 2015). Interno komuniciranje mora tako usmeriti svoja prizadevanja k ustvarjanju dojemanja podpore in večji identifikaciji med zaposlenimi (Karanges 2014). Iz tega izhaja, da je pomembno, da ta funkcija dobi ustrezno in zadostno podporo v obliki strategije in sredstev (Karanges 2015).

Ugotovitev, da transparentno interno komuniciranje med nadrejenimi in zaposlenimi povečuje medsebojno zaupanje in posledično vodi v večjo zavzetost zaposlenih, so v članku navedli tudi

Mishra in drugi (2014, 185). Raziskava, ki so jo izvedli med praktiki internega komuniciranja, je razkrila, da je med njihovimi najpomembnejšimi cilji spodbujanje zavzetosti zaposlenih, saj na ta način zagotavljajo, da zaposleni razumejo vizijo organizacije in kakšen je njihov položaj znotraj nje. Na višjem nivoju kot je razumevanje, večja bo produktivnost, boljše vzdušje in posledično tudi nižja fluktuacija. Produktivnost in veselje sta značilna za zavzete zaposlene, zato praktiki ocenjujejo, da je vredno investirati sredstva v interno komuniciranje (Mishra in drugi 2014). Tkalac Verčičeva (2016) odnos med internim komuniciranjem in zavzetostjo opiše kot »hranjenje« v neprekinjenem virtualnem krogu.

Če se vodstvo te povezave zaveda, lahko preko internega komuniciranja na precej hiter in stroškovno učinkovit način pride do večje zavzetosti med zaposlenimi. Nekateri svojo miselnost ohranjajo na enakem nivoju, saj verjamejo, da bodo zgolj klasična komunikacijska darila (npr. podlage za miško) zadostovala (Ruck in Trainor 2012, 5–15). Na drugi strani pa imamo organizacije s programi za odnose z zaposlenimi, ki zdaj počnejo veliko več kot samo pripravljajo časopise za zaposlene. To ne pomeni, da materiala za izboljšanje morale zaposlenih ne ustvarjajo več, ampak večina je ugotovila, da tradicionalni programi nimajo več velikega vpliva – če so ga sploh kdaj imeli (Grunig in Hunt 1984, 241). Velik del odgovornosti za ustvarjanje tega zavedanja nosijo tudi praktiki, ki morajo pokazati, kakšno dodano vrednost k zavzetosti in poslovnim rezultatom prispeva interno komuniciranje (Ruck in Trainor 2012).

#### 4.2 IZZIVI DANES

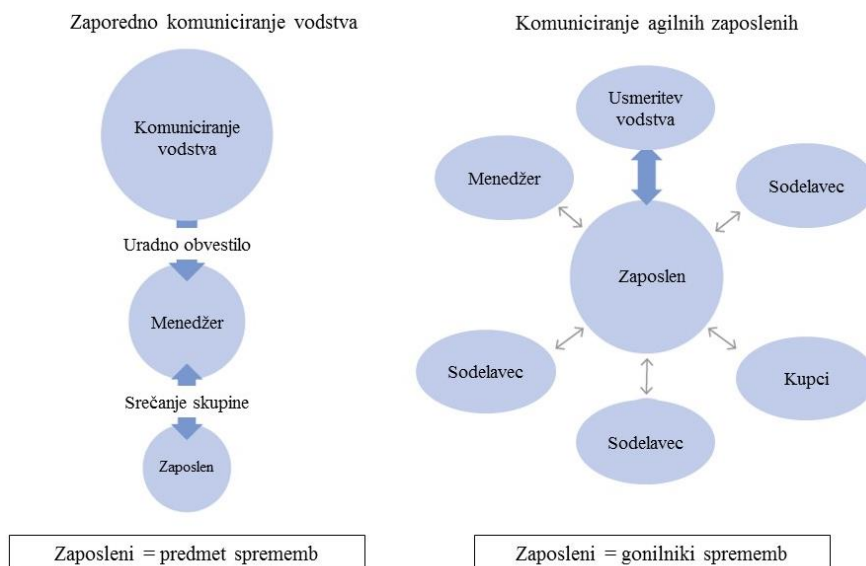
Interno komuniciranje je od podporne funkcije v relativno kratkem časovnem obdobju prišlo do strateške funkcije in organizacije, ki tega ne upoštevajo, bodo posledice občutile v obliki nižje zavzetosti (Pilkington 2016). Pri tem gre tudi za precejšen premik znotraj odnosov z javnostmi, in sicer od odnosov z mediji do odnosov z zaposlenimi, zato se v oddelkih velikokrat soočajo s pomanjkanjem usposobljenega kadra za tovrstne aktivnosti (Mishra in drugi 2014, 191).

V poslovnem okolju, kot ga poznamo danes, so podjetja pogosto pod pritiskom, da se morajo spreminjati in hitro prilagajati, kar lahko zaposlenim predstavlja precejšen stres in posledično vpliva na njihove dosežke. Tu še enkrat pride do izraza zavedanje o pomembnosti internega komuniciranja, ki mora biti vodeno na način, da bodo zaposleni spremembe podpirali, ne bodo nasprotovali strategiji in bodo verjeli v vodstvo. To od internih komunikatorjev terja precejšnje spremembe v načinu delovanja, saj se od podpore vodstvu njihove naloge spreminjajo v

omogočanje komunikacije znotraj cele organizacije in na ta način vpenjanje komuniciranja v proces sprejemanja odločitev.

Od tradicionalnega pristopa, kjer je nadzor v rokah vodstva in informacije ter navodila zgolj potujejo od vodilnih proti zaposlenim, je namreč potrebno center nadzora prestaviti k zaposlenim (Corporate Executive Board Company 2012), saj pomemben element njihove zavzetosti vključuje vizijo vodstva, v kateri vsak najde svojo vlogo (MacLeod in Clarke v Welch 2011, 339). Z novim pristopom je potrebno zaposlene opolnomočiti, da se bodo na spremembe odzivali proaktivno in jih namesto zgolj uveljavljali, pravzaprav sami spodbujali, s tem pa izkazovali svojo agilnost<sup>2</sup> (Corporate Executive Board Company 2012). Razlika med modeloma je v nadaljevanju ilustrativno prikazana (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Prikaz modelov komuniciranja



Vir: Corporate Executive Board Company (2012, 10).

## 5 EMPIRIČNI DEL

V nadaljevanju predstavljam empirični del, ki temelji na predhodno predstavljenem teoretičnem delu. Obravnava povezavo med internim komuniciranjem, zavzetostjo zaposlenih in poslovnimi rezultati na primeru mednarodne organizacije, ki deluje v Sloveniji. Sledi predstavitev same organizacije, kakšne komunikacijske aktivnosti so izvajali in rezultate, ki so jih zabeležili. Spremlja jo interpretacija zbranih podatkov, ki vodi v formuliranje ugotovitev.

<sup>2</sup> Po SSKJ: agilnen -lna -o prid., agilnejši (i) delaven, prizadeven

Ker sem se soočila s problemom postavljanja specifičnih raziskovalnih vprašanj, sem si želela področje raziskovanja čim manj omejiti in dopustiti možnost, da med samim zbiranjem podatkov oblikujem tudi bolj natančna vprašanja. Logična izbira je bilo torej kvalitativno raziskovanje, ki dopušča bolj prožen raziskovalni načrt (Engel in Schutt v Vogrinc 2008, 52), saj se nadaljnji potek raziskave oblikuje na podlagi vmesnih rezultatov.

Poleg tega je za mojo temo ključno, da kvalitativno raziskovanje omogoča raziskovalcu vstop v določen svet in neposredno spoznavanje okolja. Dejanjem in aktivnostim lahko namreč pripišemo določen pomen šele, ko spoznamo tudi njihovo ozadje (motive, namere, doživljanja udeleženi) (Vogrinc 2008, 51–54).

Odločila sem se tako za študijo primera, ki jo Mesec (v Biba Starman 2013, 69) opredeli kot: »opis in analiza posamezne zadeve oziroma primera [...] bodisi z namenom, da bi odkrili variable, strukture, obrazce interakcij in zakonitosti interakcije med sodelujočimi v problemu (teoretični namen), bodisi z namenom, da bi ocenili uspešnost dela ali napredek v razvoju (praktični namen).« Sama namreč v empiričnem delu opisujem model zavzetosti zaposlenih v organizaciji in uspešnost na tem področju, na podlagi zbranih podatkov pa skozi opis aktivnosti ocenjujem prispevek internega komuniciranja k zavzetosti zaposlenih ter posledično poslovnim rezultatom. Predstavljam, na kakšnem nivoju je razumevanje koncepta zavzetost zaposlenih in kako pomemben se jim zdi. Pri tem sem si pomagala z analizo obstoječih javno dostopnih in internih dokumentov.

Izhajam iz teorije, da ima interno komuniciranje velik vpliv na zavzetost zaposlenih (Karanges in drugi 2015; Mishra in drugi 2014), in ker velja podjetje za primer dobre prakse internega komuniciranja pri nas, saj uporablja inovativne načine vključevanja zaposlenih, na podlagi tega predvidevam, da so tudi njihovi dosežki boljši. V diplomski nalogi tako želim predstaviti predvsem, kako jim to uspeva oziroma zakaj njihovi programi delujejo.

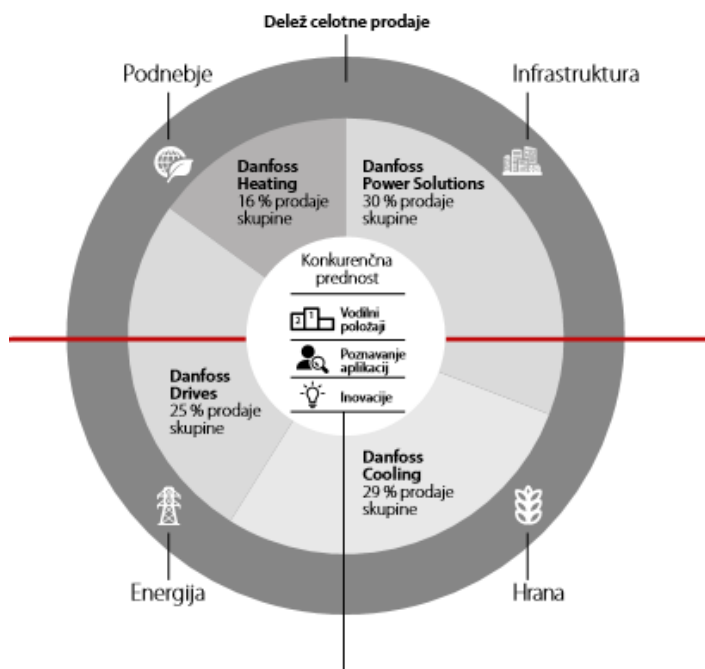
## 5.1 DANFOSS

Danfoss je podjetje v družinski lasti s sedežem na Danskem, kjer je bilo leta 1933 tudi ustanovljeno. Iz malega podjetja je zrastle v mednarodno podjetje, ki zaposluje več kot 25.000 ljudi in posluje v več kot 100 državah po svetu. Svoj uspeh pripisujejo predvsem jasni osredotočenosti na inovativno inženirstvo ter dejstvu, da so se zgodaj odločali za vstop na rastoče trge. Največjo regijo tako po prodaji (39 %) kot številu zaposlenih (9.858) predstavlja Zahodna Evropa, s 24 % prodaje ji sledi Severna Amerika, na tretjem mestu je Azija-Pacifik

(21 %), preostanek pa je porazdeljen med Vzhodno Evropo (8 %), Latinsko Ameriko (5 %) in Srednji vzhod (3 %) (Danfoss 2017b).

Njihov poslovni model temelji na štirih poslovnih segmentih: hladilni sistemi, ogrevanje, rešitve za napajanje in namenski pretvorniki. Svojo priložnost za rast in prispevanje h globalnemu trajnostnemu razvoju vidijo na štirih področjih, ki se z naštetimi segmenti prepletajo, kot je prikazano na Sliki 5.1. Njihovo poslovanje se tako osredotoča na infrastrukturo, prehrano, energetiko in podnebje, zato so v podjetju zavezani k snovanju tehnologij, ki omogočajo iz manj ustvariti več (Danfoss 2017a). To je v skladu s ciljem podjetja, saj želijo že danes ustvarjati inženirstvo prihodnosti.

Slika 5.1. Danfossov poslovni model



Vir: Danfoss at a glance (2017).

V sklopu strategije Core & Clear si je podjetje za cilj zadalo tudi zavzeto premikanje meja na področju rezultatov in ugleda. Svojim strankam želijo namreč obljubiti odličnost v kakovosti, zanesljivosti in inovativnosti ter na ta način pridobiti njihovo zvestobo. Zavedajo se, da bodo to dosegli le, če bo njihovo poslovanje temeljilo na zaupanju in integriteti, pri svojem delu pa bodo tako inovativni, da bodo presegali njihova pričakovanja. Svojo konkurenčno prednost vidijo ravno v inovacijah, poznavanju aplikacij in tudi vodilnem položaju, ki ga imajo. Precej pozornosti namenjajo trajnosti, kot organizacija, ki deluje globalno, pa se posvečajo tudi sprejemanju raznolikosti (Danfoss). V viziji so navedli, da bo Danfoss Trata, slovenska

podružnica, »vrhunski poslovni in tehnološki center za področje regulacije prenosa toplote v ogrevalnih in hladilnih sistemih z zaposlenimi, ki bodo svoje znanje zavzeto širili in soustvarjali trajnostni razvoj Danfossa« (Danfoss Trata, d. o. o., 2016, 11). Že na tej točki so izpostavili zaposlene in zavzetost oziroma skupno delovanje za uresničevanje ciljev podjetja, kar bom v nadaljevanju bolj podrobno predstavila.

## 5.2 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

### 5.2.1 Model zavzetosti zaposlenih

Zavzetost v podjetju vidijo kot koncept, ki ga sestavljajo **motivacija** (v kolikšni meri so zaposleni motivirani pri svojem delu in se veselijo odhoda na delo), **zadovoljstvo** (kako zadovoljni so pri svojem delu in kako doživljajo delovno mesto v primerjavi z idealnimi razmerami), **predanost** (pripravljenost, da v delo vložijo dodaten trud, in navdušenje nad delovnimi obveznostmi) in **zvestoba** (ali bi v obdobju dveh let še želeli biti zaposleni v Danfossu in ali bi podjetje kot delovno mesto priporočili drugim).

Poleg zgoraj naštetih dejavnikov zavzetosti se posvečajo tudi gonilnikom, ki na zavzetost vplivajo in jo lahko dvigujejo, če se posvetijo njihovemu izboljšanju. Kot slednje so identificirali **ugled, vodstvo, neposredno nadrejene, sodelovanje, delo, delovne pogoje, nagrajevanje** ter **strokovni in osebni razvoj**. Model zavzetosti zaposlenih tako zajema celoten opis, kako zaposleni doživljajo svoje delo.

Na podlagi rezultatov, kjer sta glavna kriterija zvestoba in predanost, zaposlene uvrščajo v pet skupin: izključeni, odtujeni, uničevalci, zanesljivi državljani, goreči zagovorniki. V pet skupin razvrstijo tudi vodstvo, ki je lahko trdno, uravnoteženo, usmerjeno k ljudem, usmerjeno k rezultatom ali pa šibko (Danfoss 2015b).

### 5.2.2 Merjenje zavzetosti zaposlenih

V podjetju zavzetost zaposlenih merijo na dve leti, in sicer s pomočjo anonimne ankete oziroma vprašanj z ocenjevalno lestvico od 1 do 10. Sledi predstavitev rezultatov ankete iz leta 2013, kakšne aktivnosti je na podlagi teh rezultatov izvedlo podjetje ter rezultati ankete iz leta 2015.

Leta 2013 so zavzetost zaposlenih z 49 vprašanji merili v 13 kategorijah: motivacija, zadovoljstvo, predanost, zvestoba, ugled, vodstvo, neposredni nadrejeni, komunikacija, sodelovanje, delovni pogoji/vsakdanje delo, vpliv, plača in nagrada, strokovni in osebni razvoj. Poleg sekcije dodatne opombe, kjer so zaposleni lahko prosto podali svoje predloge, sta bili

anketi dodani tudi vprašanji, s katerima so preverjali obveščenost zaposlenih o aktualnih zadevah (Danfoss 2013a).

Z aktivnostmi, ki so jih izvajali v obdobju med dvema anketama, 2011 in 2013, so želeli zavzetost zaposlenih dvigniti na 80 točk in doseči 25 % gorečih zagovornikov med zaposlenimi.

Za vsakega izmed gonilnikov so si zadali sledeče cilje:

- ugled > 87 točk;
- vodstvo, neposredni nadrejeni in komunikacija > 79 točk;
- sodelovanje in delovni pogoji/vsakdanje delo > 83 točk;
- vpliv, plača in nagrade, strokovni in osebni razvoj > 72 točk (Danfoss 2013b).

Rezultati ankete so pokazali, da so bili povsod veliko uspešnejši, kot so pričakovali, saj so dosegli pri:

- ugledu 95 točk;
- vodstvu, neposrednih nadrejenih in komunikaciji 91, 90 in 92 točk;
- sodelovanju in delovnih pogojih/vsakdanjem delu 92 in 91 točk;
- vplivu, plači in nagradah, strokovnem in osebnem razvoju 89, 85 in 87 točk (Danfoss 2015a).

Vodstvo in komunikatorji v podjetju se zavedajo, da je aktivnosti v organizaciji precej in jih je včasih kar težko oceniti, saj zaposleni na nekatere stvari, ki so se spremenile, do ankete že pozabijo. Ozaveščenost in odločenost vodstva sta zelo visoki, zato so se z zavedanjem, da bodo na ta način boljše rezultate težko dosegli, odločili, da bodo poleg redne in transparentne komunikacije z zaposlenimi, slednjim pred naslednjo anketo tudi sistematično predstavili vse izboljšave, ki so se zgodile v preteklem obdobju. Zavzetost je za podjetje namreč precej pomembna in predstavlja enega ključnih ciljev (Panjan 2016b), saj je bistvena za uspešno izpeljavo Core & Clear strategije ter doseganje vrhunskih rezultatov (Danfoss 2013b). Najprej so se podrobno posvetili analizi podatkov predhodnih anket, tako na nivoju celotnega podjetja kakor posameznih oddelkov (Panjan 2016b). Sodelavcem so predstavili ocenjevalno lestvico, jim razložili, kakšna je razlika med ocenami in kaj katera pomeni, nato pa so predstavili tudi pomembnost rezultatov za napredovanje Danfoss Trate kot slovenske podružnice danskega podjetja. Globalno sporočilo pa je bilo, da »visoka zavzetost pomaga pospešiti dobičkonosno rast« (Danfoss 2015b, 2).

Kot omenjeno, so z namenom doseganja čim boljšega razumevanja in zavedanja med zaposlenimi pripravili povzetek vseh implementiranih izboljšav na delovnem mestu (Danfoss 2015a), v kar vsako leto vlagajo precej truda, saj verjamejo, da to vodi k višji zavzetosti (Danfoss 2013b). Ker želijo, da so zaposleni ponosni na podjetje, v katerem delajo, so na področju ugleda pridobili certifikat Družini prijazno podjetje, uvedli nove etične smernice in si ustvarjali ime na relevantnih družbenih omrežjih. Dvakrat so bili s strani Financ izbrani za naj slovensko podjetje, vse skupaj pa je vplivalo na povečano število prijav za razpisana delovna mesta. Zadolžitev najvišjega vodstva je bila redna, jasna in odprta komunikacija, predvsem na osebni ravni, kar so morali poleg treningov vodenja početi tudi neposredno nadrejeni. Sodelovanje med zaposlenimi so poskušali izboljšati z več povezovanja med oddelki, ki so se morali usklajevati tako na področju ciljev kot sredstev za projekte. Odnose so utrjevali tudi na neformalnih dogodkih, ki jih je organiziralo podjetje. Za izboljšanje delovnih pogojev so poskrbeli s prenovo delovnih prostorov, vsebinsko pa gradili na razumevanju organizacijskih in oddelčnih ciljev. S tem namenom so organizirali redne analize po zaključku obdobj, prav tako pa so pregledali in optimizirali tudi delovne naloge za posamezno delovno mesto. Jasni opisi delovnih mest so omogočili tudi karierni pregled, saj ima vsakdo možnost natančno opredeliti svoje kompetence oziroma strokovni in osebni razvoj v preteklem obdobju. Poleg rednih letnih razgovorov so oblikovali tudi sistematičen pregled učinkovitosti in potenciala vsakega proizvodnega delavca posebej, pri čemer so sodelovali neposredno nadrejeni, njihovi nadrejeni, sodelavci in kadrovska služba. Na več stopnjah so izvajali tudi treninge, vsakemu zaznanemu slabšemu izvajanju zadolžitev pa so sledili takojšnji ukrepi. Nagrajevanje je področje, na katerem želijo, da zaposleni primerjajo svoje stanje s tistim, ki bi ga imeli drugod in ga ocenijo na podlagi tega. Zato so se trudili imeti pregleden plačilni sistem, ki je temeljil na učinkovitosti in nivoju trga, vse izredne dosežke pa so dodatno nagrajevali. Enkrat letno so izvedli tudi obvezno analizo plač (Danfoss 2015a).

Leta 2015 so združili ankete v eno samo, ki je bila enaka za zaposlene v vseh štirih poslovnih segmentih (Danfoss 2015b). Vsebovala je 57 vprašanj, zopet v 13 kategorijah, ki pa so bile tokrat nekoliko drugače zastavljene, saj so v podjetju večji poudarek namenjali določenim področjem, kot je recimo varnost zaposlenih. Tako se je pridružila kategorija kultura varnosti, kjer so zaposleni ocenjevali varnostne vidike. Skozi anketo so ocenjevali tudi priložnosti, ki jih imajo za izobraževanje in razvoj, svoje delovne pogoje, raven sodelovanja s sodelavci v podjetju, vodenje svojega neposredno nadrejenega in vodstvene skupine nad njim (najvišjega vodstva). V sklopu nagrajevanja so ovrednotili plačo in ugodnosti, znotraj mojega dela vsebino



dela, ki ga opravljajo, in ugled podjetja na podlagi mnenja drugih. Opredeliti so morali tudi svoje splošno zadovoljstvo v podjetju, stopnjo motiviranosti in predanosti ter zvestobe (Danfoss 2015c).

Stopnja odzivnosti je bila 92 % (352/381), že tako dobri rezultati iz preteklih let pa so se v letu 2015 še izboljšali, kar je v posebnem pismu zaposlenim po prejemu rezultatov pohvalil tudi sam generalni direktor, Aleksander Zalaznik (2015). Izmerjena zavzetost je znašala 90 točk, kar je 14 točk več od povprečja celotne Danfoss skupine in se uvršča med zelo visoko zavzetost. Odstotek gorečih zagovornikov v podjetju se je povečal na 61 %, medtem ko se je v zadnje tri kategorije skupaj (uničevalci, odtujeni in izključeni) uvrstilo le 6 % zaposlenih. Vodstvo so ovrednotili kot izrazito trdno (86 %), medtem ko kot šibke vidijo le 3 % menedžerjev.

Pri posameznih gonilnikih so dobili naslednje rezultate:

- ugledu 96 točk;
- vodstvu in neposredno nadrejenih 91 in 92 točk;
- sodelovanju, njihovem delu in delovnih pogojih 93, 89 in 85 točk;
- plači in nagradah ter strokovnem in osebnem razvoju 84 in 91 točk.

Pričakovano je najmanj točk prejelo nagrajevanje, saj gre za precej občutljivo področje, kjer zaposleni v večini primerov vidijo možnosti za dodatne izboljšave. Vsi gonilniki na zavzetost zaposlenih nimajo enakega vpliva, izračuni pa so pokazali, da bi izboljšanje rezultatov zavzetosti v prihodnje lahko dosegli, če bi se osredotočili na ugled, delovne pogoje in delo zaposlenih. Omenjena področja namreč dopuščajo največ izboljšav, hkrati pa imajo tudi precejšen vpliv na dvig zavzetosti (Danfoss 2015b).

Povečanje zavzetosti zaposlenih je vidno tudi pri poslovnih rezultatih. Pogled na letna poročila iz let 2013 in 2015 razkrije, da beležijo (rekordno) rast iz leta v leto. Čisti prihodki od prodaje so tako leta 2013 znašali 90,4 milijone evrov, čisti dobiček obračunskega obdobja pa je dosegel 12,5 milijona evrov (Danfoss Trata, d. o. o., 2013). Kljub še vedno nestabilnemu poslovnemu okolju v letu 2015 je bilo podjetje Danfoss Trata ponovno uspešno in je doseglo načrtovan finančni izid. Čisti prihodki so znašali 97,5 milijona evrov, medtem ko je čisti dobiček obračunskega obdobja dosegel vrednost 12,6 milijona evrov (Danfoss Trata, d. o. o., 2015). Rekordno leto je bilo leto 2016, ko je podjetje Danfoss Trata prvič v svoji zgodovini poslovanja preseгло 100 milijonov evrov (103,5 milijona evrov), čisti dobiček obračunskega obdobja pa je dosegel raven 13,2 milijona evrov (Danfoss Trata, d. o. o., 2016).

### 5.3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vloga internega komuniciranja v podjetju zajema informiranje zaposlenih o pomembnih poslovnih odločitvah, konceptualno pripravljanje in organiziranje dogodkov, učenje, izobraževanje in socializiranje, kar skupaj vodi v spreminjanje organizacijske kulture. Komunikator pri vsem tem skrbi še za sproščenost in zabavo na delovnem mestu, najpomembneje pa je, da motivira in spodbuja sodelavce.

Pri tem je bistveno, da mu podpora nudita vidno vodstvo, ki preko trdne strateške zgodbe o organizaciji krepi vlogo zaposlenih, in zavzeti vodje, ki zaposlenim nudijo pravo in dovoljšno podporo, da se odločijo za sodelovanje in pri tem izkoristijo ves svoj potencial. Z zanimanjem za njihovo mnenje utrjujejo glas zaposlenih in dojemanje, da so oni sami ključni za rešitve. Ker se to odraža v vsakodnevnem vedenju, dosegajo višjo integriteto organizacije, saj ni razkoraka med napisanim in storjenim.

Interno komuniciranje so postavili v središče organizacije in preko njega privabljajo sodelavce k sodelovanju. Komuniciranje ne poteka zgolj od zgoraj navzdol, ampak se trudijo opolnomočiti sodelavce, da samostojno prevzemajo iniciative, predlagajo izboljšave ter prispevajo k napredku celotnega podjetja. Namesto da spreminjajo zaposlene, jih spodbujajo, da spremembe pridejo od njih samih, kar v Danfossu še posebej radi poudarjajo: »Vse se začne pri ljudeh (Panjan 2016b, 2)!«

### 5.4 24IDEA

Ker imajo čvrsto osnovo in gradijo na trdnih temeljih, si lahko dovolijo početi tudi nekoliko bolj drzne stvari. Zavzetost zaposlenih so namreč uspeli s pomočjo različnih aktivnosti, ki so jih jasno komunicirali zaposlenim, spraviti na zelo visoko raven in danes tudi rezultati dokazujejo, da gre za izredno zrelo organizacijo. Zato si lahko privoščijo nadgradnjo in so se lotili spreminjanja korporativne kulture inoviranja. Spodbuditi so želeli kreativnost zaposlenih in podajanje idej z njihove strani, pri čemer je bilo njihovo glavno vodilo postati interni podjetniki v organizaciji (Panjan 2016b).

Skupina mladih zaposlenih je leta 2015 v ta namen razvila projekt 24Idea (Danfoss Trata, d. o. o., 2016), s katerim so želeli ustvariti prostor, znotraj katerega se bodo lahko oblikovale različne skupine, ki bodo pri doseganju zastavljenih ciljev svobodne (Panjan 2016a). Gre za

projekt, ki »spodbuja podjetniško in inovativno kulturo v organizaciji z idejami, ki bodo vplivale na prihodnjo rast poslovanja« (Panjan 2016b, 14). Kot številna druga podjetja v današnjem času, Danfoss posluje v okolju, za katerega so značilne hitre spremembe. Podjetje se mora hitro odzivati na potrebe kupcev, pred tem pa je potrebno zaposlene opremiti z znanjem in okoljem, v katerem se bodo počutili pripravljene na tveganja v prihodnosti. Hkrati se morajo kot podjetje od konkurentov na trgu ves čas razlikovati in iskati nove priložnosti za razvoj.

Vodstvo je izkazalo zaupanje v sprva nenavadno idejo, zato so dogodek pripravili v start-up duhu; kot nekakšen test, ali je organizacija pripravljena na drugačen način dela in sodelovanja. Želeli so priti do idej, ki se ne prebijejo skozi redne procese zbiranja, a imajo morda vseeno potencial za novo poslovno priložnost. S tem so možnost za razvoj idej dobili tudi zaposleni iz različnih področij in oddelkov, kar jim je omogočilo delovanje izven ustaljenih in dobro znanih okvirjev. Avtorji zmagovalne ideje so bili nagrajeni z 20 % delovnega časa, ki so ga lahko izkoristili za raziskovanje, nadaljnje delo in realizacijo, pri čemer jih je spodbujal sponzor. V tej vlogi so se znašli vodje z nalogo, da svoje ekipo kar najbolje podprejo pri realizaciji in ji pomagajo umestiti projekt v že obstoječe procese. Njihova vloga je bila ključna.

Najpomembnejša lekcija je bil nov način razmišljanja, s pomočjo katerega so se zaposleni naučili hitro prilagajati, eksperimentirati in si pri tem dovoliti tudi, da se kdaj zmotijo (Panjan 2016a). Projekt je prejel tudi več nagrad, ki podjetju predstavljajo potrditev, da jim je uspelo ustvariti delovno okolje, ki povezuje zaposlene in jih navdihuje z novimi načini dela (Danfoss Trata, d. o. o., 2016). Potrditev je prišla tudi s strani uprave, saj so lokalno ekipo povabili na Dansko, kjer so pripravili dogodek z enakim konceptom za vse štiri segmente podjetja (Panjan 2016a).

## 6 SKLEP

V podjetju za merjenje zavzetosti zaposlenih uporabljajo anketni vprašalnik, s katerim lahko podatke kvantificirajo. V anketo so vključili vse zaposlene, kar je pokazatelj, da želijo slišati mnenje čisto vsakega izmed njih. Anketa je zajemala vprašanja z različnih področij, s katerimi so poskušali pokriti vse vidike oziroma gonilnike, na podlagi katerih lahko opredelijo zavzetost. Kot predstavljeno v teoretičnem delu, je za zaposlene pomembno, da jim je omogočeno izražanje mnenja in ovrednotenje nadrejenih (Goldhaber, Porter, Yates in Lesniak v Ruck in Welch 2012), kar pri Danfossu upoštevajo.

Interno komuniciranje je v podjetju vodeno z namenom identificiranja in spreminjanja področij, kjer so izboljšave možne ali potrebne. Zaposleni imajo možnost podajanja kritik in predlogov,

odgovorne osebe pa so zadolžene za jasno komuniciranje vseh sprememb. Na ta način je napredek predstavljen pregledno, med zaposlenimi se pojavi zavedanje, da je njihov glas slišan, kar prispeva k višji zavzetosti. Nanjo vpliva tudi dejstvo, da vodstvo prepoznava pomembnost internega komuniciranja in pri njem aktivno sodeluje (Mishra in drugi 2014; Ruck in Trainor 2012), kar zaposlenim predstavlja pomembno sporočilo. Po Grunigu in Huntu (Pilkington 2016) lahko tako interno komuniciranje v Danfossu uvrstimo v najnaprednejšo, četrto fazo, katere glavni namen je, da vzdržuje informiranost zaposlenih o pomembnih temah in jim omogoča, da so v dogajanje aktivno vključeni.

Sodelavce spodbujajo k samoiniciativnosti in opazovanju okolja, ki jih obdaja, ter iskanju možnosti za napredek znotraj njega. To sovпада z modelom komuniciranja v agilnih organizacijah, ki sem ga navedla v zaključku teoretičnega dela (Corporate Executive Board Company 2012, 10) in po katerem so zaposleni gonilniki sprememb, kar v Danfossu izrazito spodbujajo. Projekt 24Idea je odličen primer, kako lahko visoka zavzetost zaposlenih organizaciji omogoči uporabo bolj inovativnih pristopov vključevanja sodelavcev (Tkalac Verčič in Pološki Vokić 2017; Ruck in drugi 2017) v različne procese.

Zaradi navedenih dejstev so tudi poslovni rezultati podjetja obrnjeni navzgor, kar potrjuje ugotovitev, ki sta jo podala MacLeod in Clarke (v Tkalac Verčič in Pološki Vokić 2017), in sicer, da zavzetost zaposlenih v zasebnem sektorju pripomore k ustvarjanju boljših finančnih dosežkov.

Ker je podjetje trenutno ravno v fazi prestrukturiranja, bi bilo zanimivo primerjati dosedanje rezultate z naslednjimi. Ljudje namreč kljub odprtosti in širini razmišljanja sprememb ne sprejemajo z navdušenjem, je pa prednost organizacije v tem, da so do te točke vzpostavili precej dobre odnose oziroma zaupanje med internimi deležniki. Če ne bi v preteklosti vlagali toliko truda v interno komuniciranje in zaposlenim dokazali, da so odprti ter si želijo, da pri poslovanju podjetja sodelujejo vsi, bi se sedaj verjetno soočali z dodatnimi težavami.

## 7 ZAKLJUČEK

Skozi diplomsko delo sem želela predstaviti pomen internega komuniciranja in njegovo povezanost z zavzetostjo zaposlenih, ki vodi v doseganje boljših poslovnih rezultatov.

Pregled teoretičnih prispevkov je pokazal, da pojma interno komuniciranje in zavzetost zaposlenih ločeno obravnavajo številni avtorji. S povezavo med pojmom se jih je doslej

ukvarjalo manj, a se to počasi spreminja. Izhajala sem iz teorije, ki je potrjevala povezanost med pojmom, kar sem želela poudariti s primerom, ki to uspešno dokazuje tudi v praksi. Ključno se mi namreč zdi, da podjetja, ki so primer dobre prakse, svoje znanje in izkušnje predstavijo tudi javno. Na ta način namreč pokažejo ostalim, do kakšnih rezultatov lahko pridejo, če stvari počnejo na pravi način. Rezultati tovrstnega početja so namreč lahko povsem merljivi. S tem bi se povečalo tudi zavedanje glede pomembnosti internega komuniciranja in strokovnjakov na tem področju, saj ti nimajo povsod ustreznega položaja in prostih rok za uspešno delo.

Empirični del je temeljil na predhodno predstavljenem teoretičnem delu, in sicer sem skozi študijo primera obravnavala podjetje Danfoss Trata kot primer organizacije z visokim deležem zavzetih zaposlenih na našem prostoru. Interno komuniciranje je v podjetju strukturirano in strateško vodeno, zato lahko njegove učinke merijo. Imajo vodstvo, ki se zaveda, da se zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem odraža v njihovem delu in sodelovanju, prav tako pa med cilje uvršča tudi zavzetost zaposlenih. Da je vanjo potrebno vlagati trud, dokazujejo z nenehnimi izboljšavami in stalnim vzdrževanjem komunikacije. Visoki dosežki pri anketah, vezanih na zavzetost zaposlenih, se zrcalijo tudi v finančnih poročilih, kjer so številke vsako leto višje. V Danfossu so že precej zgodaj pogled usmerili v prihodnost in analizirali prihajajoče oblike dela. Poskrbeli so za še bolj transparentno delovanje in se z omogočanjem zaposlenim, da soustvarjajo delovanje podjetja, ne glede na njihovo formalno pozicijo, odprli navznoter. Z jasnim in transparentnim internim komuniciranjem jim je uspelo ustvariti zavzete zaposlene, ki danes preko inovativnih načinov vključevanja v projekte premikajo meje v organizaciji.

## 8 LITERATURA

1. Brandon, Michael. 1997. From the three B's to the high C's: The history of employee communication. *Communication World* 14 (5): 18–21.
2. Corporate Executive Board Company. 2012. Leadership Communication for the Agile Organization. Ljubljana: interno gradivo.
3. Danfoss Trata, d. o. o. 2013. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
4. --- 2015. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
5. --- 2016. *Letno poročilo*. Ljubljana: interno gradivo.
6. *Danfoss*. Dostopno prek: <http://www.danfoss.si/home/#/> (2. julij 2017).

7. --- 2013a. *EPS 2013 – merjenje zavzetosti zaposlenih*. Ljubljana: interni vprašalnik.
8. --- 2013b. Preparation for EPS 2013 – focused improvements. Ljubljana: interno gradivo.
9. --- 2015a. *Voice '15 – focused improvements*. Ljubljana: interno gradivo.
10. --- 2015b. *Voice '15 Report*. Ljubljana: interno gradivo.
11. --- 2015c. *Vprašalnik 2015*. Ljubljana: interno gradivo.
12. --- 2017a. *Danfoss at a glance*. Dostopno prek: <http://www.danfoss.com/about/facts-and-history/#/> (2. julij 2017).
13. --- 2017b. *Introduction to Danfoss*. Dostopno prek: <http://www.danfoss.com/about/facts-and-history/#/> (2. julij 2017).
14. Gallup. 2013. State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders. Ljubljana: interno gradivo.
15. --- 2016a. *Gallup's Employee Engagement Science*. Dostopno prek: <https://q12.gallup.com/Help/en-us/About> (26. maj 2017).
16. --- 2016b. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Ljubljana: interno gradivo.
17. Gruban, Brane. 2005. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost> (8. marec 2017).
18. Kapel, Claudine in Maggie Thompson. 2005. Effective communications link employees to business, customers. *Canadian HR Reporter* 18. Dostopno prek: [http://www.kapelandassociates.com/effective\\_communication.pdf](http://www.kapelandassociates.com/effective_communication.pdf) (11. februar 2017).
19. Karanges, Emma, Amanda Beatson, Kim Johnston in Ian Lings. 2014. Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective. *Journal of business market manager* 7 (2): 329–353.
20. Mishra, Karen, Lois Boynton in Aneil Mishra. 2014. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202.

21. Panjan, Mateja. 2016a. Kako smo zaposleni v korporaciji postali podjetniki. *Finance*, 7. september. Dostopno prek: <https://startaj.finance.si/8848736> (8. julij 2017).
22. --- 2016b. Komunikacija z zaposlenimi v podjetju Danfoss Trata. Ljubljana: interno gradivo.
23. Pilkington, Ann. 2016. The Role of the Internal Communication Practitioner. V *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*, ur. Kevin Ruck, 177–188. New York: Routledge.
24. Ruck, Kevin in Mary Welch. 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2): 294–302.
25. Ruck, Kevin in Sean Trainor. 2012. Developing Internal Communication Practice That Supports Employee Engagement. *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*. Dostopno prek: [http://www.bledcom.com/sites/default/files/BledCom\\_Zbornik2012\\_E\\_verzija\\_WEB%5B1%5D.pdf](http://www.bledcom.com/sites/default/files/BledCom_Zbornik2012_E_verzija_WEB%5B1%5D.pdf) (12. marec 2017)
26. Ruck, Kevin, Mary Welch in Barbara Menara. 2017. Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008> (29. junij 2017).
27. Ruck, Kevin. 2016. A critical and ethical approach to internal communication. V *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*, ur. Kevin Ruck, 83–91. New York: Routledge.
28. Saks, Alan M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7): 600–619.
29. Saldaña, Johnny. 2009. The coding manual for qualitative researchers. Los Angeles: Sage Publications.
30. Smith, Lyn in Pamela Mounter. 2005. *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page Ltd.
31. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
32. Tkalcac Verčič, Ana in Nina Pološki Vokić. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005> (29. junij 2017).

33. Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.
34. Tkalac Verčič, Ana. 2016. *Exploring the connection between internal communication and employee engagement*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/exploring-connection-internal-communication-employee-engagement/> (4. april 2017).
35. Verčič, Dejan, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Sriramesh, ur. 2016. *Engaging People in a Disengaged World*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.
37. Welch, Mary. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4): 328–346.
38. --- 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38 (2): 246–254.
39. Yaxley, Heather in Kevin Ruck. 2016. Tracking the Rise and Rise of Internal Communication. V *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*, ur. Kevin Ruck, 3–13. New York: Routledge.
40. Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage Publications.
41. Zalaznik, Aleksander. 2015. *Voice results in Commercial Controls*. Ljubljana: interno gradivo.