

# ODNOSI Z NOTRANJO JAVNOSTJO IN INTERNA KOMUNIKACIJA KOT POGOJ USPEŠNOSTI PODJETJA

JERA LENARDIČ, VESNA NOVAK IN MARINA ĐORĐESKI

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.

E-pošta: jera.lenardic@student.um.si, vesna.novak@um.si, marina.djordjeski1@um.si

**Povzetek** Komunikacija je tista, ki našemu bitju omogoča ubesedenje naših občutkov, mišljenj in prenaša naše znanje. Izbira besed, naša obrazna mimika in gestikulacija telesa ter upoštevanje pravil so odvisni od kraja in javnosti, s katerimi vzpostavljamo stike. Komunikacijskih veščin se priučimo in s tem pridobivamo na (samo)vrednost, s čimer je povezana naša uspešnost tako v zasebnem kot tudi poklicnem življenju. Prispevek v ospredje postavlja interno komunikacijo, katera soodvisno vpliva ne le na vzpostavljanje kakovostnejših odnosov znotraj in med različnimi javnostmi v podjetju, pač pa je tudi tista, ki vzpostavlja bolj kreativno delovno okolje. Komunikacijski prijemi so tisti, ki na hitrejši in učinkovitejši način omogočajo opravljanje delovnih nalog ter nadalje dvigujejo raven storilnosti. Jasno je torej, da je še kako zelo pomembno kdo, komu, prek katerega kanala in s kakšnim namenom sporoča kaj, saj je interna komunikacija tista glavna ovira (ne)uspešnosti določenega podjetja.

#### Ključne besede:

odnosi,  
zaposleni,  
interna  
komunikacija,  
uspeh  
podjetja,  
notranja  
javnost.

# INTERNAL RELATIONS AND INTERNAL COMMUNICATION AS A CONDITION FOR COMPANY SUCCESS

JERA LENARDIČ, VESNA NOVAK & MARINA ĐORĐESKI

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija.  
E-mail: jera.lenardic@student.um.si, vesna.novak@um.si, marina.djordjeski1@um.si

**Abstract** Communication is what enables our being to articulate our feelings, thoughts and transmit our knowledge. The choice of words, our facial expressions and body gestures, and the observance of the rules depend on the place and the public with whom we establish contact. We learn communication skills and thus gain (self)value, which is related to our performance, both in private and professional life. The paper focuses on internal communication, which interdependently influences not only the establishment of better relationships within and between different publics in the company, but also the one that establishes a more creative work environment. Communication approaches are those that enable the performance of work tasks in a faster and more efficient way and further raise the level of productivity. It is clear that it is very important who, to whom, through which channel, and for what purpose, communicates something, as internal communication is the main obstacle to the (non)success of the particular company.

**Keywords:**

relations,  
employees,  
internal  
communication,  
the success of the  
company,  
internal  
public.

## **1 Uvod**

Komunikacija je ključnega pomena za preživetje. Brez nje ne moremo obstajati. Je povezava našega mišljenja, naše notranje biti z zunanjim svetom. Ne glede na to v katerem okolju delujemo, s pomočjo komunikacije izražamo kdo smo, kaj želimo, kaj nam je všeč (in kaj ne) ter kaj znamo. Vse omenjeno se v nastop poveže s pomočjo izbire pravih besed, našo gestikulacijo telesa, obrazno mimiko ter karizmo in je pogoj, da v okolju in družbi puščamo določen vtis, s pomočjo katerega nadalje ustvarjamo odnose.

Natančneje rečeno, v tem prispevku govorimo o odnosih znotraj podjetja oz. odnosih z notranjo javnostjo, katere Fawkesova (2004) opredeli kot mešanico teorije in prakse managementa, medijev in psihologije. Prav ti odnosi so bolj skriti, a še kako pomembni za vzpostavitev identitete podjetja (Ferjan, 2017), katera zaposlenim predstavlja vrednote in norme (Kennan in Hazleton, 2006) in zgled obnašanja. To pa je pogojeno s kakovostno komunikacijo, kjer gre v osnovi vedno za komunikacijski proces oz. potovanje določenega sporočila od oddajnika do prejemnika, v pričakovanju na povratno informacijo. Izvzete pa ne smejo biti motnje oz. šumi (Kotler, 1996), ki lahko nastajajo zaradi različnih pogledov in razumevanj ter kultur, predvsem pa zaradi neprimerno izbranih, nenatačno definiranih besed (Carnegie, 2012a). Prav natančnost izbire besed je tista, ki poleg izogibanju določenim motnjam oz. šumov vzpostavlja več spoštovanja, razumevanja ter naklonjenosti med zaposlenimi, s tem povezano pa se vzpostavlja bolj zaupljiv odnos (Arih, 2011).

Z omenjenim prispevkom smo želeli izpostaviti pomembnost interne komunikacije, ki vpliva na vzpostavitev odnosov ter nadalje uspešnost delovnih skupin, teamov in samo uspešnost podjetja nasploh. Zakaj in kako bi radi dosegli določen zastavljen cilj (Frank, 1986) je vodilo, ki delovno skupino s pomočjo odkrite in odprte komunikacije poveže v učinkovitejši in fleksibilnejši team, ki se zna hitreje in manj stresneje spopadati in prilagajati novostim (Kennan in Hazleton, 2006). Omenjeno nam predstavlja podlago za boljši napredek delovnih teamov in uspešnost podjetij, ki bo vedno lahko podlaga za nadaljnje raziskovanje. Popolnoma torej drži, da je komunikacija eden od glavnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni na poti uspešnosti podjetja (Lenardič, 2021).

## 2 Odnosi z notranjo javnostjo

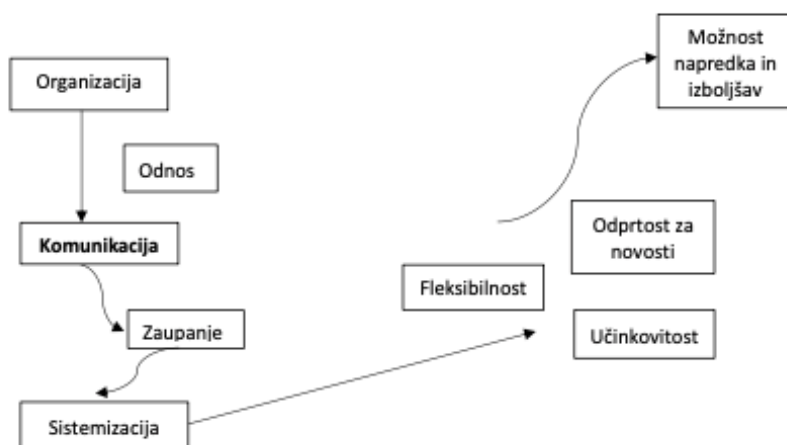
Odnosi z notranjo javnostjo so pojem, ki je sestavljen iz več kompleksnih besed, ki jih glede na kulturo in družbo, v kateri smo bili vzgojeni ter smo zato drugače dovteti za določene norme in vrednote, razumemo različno. Besedno zvezo bi lahko razdelili na dva podpojma: javnost in odnos. Prvoomenjenega si najsplošneje razlagamo s Ferjanovo (2017) navedbo, da gre za (ne)organizirano skupino ljudi. Le-to naj bi združeval določen skupen cilj oz. zanimanje (SSKJ, 2021a). Drugoomenjenega pa bi lahko s pomočjo SSKJ (2021b) definirali kot razmerje med nečim, katero razmejuje stališče.

Poslovni odnos se zgradi. Pri tem je najprej potrebno izpostaviti notranje mišljenje ljudi (Carnegie, 2012a), saj prav s svojo samopodobo in mirnimi mislimi o sebi ter drugih odražamo naš odnos navzven. Torej, na kakšen način, s kakšnim tonom in kako hitrimi oz. počasnimi gibi telesa in obraza se znamo primerno izražati (Carnegie, 2012b). Govorimo o pristopu in nadaljnjem delu za vzpostavitev samega odnosa, za katerega je po Uletovi (2009) potrebnih več faz: izbire, pogajanja, sporazuma, zavezanosti in institucionalnosti.

V podjetjih obstaja ogromno javnosti in nešteto odnosov, ki se vzpostavljajo z ravnanjem (SSKJ, 2021b). S tem povezani so problemi in kritičnost, ki v podjetju nastajajo. Posledično nastaja več javnosti, zato moramo o teh govoriti v množini (Ferjan, 2017).

Da pa bi zares poskusili definirati odnose z notranjo javnostjo, je potrebno izpostaviti glavni cilj le-teh. Odnosi z notranjo javnostjo si nasploh prizadevajo, da s pomočjo različnih dogodkov, razgovorov in srečanj (Kennan in Hazleton, 2006) načrtno usmerjajo in si razlagajo komunikacijo med zaposlenimi znotraj podjetja, ki so po besedah Theakerjeve (2004) eden najpomembnejših deležnikov in predpogoj uspešnosti podjetja (Gokalp, Demirors in Eren, 2020). Odnosi z notranjimi javnostmi so tisti, ki gradijo identiteto (Ferjan, 2017), torej vse, kar podjetje kaže navzven (ime, kdo je lastnik, zaposlene, v kateri stavbi oz. stavbah podjetje deluje, kakšen je stil, kako in hitro ter jasno so navznoter in navzven vidni rezultati itd. (Lenardič, 2021; Ferjan, 2017). Vendar pri tem po besedah Kennana in Hazletona (2006) ne gre za kontrolo, pač pa učinkovito razumevanje, prilagajanje in sprejemanje posameznikov ter s tem povezane zgrajene odnose, take kot so. Zato je

odgovorna dobro vzpostavljena organizacijska klima, katero Tagiuri (1968, v Ferjan, 2017) razume kot odziv na sistem vrednosti članov znotraj določene organizacije oz. krajše rečeno, kakovostno notranje okolje. Prav to je tudi eden od glavnih motivatorjev zaposlenih pri njihovem delu in želji po napredovanju (Gokalp, Demirors in Eren, 2020). Navezujoče se na prejšno trditev, pa je pomembno izpostaviti tudi vlogo oz. odnos vodstva/managerja s posameznimi javnostmi, skupinami, teami. Odvisno od potreb, želja in ciljev, sta odvisni sistemizacija in strategija, ki bosta vplivali na večjo učinkovitost, natančnost in premišljenost, hkrati pa tudi odpirala možnosti ter lažje ocenjevala rezultate in uspehe (Lenardič, 2021). Omenjeno lahko prikažemo tudi s teorijo sistema, vidno na sliki 1:



Slika 1: Teorija sistema (prirejeno po Kenan in Hazleton, 2006, v Lenardič, 2021).

Zato pa je ključna kakovostna interna komunikacija med vodstvom, managerji in preostalimi zaposlenimi znotraj posameznih javnosti in še globlje, znotraj delovnih skupin in teamov. Individualni in/ali skupinski razgovori, posamezna srečanja, različni mediji, telefonskimi klici ali elektronsko pošto ter bolj ali manj organiziranimi dogodki so tisti, ki napeljejo vezi in pomagajo ustvarjati zaupanje in spoštovanje med vsemi udeleženci znotraj podjetja. Prav vsi zaposleni so namreč odgovorni za čim lažje razreševanje šumov oz. motenj ter možnih konfliktov ter nadalje boljšo uspešnost podjetja.

### 3 Interna komunikacija

Brez komunikacije ni življenja. Sploh ne bi mogli obstajati, saj ne bi nikakor mogli izraziti kdo smo, kaj hočemo in kam želimo iti. Na podlagi povedanega se ne bi morali vzpostaviti odnosi tako v zasebnem kot nadalje v poslovnem življenju.

Komunikacija je torej nekaj nepretrganega in skupnega, ki ves čas, ne glede na okolje in družbo, sledi Laswellovem modelu: "Kdo komu kaj sporoča po kateri poti, s kakšnim učinkom" (Kotler, 1996). Pri tem gre za izbiro različnih kanalov, kjer ne le z besedami (verbalno), pač s svojo celotno podobo (govorico telesa in obrazno mimiko oz. neverbalno), predajamo sporočila ter le-ta prejemamo, ocenjujemo, primerjamo (Ule, 2009). Po principu matematika Clauda Shannona (v Fawkes, 2004), najbolj teoretično oddajnik s pomočjo izbranega kanala odda kod oz. določeno sporočilo prejemniku (oz. prejemnikom). Če prejemnik sporočilo le sprejme, govorimo o enosmerni, če pa se le-ta odzove, govorimo o dvosmerni komunikaciji.

Komunicirati se učimo celo življenje. V določenem obdobju gre za učenje izbire besed, nato njihovo razumevanje in izražanje, v določenem obdobju, ki bi ga lahko poimenovali odraslo življenje, pa je pomembna celotna podoba. Odvisno od situacije je torej odvisna primerna izbira besed, ton glasu, telo, obraz, vključitev čustev (Ferjan, 2017), saj to lahko vpliva na vzpostavitev odnosa in nadaljnje možnosti sodelovanja. Jasno je, da drugače komuniciramo 1 na 1 ali pa ko smo v skupini, saj se energija drugače razporedi. Jasno je tudi, da drugače komuniciramo v živo, prek elektronskih ali tiskanih medijev. Potrebni so drugačni prijemi in izrazoslovje, kot so potrebni drugačni prijemi, glede na to, s kom komuniciramo.

V tem prispevku se osredotočamo na interno oz. notranjo komunikacijo, ki vpliva na vsa področja v podjetju (Smith in Mounter, 2008). Kot že omenjeno, brez komunikacije ni mogoče vzpostaviti odnosa in nadalje zaupanja. Premalokrat se zavedamo, da je prav odprta in odkrita interna komunikacija tista, ki zaposlene sprosti, jih vzpodbudi. Prav interna komunikacija je tista, ki naj bi olajšala delo vsem zaposlenim v podjetju (Theaker, 2004), saj naj bi s pomočjo jasnega izražanja mnenj, znanj in oprijemljivih izkušenj lažje vedeli, kdo kaj počne, kdo si kaj želi itd. Tudi tega se priučimo. Jasno je, da ima vsako podjetje določena institucionalna pravila, katera se morajo zaposleni priučiti. Ne veljajo le za vodjo/managerja, pač pa za vse zaposlene. Vodja/manager je tisti, ki učenje usmerja, podpira, preverja (Wright,

2016). To vključuje tudi komuniciranje s preostalimi zaposlenimi, kjer pa je pred vsem potrebno izpostaviti jasnost izražanja (Theaker, 2004).

Kot smo omenili že prej, je za uspešno komuniciranje in nadalje delovanje podjetja potrebno zastaviti cilj, ki se lažje uresniči s specifikacijo oz. smernicami (Frank, 1986). Prav te vključujejo pogosto spraševanje udeležencev, zakaj nekaj počnejo in kaj bi s tem radi dosegli ter natančneje v smislu komunikacije, zakaj naj bi se določeni pogovori, besedila ali dogodki, sestanki, razgovori sploh izvedli ter kdo naj bi se jih vse udeležil. Tesno povezano s ciljem odnosov z notranjo javnostjo je tudi cilj interne komunikacije, in sicer čim točnejša opredelitev in vzpostavitev odnosov med zaposlenimi znotraj podjetja. Prav sledenje omenjenemu cilju je pogojeno z odprto in kvalitetno komunikacijo, katera mora potekati med vsemi zaposlenimi. Pri tem morajo biti zaposleni po besedah Mihaliča (2014, v Marič et. Al, 2020) čim bolj prilagodljivi, sproti prenašati ovire in se ves čas truditi, da do konfliktov ne bi prišlo. Ponovno poudarjamo, da je to mogoče doseči s čim jasnejšo komunikacijo, s pomočjo katere se tekom delovnega procesa zaposlene usmerja proti skupni točki, torej cilju (Theaker, 2004). Zato so v določenih trenutkih potrebni individualni in/ali skupinski razgovori, na katere se morajo tako vodje/managerji kot tudi ostali udeleženi zaposleni prej pripraviti.

Kljub temu, da se podjetje z dobro usposobljenim vodjem/managerjem trudi za jasno, čim točnejšo in odprto komunikacijo, lahko zaradi različnih interesov vedno pride do nevarnosti: šumov, sporov, večjih konfliktov itd. Vodje so tisti, ki s svojim odprtim odnosom zaposlene vzpodbujajo in poskušajo razumeti. Biti morajo zgled zaposlenim (Gorše Lotrič, 2011), zato njihova komunikacija in obnašanje vplivata na komunikacijo in obnašanje zaposlenih. Za komunikacijo so odgovorni vsi, kot tudi v primeru, da pride do šuma oz. konflikta. Ker nismo roboti, do šumov in konfliktov prihaja zaradi osebnih, poslovnih ali drugih razlogov. Nastanejo lahko zaradi različnih interesov (Novak, 2000) ali neuspešnega prilagajanja, zaradi katerega nastane zmeda, spor in/ali preobremenjenost. Kljub temu, da pojem konflikt povezujemo z negativnostjo, pa prav ta lahko zelo pripomore k izboljšanju delovnega procesa, razumevanja zaposlenih itd. (Novak, 2000). Odvisno je kako se s konfliktom spopademo: kot beg ali boj? (Armstrong, 2006). Reševanje le-teh je po besedah Novaka (2000) različno: kot umik, prevlada, kompromis, ignoriranje itd. Vodja je tisti, ki naj bi vedno poskušal konflikt zgladiti, če seveda za konflikt ve. Od izbire prej omenjenega je odvisen nadaljnji odnos med zaposlenimi, posledično tudi

javnostmi. V najhujših primerih lahko prav neuspešno rešen konflikt znotraj podjetja pripelje do nezadovoljstva, nezaupanja med udeleženi zaposlenimi, navzven pa do krize ugleda podjetja, izgube strank (Ferjan, 2017). Še kako je torej ključno, da vodja/manager s svojim znanjem in specifičnimi prijemi poskuša usmerjati interno komunikacijo med zaposlenimi in javnostmi znotraj podjetja nasploh, saj je od tega odvisno opravljanje nadaljnjih delovnih nalog, celoten potek vzpostavljanja odnosov ter delovanje in uspešnost podjetja.

### **3 Pogoji kreativnosti je komunikacija**

Kreativen po Armstrongu (2006) pomeni zmožen ustvariti neke nove, drugačne prakse, koncepte, ideje. Besedo kreativnost si glede na družbo in kulturo razlagamo drugače. Runco in Jaeger (2012) le-to povezujeta z originalnostjo in učinkovitostjo. Razumljivo je torej, da je tudi sama kreativnost znotraj različnih podjetij, odvisno od tega s čim se ukvarjajo, razumljena različno. Zagotovo pa drži, da je dandanes kreativnost tesno prepletena ne le z uspešnostjo posameznega zaposlenega, pač pa tudi uspešnostjo podjetja na trgu nasploh.

Vsak zaposleni ima določena znanja in izkušnje, s pomočjo katerih ustvarja in izpolnjuje določene delovne naloge in podjetju predstavlja vrednost. Da pa vse to zaposleni lahko izrazijo, se morajo v prvi vrsti dobro počutiti, se sprostiti, poleg že omenjene dobro vzpostavljene organizacijske klime pa morajo imeti podporo vodje/managerja in preostalih zaposlenih v določeni skupini, teamu oz. javnosti, da kreativne ideje lahko »padajo« iz njih. Zagotovo držijo navedbe Kennana in Hazletona (2006), da dobra vzpostavitev odnosov med zaposlenimi vpliva na doživljanje njihovega dela. To pomeni, da bodo v primeru dobrega počutja zaposleni bolj sproščeni, bolj inovativni, motivirani in pripadni podjetju. Vse je odvisno od komunikacije, ki se dogaja med zaposlenimi, vodjo/managerjem in javnostmi nasploh. Kot že omenjeno, je vodja tisti, ki mora spoznati znanja, želje in cilje vsakega zaposlenega in ga motivirati, usmerjati in vzpodbujati pri njegovem razvoju (Padalin, 2019). Vodja je tudi tisti, ki zastavi okvir in usklajuje cilje podjetja s cilji zaposlenih. Prav tako usklajevanje je ključno za uspešnost podjetja nasploh.



Torej, kreativnost je pogojena s komunikacijo, ki tesno vpliva na uspešnost zaposlenih in nadalje uspešnost podjetja. Zaposlene je potrebno opazovati in jih usmerjati, upoštevati njihove osebnosti, ničesar preveč vsiljevati itd. (Terpin, 2017). Vodja je tisti, ki s svojim znanjem in posebnimi prijemi zna prebrati posameznega zaposlenega in ga usmerjati pri nadaljnjem razvoju. Pomembno je tudi združevanje določenih zaposlenih v delovne skupine, ki s pravilno zastavljenim okvirjem, točno definiranimi cilji in primerno dvosmerno komunikacijo postanejo team. Prav to pa je idealno delovno okolje, ki se z vzpostavitvijo odnosa sprosti in nadalje omogoča večjo kreativnost zaposlenim, lažje razreševanje konfliktov in posledično večjo uspešnost zaposlenih in podjetja nasploh (Marič et. al., 2020; Pegg, 1996).

#### **4 Zaključek in možnosti nadaljnjih raziskav**

Ugotovili in potrdili smo, da ima interna komunikacija ključno vlogo pri vzpostavljanju odnosov med zaposlenimi. Dodati je potrebno, da prav interna komunikacija s pomočjo usposobljenega vodje/managerja ustvarja delovno okolje. Organizacijska klima je tista, ki zaposlenim postavlja okvir in v njih vpeljuje vrednote in norme, s pomočjo katerih zaposleni (lažje) izpolnjujejo svoje cilje in cilje podjetja.

Uspešnost podjetja ne pomeni le dobička in prepoznavnosti na trgu. Omenjeno je pogojeno z zaupanjem, zadovoljstvom in sproščenostjo zaposlenih, ki s pomočjo odprte in odkrite komunikacije vzpostavljajo odnose, se združujejo v različne javnosti in na podlagi le-teh izpopolnjujejo znanje in oprijemljive praktične sposobnosti, s pomočjo katerih izboljšujejo delovne zmogljivosti, hitrost, učinkovitost ter kreativnost. Pri tem pomembno vlogo igra vodja/manager, ki s svojo podobo ne le predstavlja zgled, pač pa z znanjem in osebnimi/skupinskimi razgovori ter opazovanjem usmerja, svetuje in motivira zaposlene. Potreben je cilj, katerega vodja v zaposlene vpelje s pomočjo odprte, odkrite in jasne komunikacije ter le-tega združi z željami in cilji zaposlenih.

Kljub temu, da je normalno, da v vsakem podjetju iz različnih osebnih ali poslovnih razlogov ter čustev, prihaja do šumov ali nadalje konfliktov, je pomembno izpostaviti različne načine reševanja le-teh. Za omenjeno so odgovorni vsi udeleženi zaposleni, ki s pomočjo jasne in korektne komunikacije sproti izražajo svoja mnenja, občutke, všečnosti in ne všečnosti ter predloge možnih izboljšav. Kljub temu, da je vodja tisti, ki usmerja delovni proces, razporeja posamezne delovne naloge glede na

znanja in izkušnje zaposlenih, pa so prav slednji tisti, ki morajo tekom procesa izražati strinjanje in/ali nestrinjanje. Le tako lahko pride do izboljšav. Zato so potrebni razgovori, predvsem pa interna komunikacija, ki je glavna vez odnosov z notranjimi javnostmi, nadalje s posameznimi skupinami in teami.

S proučevanjem interne komunikacije in odnosov z notranjo javnostjo ugotavljamo, da je za uspešno delovanje podjetja potrebno izpolniti ogromno dejavnikov, da bo le-to delovalo tekoče. Predvsem pa je jasno, da je predpogoj delovanja odnosov z notranjimi javnostmi interna komunikacija, za katero se morajo tekom celotnega stika truditi, se učiti in nadgrajevati vsi. Ne le vodja, ki je steber in smerokaz, pač pa vsi zaposleni, katere naj bi vodila direktnost, jasnost in predvsem empatičnost do vseh udeležencev.

Odnosi z notranjimi javnostmi in z njimi povezana interna komunikacija sta obširni in detajlni tematiki, o katerih bo vedno mogoče razpravljati. Živimo v 21. stoletju, in ker se vedno večji del odnosov vzpostavlja elektronsko in/ali prek različnih platform, je še kako pomembno, da komuniciramo jasno ter le-to posodabljam v koraku s časom. S tem povezano je tudi neprestano učenje in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, ki bodo s pomočjo kakovostnega vodje svoje znanje, predvsem pa samozavest in kreativnost ves čas izboljševali.

Kot možnost nadaljnjih raziskav vidimo v raziskovanju direktno oprijemljivih primerov odnosov in interne komunikacije znotraj večjih podjetij, kjer bi nam s pomočjo sodelovanja vodij in udeleženih zaposlenih iz posameznih javnosti predstavili njihovo delovanje, delovne naloge in možnosti kreativnega izražanja ter nam potrdili oz. ovrgli pomembnost interne komunikacije. Le-ta namreč na podlagi zgoraj omenjenih teoretičnih dejstev vpliva na uspešnost zaposlenih, delovnih skupin in teamov, javnosti znotraj podjetja in nenazadnje na samo uspešnost podjetja nasploh.

## Zahvala

Zahvaljujem se profesoricama doc. dr. Vesni Novak in Marini Đorđeski, mag. org., za vso dano pomoč, predvsem pa zaupanje v moje sposobnosti. Predlog, da sodelujem na tako priznani in čezmejno znani konferenci, je poklon in največja nagrada za moje delo, predvsem pa nagrada za lastno samovrednost in neopisljiv zagon za prihodnost. Iz srca hvala.

## Literatura

- Arih, I. (2011). *Iz mojih čevljev: osnove dinamičnih komunikacij in sedem smrtnih komunikacijskih grehov*. Ljubljana: Medijski partner.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices, 10th edition*. London in Philadelphia: Kogan Page. Pridobljeno 8. 7. 2021 na <http://103.38.12.142:8081/jspui/bitstream/123456789/71/1/A%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice.pdf>.
- Carnegie, D. (2012a). *Zgradite boljše odnose: kako vzpostaviti dobre odnose, pridobiti zaupanje ljudi in vplivati nanje*. Tržič: Učila International.
- Carnegie, D. (2012b). *S komunikacijo do uspeha: kako izboljšati pisno in ustno komuniciranje ter doseči uspeh v službi in življenju*. Tržič: Učila International.
- Fawkes, J. (2004). Kaj so odnosi z javnostmi. V A. Theaker (ur.), *Priročnik za odnose z javnostmi* (str. 10 – 23). Ljubljana: GV Založba d.o.o.
- Ferjan, M. (2017). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Frank, O. M. (1986). *Posredujte svoje sporočilo v 30 sekundah – ali celo hitreje*. Ljubljana: Založništvo in izdelava Lisac & Lisac.
- Fran. SSKJ (2021a). Javnost. Pridobljeno 25. 6. 2021 na <https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3550482/javnost?page=3&View=1&Query=je+enako&All=je+enako&FilteredDictionaryIds=130>.
- Fran. SSKJ (2021b). Odnos. Pridobljeno 25. 6. 2021 na <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=odnos>.
- Gokalp, E. Demirs, O. In Erhan, E. (2020). *Public Personnel Management. Process Capability Assessment*. Ankara: Middle east Technical University. Pridobljeno 10. 7. 2021 na <http://web.aebsohost.com.eviri.ook.sik.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=50225323-95c3-41c5-9492-0c5f7e8a75fd%40sdc-v-sessmgr01>.
- Gorše Lotrič, A. (2011). *Je poslovna etika »živa« vrednota? IBS Newsletter poročevalec*. Pridobljeno 25. 6. 2021 na <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/41-letnik-1-t-2-vol-1-no-2/129-mag-andreja-gore-lotri-je-poslovna-etika-rival-vrednota>.
- Kennan, R. W. in Hazleton, V. (2006). *Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication*. Radford University. Pridobljeno 6. 7. 2021 na [https://www.researchgate.net/publication/284626197\\_Internal\\_public\\_relations\\_social\\_capital\\_and\\_the\\_role\\_of\\_effective\\_organizational\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/284626197_Internal_public_relations_social_capital_and_the_role_of_effective_organizational_communication).
- Kotler, P. 1996. Marketing management – trženjsko upravljanje – analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lenardič, J. (2021): *Odnosi z notranjo javnostjo in interna komunikacija kot pogoj uspešnosti podjetja (Magistrsko delo)*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Marič, M., Lambič, A. in Vuković, G. (2020). *Oblikovanje, razvoj in vodenje timov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Novak, B. (2000). *Kadrovanje*. Kranj: moderna organizacija v okviru FOV.

- Padalin, M. (2019). Kaj spodbudi (dober) kader ob odhodu iz podjetja takoj, ko dobi drugo (boljšo) ponudbo in kako to preprečiti? HR&M revija, 5(20). Pridobljeno s <https://www.hrm-revija.si/kaj-spodbudi-dober-kader-k-odhodu-iz-pojetja-takoj-ko-dobi-drugo-boljso-ponudbo-in-kako-to-prepreciti>.
- Pegg, M. (1996). *Positivno vodenje: kako oblikujemo zmogovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Runco, A. M. in Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. Athens: Torrance Creativity center, University of Georgia: Routledge Taylor & Francis Group. Pridobljeno 13. 7. 2021 na <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2012.650092?journalCode=hcrj20>.
- Smith, L. In Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. London in Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Terpin, M. (2017). *Razvoj vodij je ključna naloga kadrovskega menedžmenta*. Ptuj: 20. Srečanje ekonomistov in poslovnih delavcev v zdravstvu. Pridobljeno 12. 7. 2021 na <http://www.devz.si/wp-content/uplo>