

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Demšar**

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM  
V ORGANIZACIJI**

**PRIMER: MERKUR, D. D.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2007**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Katja Demšar**

**Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep**

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM  
V ORGANIZACIJI  
PRIMER: MERKUR, D. D.**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2007**

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Andreju Škerlepu za vse dragocene nasvete in g. Roku Isteniču iz družbe Merkur, d. d., za nesebično pomoč pri izvedbi raziskave.*

*Zahvaljujem se družini za vso podporo med študijem in v življenju ter  
mojemu Mitju za vso ljubezen.*

## **ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM V ORGANIZACIJI**

### **PRIMER: MERKUR, D. D.**

Vsaka sodobna organizacija, ki se zaveda prednosti dobrega komuniciranja z zaposlenimi in tudi izvaja program odnosov z njimi, vsekakor mora pokazati zanimanje za zadovoljstvo ciljne skupine z interno komunikacijo. Odlično orodje za spoznavanje celotne komunikacijske slike organizacije in s tem tudi zadovoljstva predstavlja t. i. »*communication audit*« (CA), ki ga organizacije v tujini že vrsto let uporabljajo za identifikacijo ključnih problemov in prednosti interne komunikacije. In ko organizacija s pomočjo CA spozna, v kateri točki so zaposleni nezadovoljni z notranjo komunikacijo, je njen naslednji korak, da se s postavljenimi »diagnozo« sooči, jo ustrezno »zdravi«, uspeh »zdravljenja« pa se pokaže v večjem zadovoljstvu zaposlenih s komunikacijo, ki dokazano vpliva na zadovoljstvo z delom, to na večjo lojalnost in pripadnost, ki pa sta za uspeh zelo pomembni. Glavni namen naše naloge je torej spoznati koristnost analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem (CA), ki bi jo vsaka sodobna organizacija morala vključiti v strateški načrt izvajanja odnosov z internimi javnostmi.

*Ključne besede: »communication audit« (analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem), interno komuniciranje, zadovoljstvo z interno komunikacijo, zadovoljstvo z delom.*

## **COMMUNICATION AUDIT IN ORGANIZATION**

### **CASE STUDY: MERKUR, D. D.**

Every modern organization, which is aware of the advantages of good communication with its employees and also carries out a programme dealing with the relationships between them, must also care about how satisfied the target public is with internal communication. Communication audit (CA) is an excellent tool for recognizing the overall communication picture of an organization and thereby also the satisfaction with it. Organizations abroad have been using CA for many years for identifying key problems and the advantages of organizational internal communication programme from the employees' perspective. And when an organization recognizes the bottlenecks of its internal communication it takes the following measures: it is faced with the »diagnosis« and »treats« it appropriately. The final result of successful »treatment« is seen in employees' greater satisfaction with communication, which increases their job satisfaction. This is related to greater loyalty and is important for the efficiency of every organization. Our central purpose is to recognize the utility of the complete analysis of internal communication satisfaction (CA) which should be included in the strategy of modern internal communication programmes.

*Key words: communication audit, evaluation, internal communication, internal communication satisfaction, job satisfaction.*

# KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. EVALVACIJA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI .....</b>	<b>9</b>
2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	10
2.1.1. Avtoritarna organizacijska kultura .....	12
2.1.2. Participativna organizacijska kultura .....	13
2.2. ORGANIZACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA KLIMA .....	13
2.3. INTERNO KOMUNICIRANJE .....	16
2.3.1. Horizontalno in vertikalno komuniciranje.....	18
2.3.2. Poslanstvo odnosov z zaposlenimi .....	18
2.3.3. Integrirano interno komuniciranje .....	22
2.3.4. Kanali komuniciranja v notranjem okolju organizacije.....	25
<b>3. ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM »COMMUNICATION AUDIT« .....</b>	<b>29</b>
3.1. METODOLOŠKI OKVIR.....	29
3.2. SEZNANITEV S POJMOVOM »COMMUNICATION AUDIT« .....	32
3.3. UPORABNOST ANALIZE KOMUNICIRANJA (CA) ZA ORGANIZACIJO.....	34
3.4. IDENTIFIKACIJA PROBLEMOV IN POTREB ZAPOSLENIH .....	37
3.5. RAZLIČNI PRISTOPI K ANALIZI ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM....	40
3.5.1. Vprašalnik.....	40
3.5.2. Intervju .....	44
3.5.3. Fokusna skupina .....	46
3.5.4. DCL ( <i>»Data collection log-sheet methods«</i> ) .....	47
3.5.5. Analiziranje profesionalnih praks.....	48
3.5.6. Analiziranje novih komunikacij .....	48
3.5.7. Prednosti novih tehnologij pri analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem.....	48
<b>4. ŠTUDIJA PRIMERA – ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM V DRUŽBI MERKUR, D. D. ....</b>	<b>51</b>
4.1. PREDSTAVITEV DRUŽBE MERKUR, D. D. ....	51
4.2. HIPOTEZE, ARGUMENTACIJA IN GRAFIČNI MODEL .....	53
4.3. OPERACIONALIZACIJA.....	55
4.4. METODA ANALIZE.....	55
4.5. STATISTIČNA ANALIZA PODATKOV.....	56
4.5.1. Opis vzorca.....	57
4.5.2. Univariatna analiza .....	60
4.5.3. Rezultati za ostale spremenljivke .....	64
4.5.4. Razprava .....	70

---

4.5.5.	Bivariatna analiza .....	74
4.5.6.	Ugotovitve in razprava .....	76
<b>5.</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>80</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>82</b>
<b>7.</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>86</b>
	PRILOGA A: SEZNAM SLIK.....	86
	PRILOGA B: SEZNAM TABEL.....	87
	PRILOGA C: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	88
	PRILOGA D: FREKVENČNE TABELE, OPISNE STATISTIKE IN HISTOGRAMI.....	91
	PRILOGA E: OPISNE STATISTIKE ZA POSEBNE SPREMENLJIVKE.....	104
	PRILOGA F: BIVARIATNA ANALIZA (PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE).....	105
	PRILOGA G: REGRESIJSKA ANALIZA.....	107
	PRILOGA H: PROGRAMSKI STAVKI.....	110

---

## 1. UVOD

---

Komuniciranje je ena izmed temeljnih človekovih potreb. Znan Watzlawickov rek »Ne da se ne komunicirati.« in dejstvo, da je komuniciranje temeljna človekova potreba, lahko apliciramo tudi na raven organizacije. Ne moremo si predstavljati molčečega delovnega okolja, v katerem se ne bi prav nič komuniciralo. Nasprotno, v veliki organizaciji z veliko zaposlenimi, tako kot v skupnosti, komuniciramo že sami po sebi.

Vendar pa tako velika skupina ljudi, kot je organizacija, nujno potrebuje načrtno izvajanje komunikacije, ki je namenjena zaposlenim. Zaposleni so namreč tista gonilna sila podjetja, od katere je odvisna njena konkurenčnost na trgu. Sodobna organizacija se vedno bolj zaveda, da z usmerjenim odnosom do zaposlenega lahko ustvari zadovoljnega pripadnika podjetja, ki bo svojo energijo usmeril v dobrobit organizacije. Interno komuniciranje je odlično sredstvo za doseganje tega cilja. Preko različnih kanalov komuniciranja si organizacija utira pot do uslužbenca, mu sporoča svoja pričakovanja in ga seznanja z njimi. Po raziskavah sodeč je dobro obveščeni zaposleni tudi zadovoljni zaposleni. Izkaže se tudi, da na zadovoljstvo z delom vpliva zadovoljstvo s komunikacijo v organizaciji. Zadovoljstvo z internim komuniciranjem pa je glavni koncept, ki nas v nalogi zanima.

»Zakaj so nekatere organizacije nadvse uspešne, medtem ko se druge utaplajo v trgu? Podatki vedno bolj kažejo, da je odgovor v komunikaciji. Način, kako dobro oz. slabo ljudje komunicirajo med sabo, določa, kakšen bo uspeh organizacije.« To sta v predgovoru dejala ključna avtorja naše naloge Hargie in Tourish (2000: I). Pot do izboljšanja učinkovitosti komuniciranja sta prepoznala v poznavanju celotne komunikacijske slike organizacije, ki jo nudi podrobna analiza zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem.

Menimo, da vsaka sodobna organizacija, ki se zaveda prednosti dobrega komuniciranja z zaposlenimi in izvaja program odnosov z njimi, vsekakor mora pokazati zanimanje za zadovoljstvo ciljne skupine z interno komunikacijo. Odlično orodje za spoznavanje celotne komunikacijske slike organizacije in s tem tudi zadovoljstva predstavlja t. i. »*communication audit*« (CA), ki ga organizacije v tujini že vrsto let uporabljajo za identifikacijo ključnih problemov in prednosti interne komunikacije. S pomočjo CA bomo skušali spoznati značilnosti komuniciranja v družbi Merkur, d. d., želje in potrebe zaposlenih ter preveriti naši

hipotezi. Predpostavljamo namreč, da je zadovoljstvo s komunikacijo v notranjem okolju organizacije zelo pomembno za zadovoljstvo zaposlenih z delom, to zadovoljstvo pa ima glede na teoretske predpostavke vpliv na lojalnost in s tem na uspeh podjetja.

Namen naše naloge je, da z lastno raziskavo spoznamo koristnost analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem (CA) in s tem zagovarjamo akademike, ki trdijo, da bi morala vsaka sodobna organizacija takšno analizo vključiti v strateški načrt izvajanja odnosov z internimi javnostmi.

Prvo poglavje naloge bomo namenili vpogledu v ključne koncepte, ki določajo komuniciranje v organizaciji. Spoznali bomo pomen organizacijske kulture za celotno organizacijo ter značilnosti njenih skrajnih usmeritev, participativne in avtoritarne organizacijske kulture. Nadaljevali bomo s konceptoma organizacijske in komunikacijske klime, le-ti sta področji, na kateri poseže raziskava, kot je CA. Nekoliko podrobneje bomo opredelili interno komuniciranje. Predstavili bomo vertikalno in horizontalno komuniciranje; prednosti, ki jih prinaša interna komunikacija; koncept integriranega internega komuniciranja in nazadnje kanale komuniciranja v notranjem okolju organizacije. S tem bomo pripravili teren za naslednje poglavje.

V drugem poglavju bomo spoznavali »*communication audit*«, predvsem njegovo poslanstvo na področju notranjega komuniciranja. Prepričali se bomo, da je CA resnično koristno orodje za spoznavanje komunikacijske klime in identifikacijo prednosti ter slabosti v komuniciranju vsake organizacije. Posvetili se bomo tudi različnim metodološkim pristopom, ki nam to omogočajo.

Tretje poglavje je namenjeno študiji primera, v kateri smo uporabnost CA preverili tudi sami. Predstavili bomo potek in rezultate raziskave CA, ki smo jo opravili v družbi Merkur, d. d. Po uvodni predstavitvi podjetja bomo predstavili metodo, namen raziskave in rezultate, ki sta jih pokazali univariatna in bivariatna analiza, izvedeni v programskem paketu SPSS. Za konec bomo strnjeno predstavili ključne ugotovitve.



---

## 2. EVALVACIJA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

---

V naslednjih poglavjih bomo spoznavali komuniciranje v organizaciji in eno izmed orodij vrednotenja. Postopek se imenuje »*communication audit*« (v nadaljevanju tudi CA). Nastal je v sedemdesetih letih v okviru *International Communication Association* (ICA), zato ga imenujemo tudi *ICA Communication Audit*. Izvajamo ga z uporabo različnih inštrumentov (vprašalnik, intervju, fokusna skupina ...), ki nam omogočijo vpogled v komuniciranje v organizaciji. Z njegovo pomočjo lahko vrednotimo interno komuniciranje, identificiramo prednosti in slabosti programa, spoznamo želje in potrebe zaposlenih ter njihovo zadovoljstvo z interno komunikacijo. Organizacija, ki se zaveda prednosti dobre interne komunikacije, zna rezultate takšne podrobne analize izkoristiti za spremembe v svoji komunikacijski strategiji, in sicer z namenom ustvariti takšno komunikacijsko klimo, s katero bo osebje zadovoljno. Kajti le zadovoljen zaposleni organizaciji lahko koristi.

Znan Watzlawickov rek »Ne da se ne komunicirati.« in dejstvo, da je komuniciranje temeljna človekova potreba, lahko apliciramo tudi na raven organizacije. Ne moremo si predstavljati molčečega delovnega okolja, v katerem prav nič ne bi komuniciralo. Nasprotno, v veliki organizaciji z veliko zaposlenimi, tako kot v skupnosti, komuniciramo že sami po sebi.

»Nenehno smo obkroženi z drugimi ljudmi, s katerimi smo v različnih socialnih, delovnih, čustvenih stikih in odnosih. Brez komuniciranja ne bi bilo odnosov, intimnosti, sodelovanja, (so)čustvovanja, socialnega življenja, javnega življenja, da ne govorimo o medijski dejavnosti.«

Tako o komuniciranju kot socialnem in simbolnem procesu pravi Uletova (Ule 2005: 20).

Komuniciranje sta Grunig in Hunt (1984) opredelila kot vedenje posameznikov, skupin ali organizacij, ki komunicirajo, ko pošiljajo sporočila drugim ljudem. Komuniciranje je že od nekdaj sestavni del organizacije, ki komunicira s svojimi javnostmi.

Katz in Kahn (1978), predstavnika systemske teorije, sta organizacijo definirala kot odprt sistem, ki uvaža energijo iz okolja. To energijo nato transformira v izdelke in storitve, ki jih pošlje nazaj v zunanje okolje. Organizacijo pa lahko po Tubbsu in Mossu (v Hogard in Ellis

2006) najpreprosteje opredelimo tudi kot skupino posameznikov, ki se trudijo doseči vnaprej določen cilj.

Osnovna naloga menedžmenta je, da zagotavlja učinkovitost v organizaciji. Kot pravita Hargie in Tourish (2000), je vloga komunikacije ključna za vsako menedžersko dejavnost. Na tem mestu je primeren Mintzbergov sklep, ki pravi: »Menedžer nikoli ne zapusti sestanka ali odloži telefona češ, da gre nazaj na delo. V veliki meri je namreč prav komuniciranje njeno oz. njegovo delo.« (v Hargie in Tourish 2000: 5). To potrjujejo še rezultati številnih raziskav, ki npr. pravijo, da menedžerji od 60 do 80 odstotkov časa namenijo komuniciranju (Luthans, Larsen v Hargie in Tourish 2000). Pomen komuniciranja, ki ga izpostavi Grunig s kolegi, pa je doseganje odličnosti: »Komuniciranje je za organizacijo dragoceno, ker pomaga graditi dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi.« (Grunig in drugi 2002: 57). In komuniciranje v notranjem okolju organizacije nedvomno je strateškega pomena za samo organizacijo.

Tako kot ne komunicira samo vodstvo, pač pa tudi zaposleni, tako tudi komuniciranje poteka organizirano in neorganizirano oz. formalno in neformalno (Gruban, Verčič, Zavrl 1997). Kot pravijo avtorji, vodstvo ne more nadzorovati neformalnega komuniciranja, tako tudi ne resničnosti govoric, ki krožijo po podjetju. Govorice imajo dvojno vlogo: »po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, po drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi« (Gruban, Verčič, Zavrl 1997: 99).

V nadaljevanju želimo pojasniti različne koncepte, ki so tako ali drugače povezani s komuniciranjem v organizaciji in analiziranjem zadovoljstva z internim komuniciranjem v organizaciji. Na kratko lahko naslednje naslove utemeljimo takole: najprej mora organizacija definirati svojo organizacijsko kulturo, da nato lahko komunicira glavne doktrine v internem okolju, šele potem si lahko zagotovi, da so vrednote z obnašanjem zaposlenih razpoznavne strankam oz. zunanjemu okolju (Hargie in Tourish 2000).

## **2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Pomen organizacijske kulture slikovito ponazarja prispodoba, v kateri organizacijo primerja z lepilom, ki drži skupaj odlične organizacije in ohranja povprečno organizacijo povprečno (v Grunig in drugi 2002). Organizacijska kultura je neizbežen koncept tudi pri analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem, kar bomo spoznali v naslednjem poglavju.

Organizacijska kultura je širok pojem, ki ga nekateri avtorji povezujejo s koncepti organizacijske strukture, filozofije, politike, s poslovnim okoljem, cilji, interno politiko, zgodovino in podobo (Boje, Feder & Rowland, Cline, Deal & Kennedy, Kirkorn, Naisbitt & Aburdene, Peters & Waterman v Cameron in McCollum 1993). Široka je tudi definicija, ki jo poda Bower (v Cameron in McCollum 1993: 220) »način, kako delamo na omenjenih področjih«, zato je jasno, da je koncept organizacijske kulture težko celovito predstaviti.

Organizacijska kultura označuje »celoto skupnih vrednot, simbolov, pomenov, prepričanj, domnev in pričakovanj, ki povezujejo skupino skupaj delujočih ljudi« (Dozier in drugi 1995: 135). Kot pravi Dozier, velja, da so vrednote in prepričanja integracijski faktor, ki poveže zaposlene z organizacijo, hkrati pa vrednote in prepričanja vplivajo na samo komunikacijo (Dozier in drugi 1995).

Schein, kot predstavnik teorije medosebnih odnosov, definira organizacijsko kulturo kot:

»globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupna članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na notranje probleme organizacije« (v Berlogar 1999: 135).

Ouchi, Pascale in Athos (v Grunig in drugi 2002) priznavajo pomen organizacijske kulture, ki je vezni člen med zaposlenimi in strankami. Pravijo namreč, da je organizacijska kultura filozofija, ki vodi organizacijsko politiko med zaposlenimi in strankami. Vendar pa Schein (v Grunig 1992) pravi, da je moč organizacijske kulture odvisna tudi od homogenosti in stabilnosti med njenimi člani, torej zaposlenimi.

Poleg integracije je organizacijska kultura tudi element, ki po Clarku (<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadob.html> 29. september 2006) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Kultura je v tem smislu družbeno dogovorjeno vedenje, ki vsebuje navade, prakse in vedenja. Uveljavljena kultura ljudem da občutek stabilnosti, varnosti in razumevanja. Clark nadaljuje, da imajo zaposleni zato strah pred spremembami. Bojijo se, da bo sistem postal nestabilen, njihova varnost izgubljena, hkrati pa dvomijo v svojo sposobnost razumevanja novega sistema in pravilnega odziva na nove situacije. Tudi Dozier (1995) navaja, da organizacijska kultura vpliva na zadovoljstvo z delom: »zaposleni, ki so svojo organizacijsko kulturo zaznali kot participativno, so pokazali

večjo stopnjo osebnega in organizacijskega zadovoljstva z delom kot tisti, ki so kulturo opredelili kot manj participativno« (Dozier in drugi 1995: 140).

Nizozemski raziskovalci (Beugelsdijk, Koen, Noorderhaven 2006) so šli korak dlje in ugotovili povezanost med organizacijsko kulturo in spretnostmi v medsebojnih odnosih. Kot menijo, je organizacijska kultura odlično sredstvo za identifikacijo organizacijskih značilnosti, ki so povezane s spretnostmi v odnosih (Beugelsdijk in drugi 2006). Organizacijska kultura je zelo specifična za določeno organizacijo (Barley, Gregory in Smirchih v Beugelsdijk in drugi 2006) in razmeroma konstantna (Leonard-Barton, Bloor in Dawson, Christensen in Gordon v Beugelsdijk in drugi 2006). Vedenje zaposlenih pa je v veliki meri odvisno od »predpisanih norm, sankcij in vrednot, ki vsebujejo norme« (Katz in Kahn v Beugelsdijk in drugi 2006: 835). To dejstvo je blizu definiciji, ki pravi, da je organizacijska kultura pravilo igre, ki zagotavlja dobre odnose v organizaciji in dobro opravljanje dela (Dozier in drugi 1995). Prav od organizacijske kulture je odvisen način komunikacije med zaposlenimi, nadalje pravi Dozier.

Organizacijsko kulturo povezujemo z njenima prevladujočima skrajnima faktorjema<sup>1</sup> oz. usmeritvama, ki označujeta karakteristike določene organizacije. Prvi skupek lastnosti imenujemo avtoritarna kultura in je nasprotna drugemu skupku, in sicer participativni kulturi. Kot pravi Grunig (2002), pa nobena organizacija ni popolnoma avtoritarna niti popolnoma participativna.

### **2.1.1. Avtoritarna organizacijska kultura**

Različni avtorji (Grunig, Dozier) navajajo značilnosti organizacije z avtoritarno kulturo, značilnosti pa so zaznali zaposleni v takšnih organizacijah. Za avtoritarne kulture velja, da imajo centraliziran nadzor in avtoriteto. Organizacije so podvržene tradiciji in niso posebej dojemljive za ideje, ki prihajajo iz okolja zunaj nje (Dozier in drugi 1995). Zaposleni imajo v takšnih organizacijah na voljo malo fleksibilnosti, ki bi jim omogočala inovativnost pri delu. Prav tako imajo občutek, da jih delodajalec obravnava zgolj kot delovno silo in ne kot celega

---

<sup>1</sup> Delitev na avtoritarno in participativno organizacijsko kulturo ni edina delitev, ki jo poznamo. Grunig (1992) navaja Ernestovo delitev štirih kultur v povezavi z dvema dimenzijama: avtoritarna nasproti demokratični in reaktivna nasproti proaktivni organizacijski kulturi.

človeka. Strah pred vodilnimi in nadrejenimi je zato pri zaposlenih v organizacijah z avtoritarno kulturo zelo prisoten (Grunig in drugi 2002). Način komuniciranja znotraj organizacije je v avtoritarnih kulturah izrazito asimetričen, v njih komunikacijski tok teče v eni smeri, od menedžerjev do zaposlenih. Povratnih informacij je zelo malo. Glavni cilj takšne komunikacije je ustvariti zaposlenega po okusu administracije (Dozier in drugi 1995).

### **2.1.2. Participativna organizacijska kultura**

V nasprotju z avtoritarno je participativna organizacijska kultura bolj odprta. Zaradi svojih karakteristik za teoretike predstavlja rezultat odličnosti komunikacijskega programa (Grunig in drugi 2002). Zaposleni v takšnih organizacijah so jo opredelili kot kulturo, ki ji je skupinsko delo vrednota. Grunig celo pravi, da oddelki v participativni organizacijski kulturi sodelujejo kot »dobro naoljen stroj« (Grunig in drugi 2002: 483). Nasprotno kot pri avtoritarni organizacijski kulturi tu oddelke povezujejo skupni cilji organizacije (Grunig in drugi 2002) in gojenje medoddelčnega sodelovanja (Dozier in drugi 1995). V organizacijah s takšno kulturo vodstvo podjetja priznava enakost podrejenih in jim zato dopušča udeleževanje v procesu odločanja, v primeru, da bo odločitev vplivala na njih (Dozier in drugi 1995). Do zaposlenih je participativna kultura torej bolj prijazna, kar se kaže tudi v dejstvu, da imajo zaposleni občutek, da jih vodstvo obravnava kot celega človeka. Organizacija je za nove ideje odprta tudi navzven (Grunig in drugi 2002). V organizacijah s participativno kulturo prevladuje simetričen dvosmerni tok komuniciranja, ki predpostavlja komuniciranje zaposlenih z nadrejenimi. Pozitivnost simetrične komunikacije se kaže v pripravljenosti administracije, da pomaga zaposlenim, ne zavrača drugačnih mnenj – jih celo spodbuja, zaposlene obvešča o spremembah, ki bodo nemara vplivale na njihovo delo (Dozier in drugi 1995).

## **2.2. ORGANIZACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA KLIMA**

Za razumevanje ključnega pojma naloge, »*communication audit*«, je treba spoznati koncept organizacijske klime, o katerem Reichers in Schneider pravita, da je podoben konceptu organizacijske kulture, ki pa se nanaša na globlje, nezavedne domneve, ki vodijo člane organizacije (Schein, Reichers in Schneider v Shadur in drugi 1999).

CA je koristno orodje za raziskovanje narave organizacijske klime predvsem v smislu prepoznavanja potencialnih problemov v organizaciji (Hargie in Tourish 2000). Literatura o CA sicer nejasno uporablja pojma organizacijska klima in komunikacijska klima<sup>2</sup>, zato bomo v tem poglavju predstavili oba. Opiramo se na predpostavko, da komunikacijska klima izhaja iz koncepta organizacijske klime (Grunig 1992).

## ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima se nanaša na »skupno dojetanje organizacijske politike, praks in procesov, tako formalnih kot neformalnih« (Reichers & Schneider v Shadur in drugi 1999: 480). Ferris in drugi (v Rogg in drugi 2001) organizacijsko klimo razumejo kot niz skupnih vedenj, vrednot in prepričanj o delovanju organizacije. Te skupne percepcije naj bi bilečasne in nestanovitne ter zato povezane s kulturo. Schein za klimo pravi, da je manifestacija kulture (v Shadur in drugi 1999), nekateri drugi avtorji (James, James & Ashe, van Vianen & Prins v Shadur in drugi 1999) pa poudarjajo, da je klima individualni konstrukt, ki odraža usmerjenost na podlagi osebnih vrednot.

Katz in Kahn (1978) o organizacijski klimi govorita v smislu prevladujočih norm in vrednot, ki so značilne za specifično organizacijo. »Določena organizacija si lahko deli določene norme z organizacijami istega tipa in tudi z organizacijami na splošno, vendar ima ta organizacija tudi svoje lastne tabuje, običaje ...« (1978: 50). Avtorja nadaljujeta, da je organizacijska klima tudi odraz zgodovine njenih internih in eksternih naporov, delovnih procesov, načina komuniciranja ter tudi tipa ljudi, ki jih organizacija privlači.

Pomen klime sega do vpliva na ravnanje zaposlenih, njihovo obnašanje in učinkovitost organizacije. Prav zato so glavne dimenzije klime po Kopelmanu, Briefu in Guzzu (v Rogg in drugi 2001) naslednje: **poudarek na ciljih, poudarek na namenih, usmerjenost v nagrade, podpora pri nalogah in socialno emotivna podpora.**

V literaturi je moč zaslediti tudi pojem **interna organizacijska klima**, ki se zdi še bolj natančen koncept s stališča procesa analize internega komuniciranja. Vendar pa se definicije

---

<sup>2</sup> Nejasno predvsem v smislu, da nekateri avtorji (Hargie in Tourish) enkrat razpravljajo o pomenu CA za raziskovanje organizacijske klime, drugič o pomenu CA za raziskovanje komunikacijske klime, pri čemer pa ni opaziti bistvenih vsebinskih razlik.

bistveno ne razlikujejo od definicij organizacijske klime. Tilev (v Walt 2006) tako pravi, da se interna organizacijska klima nanaša na skupinski pogled in interpretacije, ki jih zaposleni gojijo do delovanja organizacije, ter na zadovoljstvo, kot rezultat njihovega položaja v organizaciji.

Nekateri avtorji (Welsch in La Van's v Walt 2006) povezujejo interno organizacijsko klimo z organizacijsko obvezo ter na tej podlagi prepoznajo pet spremenljivk interne organizacijske klime, ki napovedujejo zavezanost zaposlenih: **komunikacija, odločanje, vodenje, motiviranje in postavljanje ciljev.**

### **KOMUNIKACIJSKA KLIMA**

Če se organizacijska klima nanaša na psihološko atmosfero v organizaciji, ki je topla, tolerantna, participativna in v kateri se cenijo kakovostno delovno življenje, inovacije in razvoj, potem se komunikacijska klima odraža v **zaupanju, odprtosti, kredibilnosti, vestnosti in stalni komunikaciji** (Grunig 1992).

Komunikacijska klima je koncept, ki ga je po mnenju nekaterih avtorjev težko definirati. Jack Gibb je 1961. leta dejal, da se klima začne vzpostavljati takoj, ko dve osebi začneta komunicirati. Na komunikacijsko klimo lahko gledamo kot na proces med ljudmi in na jezikovni proces (<http://www.bsu.edu/classes/flint/climate.html> 7. november 2006).

Timm (v Walt 2006) na komunikacijsko klimo gleda kot na psihološko stanje, ki se lahko vzpostavi na dva načina. Prvi način se nanaša na zaposlene ter na njihovo razumevanje in zavezanost organizacijskim vrednotam, drugi pa na medosebne odnose, ki jih zaposleni gojijo do drugih članov organizacije. Podobno meni tudi Kreps (v Walt 2006), ki pravi, da je komunikacijska klima čustveni ton organizacije, ki temelji na tem, kako udobno se zaposleni počutijo v družbi drugih in v organizaciji sami.

Da se komunikacijska klima odraža na organizacijski in osebni ravni, menita Clampitt in Downs (v Walt 2006). V prvem smislu klima postavi okvire, v katerih komunikacija motivira zaposlene za doseganje ciljev organizacije in identifikacijo z njo, v drugem smislu pa je klima odraz komunikacijskega ravnanja ljudi.

Komunikacijska klima se nanaša tudi na organizacijsko komuniciranje in obratno. Tako menita DeWine in James (v Walt 2006), saj zagovarjata stališče, da podporno organizacijsko komuniciranje vodi v podporno organizacijsko klimo, ki poveča zadovoljstvo zaposlenih.

Avtorja še pravita, da se pozitivne posledice kažejo že v samem delu zaposlenih, osebnem zadovoljstvu, osebni rasti in razvoju. Komunikacijska klima je zato prepletena z zadovoljstvom zaposlenih predvsem zaradi omenjenih faktorjev, ki zagotavljajo kakovostno delovno okolje in posledično motivacijo. Avtorja nadaljujeta, da je podporna interna komunikacijska klima neizbežna v organizaciji, usmerjeni k zaposlenemu, v kateri se le-ta počuti poslušanega, cenjenega, obvešččenega in usposobljenega.

Povezavo med komunikacijo in organizacijsko ter komunikacijsko klimo je dokazal tudi Goldhaber (v Grunig 1992). Grunig pravi, da je ugotovil, da so zaposleni, ki prejemaajo informacije o svojem delu, organizaciji in njenem zunanjem delovanju, zaznali klimo kot bolj zaupljivo, odprto in podporno. Te in gornje ugotovitve so za našo nalogo zelo pomembne.

V okviru organizacijske klime je Redding (v van Riel 1995; v Hargie in drugi 2002) izpostavil idealno komunikacijsko klimo, ki jo je moč doseči z upoštevanjem petih dimenzij: **s podpiranjem, participativnim odločanjem, zaupanjem, kredibilnostjo, odprtostjo in odkritostjo ter visokim izpolnjevanjem ciljev**. Dimenzije idealne komunikacijske klime so predmet zanimanja raziskav zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji, zato so vprašalniki oblikovani tudi na podlagi Reddingovih dimenzij (van Riel 1995).

### 2.3. INTERNO KOMUNICIRANJE

Katz in Kahn (1978) sta interno komuniciranje opredelila kot tok informacij, izmenjavo informacij in prenašanje pomenov znotraj organizacije.

Bovee in Thill interno komuniciranje označujeta kot »izmenjavo informacij in idej znotraj organizacije« (v Kalla 2005: 304).

Interno komuniciranje sta Frank in Brownell opredelila z naslednjimi besedami:

»komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih, z namenom oblikovati ali preoblikovati organizacijo, izvesti namero in koordinirati dnevne dejavnosti«. (v van Riel 1995: 13)

Kako naj bi izgledalo interno komuniciranje, pojasni tudi Argenti:

»v osnovi je interno komuniciranje namenjeno oblikovanju spoštljivega ozračja za zaposlene v organizaciji. Komunikacija menedžmenta bi morala potekati neposredno od enega menedžerja do naslednjega in od nadrejenega do zaposlenega ...«. (v Kalla 2005: 304)



Vendar avtor v nadaljevanju ugotovi, da je z velikostjo in kompleksnostjo organizacij le-to težko doseči.

Dejavnost odnosov z zaposlenimi je za organizacijo strateškega pomena in po Škerlepu so:

»Na splošno programi internega komuniciranja usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije za delo in zadovoljstva z njim, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo.« (Škerlep 1998: 752)

Po Grubanu, Verčiču in Zavrlu (1997) je področje komuniciranja z zaposlenimi tudi socializacija, ki posameznika vključi v organizacijo. Poleg socializacije so »grajenje delovnih skupin, odločanje in komuniciranje o odločitvah, upravljanje konfliktov v sami organizaciji in nagrajevanje zaposlenih« (Gruban, Verčič in Zavrl 1997: 99) pomembna področja, na katera je usmerjeno komuniciranje z zaposlenimi.

Pomen internega komuniciranja ni pomemben samo za notranje okolje organizacije, pač pa tudi za njeno zunanje okolje. Grunig in Hunt to spoznanje utemeljita z dejstvom, da zaposleni posredujejo informacije o organizaciji tudi zunanjemu okolju, torej eksternim javnostim (Grunig in Hunt 1984). Seitel (v Wright 1995) je prav tako mnenja, da je prvi korak v predstavljanju pozitivne eksterne komunikacije pravzaprav doseganje dobre interne komunikacije. Podobno meni tudi Gonring (v Caywood 1997), ki pravi, da mora organizacija zgodbo povedati najprej internim javnostim, da si s tem pridobi njihovo zaupanje, nato jo šele posreduje eksternim medijem. Zaposleni bodo tako pripravljene na morebitna medijska soočenja. Razvit in učinkovit oddelek za odnose z internimi javnostmi je za organizacijo torej dvojnega pomena, saj se preko zaposlenih slika podjetja kaže v zunanji skupnosti, od tega pomena je odvisen uspeh organizacije.

Nekateri avtorji (Cardwell v Caywood 1997) pa opozarjajo na spregledan pomen komuniciranja z zaposlenimi in govorijo o njegovem ponovnem rojstvu. Cardwell meni, da je komunikacija z zaposlenimi v okviru odnosov z javnostmi manj pomembna in zato je njen pomen spregledan. Meni, da se bo stanje v kratkem spremenilo v bolj pozitivno smer. Do neke mere si drznemo njegovo preroškost iz leta 1997 celo potrditi.

### 2.3.1. Horizontalno in vertikalno komuniciranje

Eno izmed možnih razlikovanj med tipi internega komuniciranja je razlikovanje glede na horizontalno in vertikalno komuniciranje. **Horizontalno komuniciranje** se nanaša na neformalne in družbeno-čustvene (*»socio-emotional«*) medosebne odnose z bližnjimi kolegi, ki se nahajajo na isti ravni organizacije. Horizontalno komuniciranje je pomembno za občutek udeležnosti, saj stiki s kolegi povečajo povezanost in kohezivnost (v Postmes in drugi 2001). Nasprotno sta Katz in Kahn (1978) horizontalni tok komuniciranja spoznala za obstranskega in kritičnega oz. spornega za učinkovito funkcioniranje sistema.

Komuniciranje, ki poteka gor in dol po organizacijski hierarhiji ter zajema vse zaposlene, pa imenujemo **vertikalno komuniciranje**. Slednje je glede na rezultate raziskave (Postmes in drugi 2001) bolj povezano z emotivno zavezanostjo organizaciji. Vertikalno komuniciranje namreč pripomore k definiranju tega, za kar si organizacija prizadeva in omogoča predstavljanje organizacije kot celote. Zato tudi lažje pride do tega, da se posamezniki identificirajo z organizacijo (Postmes in drugi 2001).

### 2.3.2. Poslanstvo odnosov z zaposlenimi

Naloga internih odnosov z javnostmi je kakovostna komunikacija z zaposlenimi, kar prinese pozitivne posledice. Po Cutlipu je poslanstvo odnosov z zaposlenimi naslednje:

»Cilji komuniciranja z zaposlenimi so identificirati, osnovati in ohraniti vzajemno koristnost odnosa med organizacijo in zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh.« (v Theaker 2001: 132)

Po Clampitu in Downs (v Hargie in Tourish 2000) so pozitivni učinki internega komuniciranja naslednji:

- ✓ izboljšana produktivnost,
- ✓ zmanjšana odsotnost od dela,
- ✓ boljša kakovost storitev in izdelkov,
- ✓ povečana stopnja inovacij,
- ✓ manj stavk,
- ✓ zmanjšani stroški.

Podobno Hogard in Ellis (2006) navajata, da učinkovito komuniciranje med različnimi ravnmi organizacije s sabo prinaša večjo skrbnost, boljšo koordinacijo ter uspešnejše vodenje. Prav povezava med komunikacijo in vodenjem je zelo zanimiva. Flauta (v Hogard in Ellis 2006) je v raziskavi zanimala percepcija zaposlenih o učinkovitosti vodenja vodilnih menedžerjev. Ugotovil je, da na večje zadovoljstvo zaposlenih z vodilnimi pozitivno vplivajo značilnosti karizmatičnega voditelja, osebna drža in intelektualne sposobnosti menedžerja. Izkazalo pa se je tudi, da so komunikacijske spretnosti predpogoj za učinkovito vodenje. Kljub temu da je komunikacija pomembna na vseh ravneh organizacije, je v menedžmentu osrednjega pomena. »Percepcija zaposlenih o učinkovitosti in kakovosti voditelja ima velik vpliv na kakovost storitev in komunikacijo voditelja s kolegi.« (Hogard in Ellis 2006: 177)

Pomemben je tudi podatek, da nadrejeni sporočilu, ki ga dajo zaposlenim, s svojo avtoriteto avtomatsko dodajo legitimnost. »Kredibilnost sporočila je neposredno povezana s statusom, ki ga ima vir sporočila« (Kiesler in Mirson v Klein 1996: 35). Nadrejeni pa so ključni komunikatorji. Kot pravi Klein (1996), zaposleni celo pričakujejo, da od svojega neposrednega nadrejenega izvejo pomembne uradne informacije, zato morajo biti le-ti dobro obveščeni. Vloga neposrednega nadrejenega je tako zelo pomembna, saj so v stalnem stiku s svojimi podrejenimi, kar jim omogoča pristno medosebno komunikacijo (Klein 1996). O njenih prednostih bomo več povedali v poglavju o kanalih komuniciranja.

Zaposleni prav tako gojijo svoja pričakovanja od internega komuniciranja. Osebe bi tako veliko raje prejemale informacije od svojih nadrejenih ali na skupnih sestankih kot pa iz govoric, za katere priznavajo, da so glavni vir informacij (Wright 1995). Zaposleni imajo potrebo, da dobijo odgovore na pogosta vprašanja, ki si jih zastavljajo glede poslovanja organizacije in svojega dela (D'Aprix v Wright 1995). Odgovornost nadrejenih je, da na ta vprašanja odgovorijo.

Goodman in Ruch (v Grunig in Hunt 1984) sta podobno ugotovila, da je eno od pričakovanj zaposlenih, da jih menedžment sproti obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji. To je s stališča zaposlenih pomembno tudi zaradi občutka gotovosti na delovnem mestu. V raziskavi sta dognala, da je zadovoljstvo z delom močno povezano s tem, kako zaposleni vidijo svoje vodstvo. Izkazalo se je, da zaposleni od menedžmenta pričakujejo naslednje (v Grunig in Hunt 1984: 245):

1. vnaprejšnje obveščanje o spremembah, ki bodo vplivale na njihovo delo,
2. skrb za počutje zaposlenih, odprtost in poštenost do zaposlenih,

3. avtoriteto nadrejenih, da se delo konča,
4. obvezanost za delo s strankami,
5. sposobnost za reševanje glavnih problemov podjetja,
6. vodenje družbeno odgovorne organizacije,
7. skrb za nove produkte in storitve, ki so konkurenčni,
8. poudarek bolj na kakovosti kot na kvantiteti.

Doseganje uspehov lahko pripišemo le zadovoljnemu in motiviranemu zaposlenemu, ustvariti ga, pa je naloga menedžmenta. Kot opozarjata Hargie in Tourish (2000), ima posameznik v delovnem okolju drugačne človeške potrebe kot v normalnih okoliščinah. Kot pravita, je pozitivistično navdihnjena metafora o »stroju<sup>3</sup>« popačila pogled na organizacijo v smislu, da jo je spoznala za brezosebni sistem, ki se ravna zgolj po navodilih vodstva. Daleč od tega pa organizacijo predstavlja polno človeških interakcij, ki jih vršijo ljudje s čustvi in potrebami, ki jih je treba zadovoljiti, sicer lahko postanejo vir disfunkcijskega nezadovoljstva.

**Zadovoljstvo zaposlenih z delom** je, poleg organizacijske strukture in kulture, posledica komunikacije znotraj organizacije. Raziskave so pokazale, da bolj kot je posameznik zadovoljen s komuniciranjem v organizaciji, večje je tudi njegovo zadovoljstvo z delom (Hargie in Tourish 2000). Kljub temu da so programi internih odnosov in želje vodstva usmerjeni v dva glavna cilja, nadzor in prilagajanje zaposlenih organizaciji, po mnenju Gruniga in Hunta (1984) to lepo sovpada z notranjim komuniciranjem. Raziskovalci so sklenili, da interno komuniciranje najbolj učinkuje na zadovoljstvo zaposlenih z delom, nadrejenimi in celotno organizacijo ter na izvajanje dela (produktivnost, učinek, odsotnost z dela, reorganizacijo) (Grunig in Hunt 1984). Vendar pa Goldhaber nekoliko dvomi v resnično povezavo med zadovoljstvom in učinkovitostjo (v Grunig 1992). Kot pravi, ga vodstvo velikokrat sprašuje, če bodo zaposleni bolj zadovoljni, če bodo izboljšali komunikacijo v

---

<sup>3</sup> Metafora o stroju, kot ji pravita Hargie in Tourish, izhaja iz ene od teorij menedžmenta, ki sta jo Katz in Kahn poimenovala »machine theory«, in predstavlja skupino teorij, popularnih v prvi polovici dvajsetega stoletja, ki so bile zaznamovane predvsem s Taylorjem, Fayolom in Webrom. Ideja te teorije sloni predvsem na razumevanju organizacije in ljudi v njej, da so le-ti stroji, ki jih je mogoče nadzirati in koordinirati s »popravljanjem«. Obnašanje zaposlenih je mogoče nadzirati s sistemom, ki dopušča zaposlenim le malo svobode in avtonomije. Vloga komunikacije je zanemarjena in omejena na navodila glede opravljanja dela. Vsa komunikacija je asimetrična, izvedena s strani vodstva, zaposleni lahko komunicirajo navzgor v primeru, da imajo vodstvu povedati kaj vsečnega (Grunig in Hunt 1984).

organizaciji. Goldhaber in njegovi praktiki odgovarjajo, da »to ni nujno, bo pa vaša organizacija lahko bolje delovala« (Goldhaber v Grunig 1992: 557).

Grunig ločuje **dva tipa zadovoljstva**, in sicer (Grunig in drugi 2002: 488):

- ✓ posameznikovo zadovoljstvo z njegovim delom, ki je povezano predvsem s kompleksnostjo dela,
- ✓ posameznikovo zadovoljstvo z organizacijo kot celoto, ki je dober pokazatelj učinkovitosti organizacijskega sistema komuniciranja.

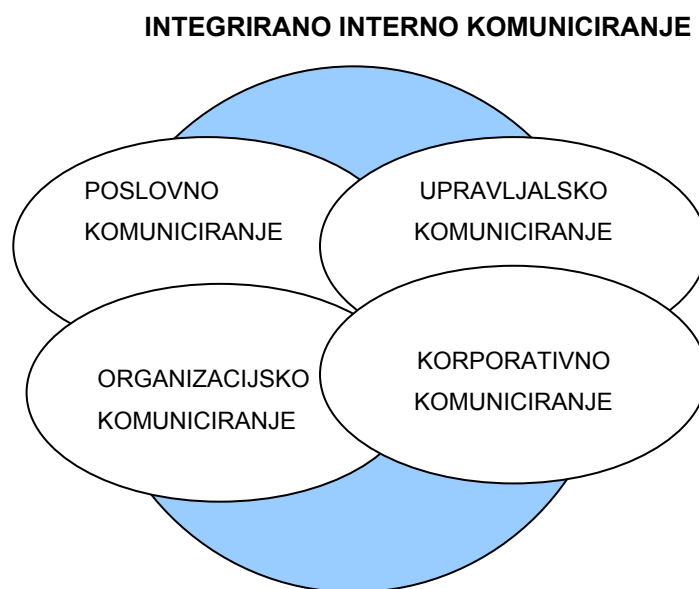
Oba tipa zadovoljstva, individualno in organizacijsko, sta močno povezana s participativno organizacijsko kulturo. Kot pravi Dozier (1995), zadovoljstvo z delom izhaja tudi iz čisto osebnega, notranjega plačila za opravljeno delo. Močno pa na zadovoljstvo vpliva tudi zunanje plačilo v obliki zaslužka in priznanja. Posebno mesto ima tudi občutek poštenja in nediskriminacije, ki prav tako vpliva na posameznikovo organizacijsko zadovoljstvo z delom, še pravi Dozier (1995). Zaposleni so bolj zadovoljni v organizacijah, ki imajo razvit dvosmeren simetrični model.

Zadovoljstvo z delom in z organizacijo pa s sabo prinaša še dve, s strani organizacije zelo zaželeni posledici, to sta lojalnost in identifikacija posameznika s podjetjem (Grunig in drugi 2002). Prav tako pozitivna posledica komuniciranja, ki je verjetno povezana tudi z zadovoljstvom na delovnem mestu, je, glede na raziskave, zavezanost organizaciji (Postmes in drugi 2001). Ta je bila bolj prisotna v primeru, da je komunikacija potekala vertikalno.

Poglavje lahko zaključimo s predpostavko, da so interni odnosi nepogrešljiv del organizacije. To lahko potrdimo z izjavo Gruniga in kolegov (2002), ki interno komuniciranje smatrajo za enega najpomembnejših usmeritev odnosov z javnostmi: »Brez internega komuniciranja organizacija ne more razviti strukture in kulture« (Grunig in drugi 2002: 480). Ob tem lahko ponovimo verižno reakcijo: bolj ko je komuniciranje simetrično, bolj je kultura participativna; bolj ko je kultura participativna, bolj je sistem komuniciranja simetričen (Grunig in drugi 2002).

### 2.3.3. Integrirano interno komuniciranje

V literaturi je zaslediti nagibanje k vedno bolj multidisciplinarnemu pogledu na interno komuniciranje. O takšnem pristopu predvsem v luči poslovnega, upravljalkega, korporativnega in organizacijskega komuniciranja govori Hanna K. Kalla (2005), ki se opira na dejstvo, da se ta področja pojavljajo na križišču komuniciranja in organizacijskega življenja. Ker ima vsako področje svoje posebnosti, zato prinašajo tudi svojstvene perspektive na področje internega komuniciranja (Kalla 2005), ki tako dobiva multidimenzionalno naravo pod imenom integrirano interno komuniciranje.



**Slika 2.1: Konceptualna zgradba integriranega internega komuniciranja (Kalla 2005: 306)**

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE** je Reinsch definiral kot

»akademsko disciplino, ki se ukvarja z uporabo, aplikacijo in oblikovanjem načinov izražanja, simbolov in znakov, ki spremljajo profitno naravnane aktivnosti, povezane z zagotavljanjem izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo človekove potrebe in želje«. (v Kalla 2005; v Podnar in Kline 2003: 60)

Reinsch zagovarja idejo, da je poslovno komuniciranje praktična znanost, kar potrjuje tudi literatura, ki o poslovnem komuniciranju govori v smislu obvladovanja praktičnih veščin (pisanje pisem ...) in ne o teoretskih vprašanjih (v Kalla 2005; v Podnar in Kline 2003).

Poslovno komuniciranje lahko po Norisadi opredelimo tudi kot komunikacijo, ki poteka na delovnem mestu in s ciljem utrditi učinkovitost (Kameda 2005).

Glavni namen **UPRAVLJALSKEGA KOMUNICIRANJA** je po Smelzerju (v Kalla 2005: 305; v Podnar in Kline 2003) »razvijanje in širjenje znanja, ki pripomore k večanju učinkovitosti in uspešnosti menedžerjev, delujočih v sodobnih poslovnih okoljih«. Kot pravi Oliver (v Kalla 2005), je komuniciranje glavna upravljalna sposobnost in zaradi svoje pogostosti (velik del časa menedžer komunicira) lahko vpliva tudi na zadovoljstvo podrejenih z delom. Podnar in Kline (2003: 62) pravita, da

»prav ta menedžerska orientiranost daje upravljalnemu komuniciranju novo specifikko. Na komuniciranje se primarno ne gleda kot na tehniko ali spretnost (poslovno komuniciranje) niti ne kot na proces (organizacijsko komuniciranje), pač pa kot na sredstvo za doseg cilja.«

**KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE**<sup>4</sup> je Oliver (v Kalla 2005) opisal kot krovni pojem za različne funkcije internega in eksternega organizacijskega komuniciranja. Van Riel v skupino korporativnega komuniciranja integrira tri oblike komuniciranja: upravljalno komuniciranje, marketinško komuniciranje in organizacijsko komuniciranje (van Riel 1995). Na njegovi predpostavki (v Podnar in Kline 2003), ki pravi, da bistvo korporativnega komuniciranja niti ni komunikacija, pač pa korporativna identiteta in imidž, Podnar in Kline (2003: 66) nadaljujeta:

»korporativno komuniciranje se razume kot vez med identiteto in imidžem. Prek nje in/ali skozi njo naj bi se omogočila izraznost oziroma manifestacija identitete pošiljatelja, na podlagi katere si prejemnik oblikuje svojo podobo o pošiljatelju (Podnar 2000).«

**ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE** je Van Riel v svoji delitvi korporativnega komuniciranja opredelil kot glavni pojem, ki združuje odnose z javnostmi, javne zadeve, odnose z investitorji, interno komuniciranje in korporativno oglaševanje (van Riel 1995 in v Theaker 2001). Interakcionalisti razumejo organizacijsko komuniciranje v smislu komunikacijskega dejanja med organizacijo in njenimi člani (Cameron in McCollum 1993). Sicer je Miller (v Kalla 2005: 306) predpostavljala, da organizacijsko komuniciranje »zanima

---

<sup>4</sup> Korporativno komuniciranje je izraz, ki se nanaša na angleški pojem »corporate communication«. Skoraj identičen pojem »corporate communications« v slovenščino prevajamo kot korporacijsko oz. institucionalno komuniciranje, ki lahko po eni strani pomeni, da »gre za razširitev pojma promocije iz problematike izdelka in storitve na problematiko, povezano s podjetjem, po drugi pojem korporacijskega komuniciranja enačijo s pojmom odnosov z javnostmi« (Podnar in Kline 2003: 65).

vpliv organizacijskega konteksta na komunikacijske procese in kako se simbolična narava komunikacije razlikuje od drugih oblik organizacijskega vedenja«. Reinsch in Lamar (v Podnar in Kline 2003) pravita, da je organizacijsko komuniciranje nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo, saj je omejeno na notranje okolje organizacije.

Kallejeva (2005) poudarja, da je kljub temu, da ima vsako od področij komuniciranja tako interno kot eksterno vlogo, v tem primeru pozornost namenjena internim funkcijam komuniciranja. Po njenem mnenju osvojimo integriran pogled na interno komuniciranje, ko upoštevamo teoretično in praktično komponento, ki jo komunikacijski strokovnjaki, menedžerji in zaposleni uporabijo v formalnem in neformalnem komuniciranju. To je pomembno za ustvarjanje ravnotežja med področji, saj zaposleni lahko informacije dobijo iz različnih virov. Ravnotežje tako ni vzpostavljeno, če eno od področij deluje dobro (npr. korporativno komuniciranje), medtem ko drugo (npr. upravljalsko komuniciranje) ne zadovolji pričakovanih zaposlenih (Kalla 2005).

Sicer je uveljavljeno tudi razumevanje integriranega internega komuniciranja, ki nastane ob kombinaciji integriranega komuniciranja in internega komuniciranja (Walt 2006). Integrirano komuniciranje lahko opišemo kot celoto, ki združuje različne oblike interne in eksterne komunikacije, pri čemer pa velja, da različnosti ne spreminjajo integrirane celote (Christensen & Choney v Walt 2006). Kot pravi Hanekom (v Walt 2006), je integrirano komuniciranje glavni proces, ki vpliva na vedenje, obnašanje, mnenja in percepcije ciljnih občinstev. Poudarja, da vsaka organizacija potrebuje koordinacijo, harmonizacijo in integracijo vseh oblik interne in eksterne komunikacije. **Integrirano interno komuniciranje** predstavlja premik iz obdobja, ko se je z zaposlenimi manipuliralo, v obdobje, ko zaposleni vedo, da lahko govorijo, poslušajo in delijo informacije – to pa se lahko doseže s konstantnim in načrtovanim dialogom z zaposlenimi (Duncan v Walt 2006). Takšen pristop pripomore k boljšim storitvam organizacije in seveda k zaposlenemu, ki verjame in živi za organizacijo, kar je dokazala študija primera, ki jo navaja Waltova (2006).

V tem kontekstu moramo omeniti tudi koncept **integriranega tržnega komuniciranja**, ki ga Niemann označi za predhodnika integriranega komuniciranja (v Walt 2006). Na podlagi Duncana, Caywooda & Newsoma tudi Grunig in drugi (2002) pravijo, da je koncept integriranega komuniciranja nadomestil koncept integriranega tržnega komuniciranja. S tem



se je pomen razširil tudi na druge deležnike in potrošnike, do katerih so gojili marketinški odnos:

»Integrirano tržno komuniciranje je strateški poslovni proces, ki se uporablja za načrtovanje, razvijanje, izvrševanje in vrednotenje koordiniranih, merljivih, prepričevalnih komunikacijskih programov skozi čas s potrošniki, obstoječimi in/ali potencialnimi strankami in drugimi pomembnimi, ciljnimi, notranjimi in zunanjimi javnostmi.« (Schultz in Schultz v Podnar in Kline 2003: 65)

Kljub temu pa, kot pravijo Grunig in drugi (2002), so se tudi akademiki integriranega tržnega komuniciranja začeli zavedati, da tržno usmerjeno komuniciranje predstavlja oviro v integraciji in se zato »raje obračajo h konceptu integriranega komuniciranja, ki je bolj podoben naši predstavi integracije komunikacijske funkcije« (2002: 271).

#### **2.3.4. Kanali komuniciranja v notranjem okolju organizacije**

Organizacija lahko na različne načine pošlje neko informacijo svojim zaposlenim. Možnosti, preko katerega kanala bo sporočilo doseglo svoje občinstvo, je zelo veliko. Začetki internega komuniciranja so bili, kot pravita Grunig in Hunt (1984), usmerjeni v tiskane časopise in revije, danes pa moderne tehnologije omogočajo veliko večje možnosti sporočanja. Zato tudi ni presenetljivo, da je eden ključnih principov komunikacijske strategije, ki jo navaja Klein (1996), dejstvo, da je raba več različnih medijev bolj učinkovita kot raba zgolj enega medija. Ena novejših klasifikacij je tudi spodnja, katere avtorica je Lyn Smith (2005).

##### **MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA IZ OČI V OČI (»FACE TO FACE«)**

Kot pravi Smithova (2005), na podlagi številnih raziskav lahko rečemo, da je medosebni stik še vedno najbolj cenjena oblika komunikacije v organizaciji. Pri tem ima v mislih komunikacijo iz oči v oči, ki pa ima tudi slabosti, saj lahko pride do napačnega razumevanja sporočila. Govorice, ki si utirajo pot skozi pomanjkljivosti v medosebni komunikaciji nadrejenih, je mogoče, kot pravi Smithova (2005), spraviti v obtok tudi s strani komunikatorja, ki oblikuje »uradno verzijo govornice« ter si s tem zagotovi, da med zaposlene pride prava informacija. Medosebna komunikacija iz oči v oči je najbolj učinkovita, če je sporočilo enostavno in obstaja možnost za takojšen odziv, ki potrди razumevanje in absorpcijo sporočila (Smith 2005). Da je medosebna komunikacija učinkovitejša od vseh drugih

medijev, menita tudi D'Aprix in Jablin (v Klein 1996). Prednosti t. i. »*face-to-face*« komunikacije so v dvosmerni interakciji, ki omogoča takojšen odziv. Poleg tega komunikacija iz oči v oči omogoča potek neverbalne komunikacije, ki obogati interpretacijo (Gioia & Simms v Klein 1996).

### **MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA (»EN MASSE«)**

Medosebna komunikacija je oblika komunikacije, ki še vedno poteka z medosebnim stikom, vendar je namenjena več ljudem oziroma skupini. Če je skupina večja, takšno obliko komunikacije dopolnjuje dodatni material v obliki avdio-vizualnih pripomočkov (Smith 2005). »Skupinska medosebna srečanja so najbolj primerna za sporočanje kočljivih zadev, ki morajo biti posredovana na enak način in v istem času veliki skupini ljudi.« (Smith 2005: 77)

### **TISK**

Publikacije omogočajo, da lahko poudarimo pomen pomembnega sporočila. Namen publikacije je tudi v tem, da služi kot dopolnilo k medosebni komunikaciji, pri čemer je mogoče določene točke bolj razdelati in razložiti. Tiskana sporočila terjajo več časa za premišljevanje in odziv, vendar pa se kljub temu lahko ustvari povratna informacija (Smith 2005). V kategorijo tiska lahko uvrstimo naslednje publikacije:

- ✓ debel časopis (bolj tabloidne narave, tudi zunanje novice),
- ✓ revije (periodična publikacija, ki zahteva več časa za pripravo),
- ✓ okrožnica (namenjena za hitro širjenje nujnih sporočil),
- ✓ letno poročilo (daje možnost bolj poglobljenega pregleda dela posameznih enot; dolgotrajna priprava).

Nekateri drugi avtorji (npr. Grunig in Hunt 1984) poznajo bolj razširjeno in natančno delitev tiskanih medijev v organizaciji:

- ✓ revija (Slikovita publikacija, ki izhaja manj pogosto. Kot pravita avtorja, kakovostna revija zaposlenim da občutek, da delajo za kakovostno organizacijo.),
- ✓ časopis (Publikacija bolj tabloidne narave, ki izhaja bolj pogosto kot revija. Ima manj slikovnega materiala, je cenejša in hitreje izdelana. Avtorja pravita, da je časopis primeren za simetrične programe, saj lahko vsebujejo pomembne novice o organizaciji kmalu po tem, ko se zgodi nek dogodek ali odločitev.),
- ✓ »*megapaper*« (mešanica med časopisom in revijo),
- ✓ oglasna deska,
- ✓ dnevne novice, letaki,
- ✓ knjižice in brošure,

- ✓ priloge v plačilnih obvestilih,
- ✓ pisma za zaposlene od oddelčnega vodja,
- ✓ koristne knjige,
- ✓ koristni računalniški izpiski,
- ✓ brošure za novačenje.

## **ODDAJANJE IN AVDIO-VIZUALNE TEHNIKE**

Oddajanje in avdio-vizualne tehnike so novejša možnost uporabe tehnologije, ki deluje interaktivno in lahko dopolni »*face-to-face*« komunikacijo, čeprav bi lahko bila tudi njen nadomestek, saj vsebuje vse, kar vsebuje pristen stik (govorca vidimo, slišimo, vidimo prikazane izdelke in kolege ...) (Smith 2005). Profesionalna izdelava DVD-videa je zelo draga. Avtorica omenja še možnosti VHS-videa, spremljanje preko osebnega računalnika in plazma ekranov. Omenja tudi popularnost radijskega oddajanja, med katerim so izvršni člani postavljeni na »vroči stol« (Smith 2005: 79) in odgovarjajo na vprašanja. Poseben potencial predstavljajo tudi videokonference, ki pa še ne morejo postati prava alternativa za medosebna srečanja, saj tehnologija še ni zadovoljiva (tako Sophie Austin iz IMB v Smith 2005). Slaba stran je, po avtoričinem mnenju, tudi občasno oteženo prepoznavanje izrazov posameznikov in prepoznavanje trenutno govorečega.

Grunig in Hunt (1984) bi v kategorijo avdio-vizualnih tehnik dodala še: avdio-vizualne predstavitve, videoposnetke in filme, lahko tudi razstave, telefonski sistem z novicami, vroče linije in televizije za ožji krog občinstva.

## **INTRANET**

Intranet je danes nepogrešljiv del komuniciranja v organizaciji. Vendar pa Smithova (2005) pravi, da je branje e-pošte in intraneta z ekrana težje kot pa branje tiskanih publikacij. Tehnologija omogoča, da več tisoč zaposlenih istočasno doseže časopis, revija, okrožnica, video, poslana informacija, intranet, avdio- in videokonferenca (Smith 2005). Intranet predstavlja zbirališče materiala, ki ga zaposleni potrebujejo za svoje delo in s komunikacijskega vidika oskrbi zaposlene z novicami, ki jih pošilja vodstvo. Avtorica omenja tudi možnost intraneta v smislu debatnih skupin za posamezne oddelke (Smith 2005). Raba e-pošte je zelo primerna za hitro vzpostavljanje stika z ljudmi, vendar pa hitro lahko pride do preobremenitve s sporočili, zato je z njo treba ravnati racionalno (Smith 2005). Posebno mesto ima tudi mobilna telefonija, ki zagotavlja dosegljivost in hipnost v komunikaciji (Smith 2005).

## **KORPORATIVNA LEPILA – IGRE ...**

Da se ljudje z organizacijo čimbolj povežejo in zaznajo njeno poslanstvo, je izziv, ki ga je možno uresničiti z različnimi izleti, igrami in športnimi aktivnostmi, med katerimi se zaposleni bolje spoznajo. »Tako velike kot male organizacije svoje zaposlene pogosto odpeljejo iz njihovega dnevnega okolja, da bi izboljšali stike in jim dali duševni prostor za bolj kreativno razmišljanje.« (Smith 2005: 82)

## **DOGODKI**

Smithova pravi, da je za terminom »korporativna gostoljubnost« celotna industrija, ki skrbi za to komunikacijsko strategijo. Dogodek se priredi ob velikih oznanilih in dobrih novicah. Velike prireditve za vse zaposlene na eni lokaciji prav tako spadajo v kategorijo dogodkov (Smith 2005).

## **OKOLJE**

V tem kontekstu avtorica govori o sodelovanju organizacije z umetniki, ki s svojimi deli organizacijo predstavijo drugače kot zgolj »stroj za kopičenje denarja« (Smith 2005: 83). Na drugi, avtorica ji pravi »suhoparni« ravni lahko komunikacija poteka s subliminalnimi sporočili. Za zunanjo skupnost pa je pomembna predvsem dobrodelna nota organizacije (Smith 2005).

## **KORPORATIVNA DRUŽBENA ODGOVORNOST**

Družbena odgovornost organizacije postaja nuja in ne zgolj »lepo jo je imeti« (Smith 2005: 83). Najbolj opazno je vključevanje zaposlenih v delo s skupnostjo. Organizacije veliko dobronamernosti pokažejo z delovanjem v korist živali, otrok in narave.

---

### 3. ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM »COMMUNICATION AUDIT«

---

#### 3.1. METODOLOŠKI OKVIR

Metodo raziskovanja, imenovano »*communication audit*«, lahko v svojem smotru razumemo kot znanstveno metodo, ki jo kratko definiramo kot »pot do novega spoznanja« (Toš in Hafner – Fink 1998: 11). Njen namen je raziskovanje komunikacije znotraj ali zunaj organizacije, zato poteka organizirano in sistematično (Toš in Hafner – Fink 1998). Kot pravi Hafner – Fink (1998: II), samo raziskovanje poteka »na podlagi določenih *načel in pravil*, ki naj bi zagotavljali *objektivnost* celotnega postopka in rezultatov.« Cilj, ki ga želimo spoznati z raziskavo, dosežemo s posebno metodo, ki je že preizkušena in namenjena za določeno vrsto raziskovanja. Za raziskovanje zadovoljstva s komunikacijo v podjetju je primerna metoda, ki so jo raziskovalci razvili in preizkusili, to je t. i. »*communication audit*«. S takšno raziskavo lahko raziskovalci »na podlagi zbranih podatkov poskušajo oblikovati sodbo oz. zaokroženo podobo o pojavu, ki ga raziskujejo,« v našem primeru podobo komunikacije v podjetju (Toš in Hafner – Fink 1998: II).

Izbor metode ima v raziskavi posebno mesto, saj je metoda namenjena preverjanju teorije, kar pomeni, da sta metoda in teorija nujno povezani (Toš in Hafner – Fink 1998). Poznamo dve poti, dva modela oblikovanja teorije, in sicer dedukcijo in indukcijo. Za **deduktivni model** lahko rečemo, da teorija nastane »na podlagi logičnih pravil sklepanja iz splošnega na posamično.« (Toš in Hafner – Fink 1998: 14) **Induktivni model** pa predpostavlja, da do posamične trditve pridemo »na podlagi opazovanja večjega števila dejstev v okviru pojava, ki ga trditev opisuje.« (Toš in Hafner – Fink 1998: 16)

**Analiza** podatkov je aktivnost, s katero označujemo urejanje, primerjanje in povezovanje podatkov in s katero dosežemo naš **cilj raziskovanja** (Toš in Hafner – Fink 1998). Kot opozarja Hafner – Fink (1998), je prav vsako raziskovanje dolžno upoštevati temeljne **metodološke principe**, pri čemer dejstvo, da ne izvajamo strogo znanstvene raziskave, ne igra nobene vloge. Avtor sicer nadaljuje, da pri »uporabniškem« raziskovanju izostanejo nekatere faze raziskovalnega procesa, kot so npr. gradnja teorije, preizkušanje teoretskih predpostavk in operacionalizacija teoretskih konceptov. Za znanstveno raziskovanje morajo

biti izpolnjeni naslednji pogoji, lahko rečemo tudi postopki: definiranje, logično sklepanje, zbiranje podatkov, opazovanje, merjenje, eksperimentiranje, nadzorovanje, opisovanje, klasificiranje, analiza podatkov, pojasnjevanje, posploševanje, napovedovanje, vrednotenje (Šušnjić v Toš in Hafner – Fink 1988: IV). **Faze poteka raziskave** po Tošu (Hafner – Fink 2002) pa so naslednje: odkritje (raziskovalni problem), utemeljitev (hipoteze, podatki, analize), ovrednotenje, učinkovanje (javnost, teorija, delovanje).

Metoda, kot je CA, je, kot smo že omenili, namenjena raziskovanju komunikacije v organizaciji, zato je zastavljena precej široko. Na podlagi prebrane literature o CA lahko rečemo, da metoda niti ne temelji na hipotezah, kot bi to pričakovali, zato lahko rečemo, da predstavlja predvsem deskriptivno raven raziskovanja, do neke mere pa tudi eksplorativno, na kateri »hipoteze običajno niso eksplicitno formulirane ali pa so formulacije tako splošne, da ni jasne razlike med formulacijo problema in hipotezo.« (Toš in Hafner – Fink 1998: 60) Hipoteze preverjamo z **merjenjem**, ki ga lahko označimo na naslednji način (Toš in Hafner – Fink 1998: 75): »1. je omejitev na opazljive lastnosti, 2. zanemarjanje drugih lastnosti, atributov istega predmeta v prid izbranim znakom ter 3. dejstvo, da je za zanesljivo in veljavno ugotovitev stopnjevitost prisotnosti ali odsotnosti ustreznega znaka treba izdelati pravila oziroma če so podana, jih priznati ...«.

Koncept merjenja odpira razpravo o dveh paradigmah, ki sta v svoji osnovi nezdružljivi<sup>5</sup>, in sicer kvalitativno in kvantitativno. Razprava se je v okviru komunikologije odvijala med predstavniki administrativnega, empiričnega ali pozitivističnega in kritičnega raziskovanja (Splichal 1997). Predstavnik prvega toka, ki se usmerja v »posebne, merljive, kratkoročne, individualne, stališčne in vedenjske značilnosti« (Splichal 1997: 283), je Paul F. Lazarsfeld, ki je skupaj z Bartonom **kvantitativno** metodo umestil v družboslovno raziskovanje (Toš in Hafner – Fink 1998: 75): »Menila sta, da kvantitativno obravnavanje materiala povečuje jasnost mišljenja, omogoča boljšo organizacijo obstoječega znanja in zato olajša odločitve o dodatnih raziskavah. Številke so sredstva za prikazovanje, ki dopuščajo, da stvar, ki je z besedami opisana zelo na dolgo in nedognano, prevedemo v kratko formulo (R. König).«

---

<sup>5</sup> Obe paradigmi nista enoglasno sprejeti za nezdružljivi. Siegfried Kracauer meni, da pristopa nista izključujoča, »ampak se dejansko prekrivata ter sta se v resnici v številnih raziskavah dopolnjevala in prepletala« (v Splichal 1997: 285). Prav tako se je Ferdinand Tönnies zavzemal za istočasno uporabo kvalitativnih in kvantitativnih metod.

Drugi tok, ki ga imenujemo kritična usmeritev in se navezuje na frankfurtski krog (Splichal 1997), katerega predstavnik je tudi Adorno, zagovarja prednosti **kvalitativne** metode. Avtorji, s katerimi se bomo srečali v naslednjih poglavjih, zagovarjajo uporabo obeh paradigem pri postopku CA. Hargie in Tourish (2000) pa sta prepričana, da bi morali dati prednost kvalitativni paradigmi, saj tako damo zaposlenemu možnost, da se izraža svobodno, neposredno in s svojim izrazjem. Bistvo kvalitativne metode je, da nas zanima »kvaliteta določenega pojava, pri katerem vidimo spremembe ali povezanosti, a jih ne pokažemo numerično« (Oblak 2005).

Zelo pogosta oblika CA raziskave je anketni vprašalnik<sup>6</sup>. Za anketo lahko na podlagi delitve raziskovalnih načrtov po Neumanu (v Hafner – Fink 2002) rečemo, da skupaj z eksperimentom in »nereaktivno« raziskavo spada v kategorijo kvantitativnih raziskav. Med kvalitativne raziskave pa prišteva tudi terenske raziskave in zgodovinsko-primerjalne raziskave. Vendar lahko tudi anketa zadovolji kvalitativno dimenzijo, in sicer z uporabo odprtih vprašanj. Ta so v okviru analize zadovoljstva z internim komuniciranjem priljubljena predvsem v ICA raziskavi, katere avtor je Goldhaber. Kvalitativno dimenzijo si v CA lahko zagotovimo tudi z uporabo več različnih oblik raziskave, npr. z anketo, fokusno skupino in intervijem. Takšnemu postopku pravimo **triangulacija**. Cohen in Manion (v Hargie in Tourish 2000) sta pojem opredelila kot raziskovalno strategijo, ki temelji na uporabi več metod. Downs (v Hargie in Tourish 2000) za triangulacijo pravi, da naredi analizo veliko bolj natančno, kar bomo spoznali tudi v poglavju, v katerem predstavljamo različne metode CA.

V tem poglavju naj razjasnimo še nekaj osnovnih metodoloških in statističnih pojmov, ki jih bomo uporabljali predvsem v sklopu analize komuniciranja v podjetju Merkur, d. d. **Populacija** je množica »vseh elementov, na katere se nanašajo naše ugotovitve.« (Kalton in Vehovar 2001: 10) Podmnožica populacije je **vzorec**, za katerega rečemo, da je »del ciljne populacije, na podlagi katerega izvedemo sklepanje o celotni populaciji.« (Kalton in Vehovar 2002: 11) Del vzorca pa je **enota**, ki je pravzaprav »posamezni proučevani element« (Ferligoj 1995). V raziskavi se bomo srečali s **spremenljivkami** (lastnostmi enot), ki so glede na tip merjenja nominalne (vrednost lahko razlikujemo med seboj), ordinalne (vrednost lahko

---

<sup>6</sup> Za našo nalogo je zanimiva predvsem spletna anketa, ki smo se jo poslužili za potrebe naše raziskave. Predstavljamo jo na koncu tega poglavja v sklopu analiz novih komunikacij.

uredimo od najmanjše do največje), intervalne (primerjamo lahko razlike med vrednostima dvojic enot) ali razmernostne (primerjamo lahko razmerja med vrednostima dvojic enot) (Ferligoj 1995: 3). V sklopu **univariatne analize** lahko nominalne in ordinalne spremenljivke prikažemo s frekvenčnimi tabelami in s strukturnimi stolpci ter pitami. Intervalne in razmernostne spremenljivke pa predstavimo z opisnimi statistikami<sup>7</sup> ter histogrami (Kropivnik in Kogovšek 2001). Iskanje morebitnih povezav s pomočjo **bivariatne analize** bomo iskali z ukazom, ki velja za intervalne in razmernostne spremenljivke.

Preostale pomembne pojme, s katerimi se bomo srečali v analizi, bomo razložili sproti.

## 3.2. SEZNANITEV S POJMOVOM »COMMUNICATION AUDIT«

### OPREDELITEV POJMA

V slovenskem jeziku na področju odnosov z javnostmi še ni ustreznega izraza, ki bi natančno opredelil pojem »*communication audit*«. Najširša oznaka zanj bi zato lahko bila prav ta, ki jo je 1975. leta dala Jonesova: »*Audit*: novo orodje odnosov z javnostmi« (v Henderson 2005: 288).

»*Audit*« glede na slovarske definicije pomeni »pregled, revizija«. Van Riel (1995) pojasnjuje, da beseda »*audit*« izhaja iz latinskega glagola *auditare* (slišati) in se uporablja v pomenu »metoda periodičnega pregleda« (1995: 65). Avtor nadaljuje, da je »*audit*« povezan tudi z latinsko besedo *auditor*, ki pomeni »sodba« (»*judge*«). Kot pravi van Riel<sup>8</sup>, »*audit*« ni samo deskriptivni proces, ampak tudi vrednostni.

Downs (v Scott in drugi 1999: 54) »*audit*« definira kot »proces raziskovanja, preiskovanja, kontroliranja ali vrednotenja nečesa«.

Glede na kontekst besede »*audit*« lahko besedno zvezo najlažje prevedemo s pomočjo Kopcove definicije in jo tako razumemo kot »analizo komuniciranja v organizaciji«. Joseph A. Kopec je CA definiral takole:

<sup>7</sup> V naši nalogi smo intervalne spremenljivke prikazali s frekvenčnimi tabelami, ker so nas zanimali deleži pri posameznih odgovorih. V prilogah D in E smo zato poleg tabel dodali še opisne statistike s histogrami.

<sup>8</sup> Van Riel naslovi tekst o CA z naslednjimi besedami: »*Communication audit as an aid in investigating company communication*« (1995: 65), pri čemer pripiše metodi svojstven pomen v komunikacijski strategiji organizacije.



»To je popolna analiza komuniciranja organizacije – internega in/ali zunanjega –, pripravljena zato, da dobimo vpogled v komunikacijske potrebe, politiko, prakse, sposobnosti in da odkrijemo potrebne podatke, ki vodstvu omogočajo informiranost in ekonomske odločitve glede prihodnjih ciljev komuniciranja.« (Kopec 1982: 24)

Pomen besede »*audit*« so v preteklosti povezovali s temeljito preiskavo finančnega stanja organizacije in na tej osnovi »*audit*« pomeni »*evaluation of a designated process*« oz. »vrednotenje določenih procesov« (Hargie in Tourish 2002: 23). Glede na ta pomen sta Frank in Brownell definirala CA kot:

»objektivno poročilo internega komuniciranja organizacije« (v Hargie in Tourish 2002: 23).

Smiseln pomen daje tudi naslednja opredelitev CA, ki jo je osnoval Emmanuel:

»obsežna in temeljita raziskava o komunikacijski filozofiji, konceptih, strukturi, tokovih in praksi v organizaciji« (v Hogard in Ellis 2006: 178).

Literatura navaja primernost CA predvsem za raziskovanje notranjega okolja organizacije. Opyt, Stewart in Soy (v Walt, 2006) so tako **interni CA** opredelili kot organizacijski sistem merjenja komunikacije. Tradicionalna vloga internega CA je bila po Goldhaberju (v Walt 2006) namenjena predvsem merjenju formalnih in neformalnih tokov sporočil po organizaciji, komunikacijski vlogi posameznika v organizacijskem komunikacijskem sistemu, zaznavanju primernosti informacij s strani zaposlenih in identifikaciji zaposlenih s podjetjem ter občutku pripadnosti.

Gronstedt (v Caywood 1997) pa omenja **integrirani CA** (*»integrated communications audit«*), čeprav si drznemo reči, da s tem ne misli na kako novo obliko CA. Integrirani se v tem kontekstu nanaša predvsem na to, da je »*audit*« projekt oddelka za integrirano tržno komuniciranje. Kot pravi, so izvajalci integriranega CA lahko zunanji svetovalci ali notranji menedžerji. Domači *auditor* po avtorjevem mnenju organizaciji lahko prinese veliko koristi. V prvi vrsti lahko njegovo dobro poznavanje organizacije zelo koristi pri zastavljanju procesa *audita*. V drugi vrsti je nekakšen »moralni podpornik zaposlenih« (Gronstedt v Caywood 1997: 55) v smislu, da spremlja skrbnost menedžmenta. V tretji vrsti pa je domači *auditor* dobrodošel v primeru, da se organizacija zaveže, da bo spoštovala predloge zaposlenih na podlagi *audita*, ki pa ni zgolj nepomembni »pisni test« (Gronstedt v Caywood 1997: 55).

## ZGODOVINA

Razpravljanje o »*communication audit*« se je začelo v zgodnjih 50. letih, ko se je njegovo poslanstvo nagibalo k poslovanju, odnosom z javnostmi in praktikom človeških virov (Hargie in drugi 2002). Takrat je bila CA usmerjena v neprofitne organizacije in v oblikovanje strateškega marketinga v zdravstvenem sektorju. Ko so CA prepoznali kot zelo učinkovito sredstvo v analizah odnosov z zaposlenimi, so njegovo koristnost v smislu pedagoškega instrumenta prenesli na področje upravljalškega komuniciranja (Hargie in Tourish 2002). Kot navaja van Riel (1995), je bilo največ zanimanja za CA pokazano s strani psihologov v okviru raziskovanja organizacijske klime.

V sedemdesetih letih je bilo področju CA posvečeno kar nekaj pozornosti s strani *International Communication Association* (ICA), to pa je privabilo precej vidnih poznavalcev in s tem rodilo tudi nekaj plodnih del. Vendar pa nekateri avtorji (Scott, Shaw, Timmerman, Frank, Quinn) opozarjajo, da kljub kontinuiranemu zanimanju organizacij za CA stroka temu področju posveča premalo pozornosti. Posledično je izvedenih malo diskusij, ki bi študentom organizacijskega komuniciranja in zaposlenim na tem področju pomagale pri razpoznavanju pomena CA za komuniciranje v organizaciji (Scott in drugi 1999).

### 3.3. UPORABNOST ANALIZE KOMUNICIRANJA (CA) ZA ORGANIZACIJO

Učinkovito komuniciranje<sup>9</sup> je osrednjega pomena za poslovni uspeh organizacije in kot takega bi ga bilo treba prepoznati tudi v smislu vključevanja v strateški načrt vsake organizacije (Hargie in drugi 2002). Grunig in Hunt opozarjata (1984: 248):

»Menedžment si vse preveč pogosto želi pridobiti lojalnost zaposlenih in večjo storilnost na najlažji način. Bolj enostavno je spremeniti metode komuniciranja kot pa organizacijsko strukturo in vlogo odnosov – bolj resnično vpliva na delo in zadovoljstvo.«

---

<sup>9</sup> Literatura veliko govori o učinkovitem komuniciranju (»*effective communication*«), ki ga nekateri razlikujejo od komuniciranja. Bovee in Thill (v Kalla 2005: 303) pravita, da se učinkovito komuniciranje vzpostavi, ko participanti »dosežejo skupno mnenje, stimulirajo druge, da stopijo v akcijo in spodbudijo ljudi k novim načinom razmišljanja«. Medtem na drugi strani Spence (v Kalla 2005) pravi, da je komunikacija vedno dvosmerni prepričevalni proces, v katerem ima pošiljatelj namen vplivati na prejemnika. Za doseganje učinkovitega komuniciranja pa mora prejemnik po Spencu sporočilo prejeti in razumeti.

Avtorja torej opozarjata na reševanje problemov z nepravega konca in na enostavnejši način. Claire Badaracco (1988) takšne bližnjice opiše kot sindrom »*shoot the messenger*« (1988: 27). Rezultati CA so potrebni za prave interpretacije in analize, ne pa sindrom »*shoot the messenger*«, ki zavrača prave rešitve problemov.

Izvedba CA je primerna kadarkoli, vseeno pa se v organizaciji lahko pojavijo situacije, ko je izvedba *audita* še posebej zaželena. Elsasser (v Henderson 2005) identificira **situacije**, ki so primerne za poglobljeno analizo: zaposlitev novega predstavnika za odnose z javnostmi; ustanovitev ali preoblikovanje oddelka za odnose z javnostmi; zaposlitev novega izvršnega direktorja; krizne situacije; padanje plač; načrtovanje nove kampanje oddelka za odnose z javnostmi; organizacija je reaktivna kot proaktivna; napačno razumevanje položaja, poslanstva organizacije; slaba branost publikacij za zaposlene, stranke ali deležnike. Kljub temu pa nekateri avtorji (Wilcox, Ault, Agee, Cameron v Henderson 2005: 291) menijo, da bi morala biti celotna analiza komuniciranja v organizaciji v načrtu vsako leto, in sicer z namenom, da se organizacija prepriča, da so njene javnosti prejele prava sporočila. V primeru pomanjkanja sredstev pa avtorji priporočajo analizo vsakih pet do sedem let.

Omenili smo že posledice slabega komuniciranja, ki se zgovorno kažejo v zmanjšani produktivnosti, večji odsotnosti, industrijskem nemiru in več preobratih. Barker in Camarata (v Hargie in drugi 2002) zato ugotavljata, da morajo prav zaradi tega organizacije svoj komunikacijski sistem skrbno načrtovati, izvesti in vrednotiti. In prva faza oblikovanja koherentne komunikacijske strategije je preveriti stanje komunikacijskega zdravja organizacije.

Ideja analize zadovoljstva s komuniciranjem sloni na identifikaciji glavnih prednosti in pomanjkljivosti komuniciranja v organizaciji (Hogard in Ellis 2006). Kot poudarjajo avtorji Clampitt, DeKoch in Cashman (v Hargie in drugi 2002), je pri tem treba najprej ugotoviti temeljne teme trenutnih praks in nato razviti, artikulirati in doseči strateške cilje za prihodnost. Ob vsem tem morajo vodilni menedžerji poznati delovanje komunikacijskega sistema, kar v praksi pomeni, da se morajo spoprijeti z ovirami v komunikacijskem kanalu, ki ovirajo tok informacij do ciljnega občinstva. Menedžerji morajo dobro vedeti, s kom komunicirajo, preko katerega kanala in s kakšnim učinkom. Na tem mestu Haywood pravi, da mora CA:

»pokriti te točke; to pomeni, kako je organizacija zaznana, to pomeni, kako si želimo, da bi izgledala, to so dejavnosti, s katerimi se bomo spoprijeli, da bomo dosegli

spremembe v vedenju, in končno je to tudi ocenitev uspeha pri doseganju cilja«. (v Hargie in Tourish 2000: 24)

Menedžerje analiza komuniciranja oskrbi z vpogledom v dejansko stanje na komunikacijski ravni. V funkcionalnem smislu CA organizacijo torej seznanja z resnično sliko komuniciranja in tudi idealno sliko (Quinn in Hargie 2004):

- ✓ s kom bi morala komunicirati,
- ✓ s kom dejansko komunicira,
- ✓ kaj bi morala komunicirati,
- ✓ kako bi morala komunicirati,
- ✓ kako dejansko komunicira.

Poleg teh sta Hargie in Tourish (2000) izpostavila še naslednje podatke, ki jih CA da organizaciji:

- ✓ o katerih temah se ljudje pogovarjajo,
- ✓ kateri so glavni viri informacij za ljudi,
- ✓ ali informacije dosežejo ljudi preko medijev, medosebnih stikov z menedžerji, preko internih publikacij ali drugih kanalov komuniciranja,
- ✓ vpliv vsega tega na delovne odnose.

Analiza zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji mora po Waynnu (v Hargie in Tourish 2000: 25) odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ✓ Zakaj komunicirati? Kateri cilji morajo biti predpostavljeni?
- ✓ Kaj se komunicira in komu?
- ✓ Ali ljudje prejmejo komunicirano? Ali razumejo?
- ✓ Kateri medij je od vseh uporabljenih najbolj učinkovit?
- ✓ Je bila informacija komunicirana v razumljivi in sprejemljivi obliki?
- ✓ Ali so skupine dajale navodila? So bili menedžerji pripravljene, izurjeni? Ali skupine delujejo?
- ✓ Kaj pa obstranska komunikacija? Se dogaja? Je učinkovita? Se menedžerji počutijo obveščene?
- ✓ Kaj pa komunikacija navzgor? Je prehodna ali blokirana? Ali se višji na položaju zavedajo nazorov ljudi, ki so nižje na organizacijski lestvici?

Hogard in Ellis (2006) na CA gledata s stališča njegove koristnosti v smislu vrednotenja, saj pravita, da je CA orodje vrednotenja. Na splošno pa lahko rečemo, da je CA orodje, ki meri medosebno komunikacijo, komunikacijo med menedžmentom in zaposlenimi, dejavnosti

odnosov z javnostmi, učinkovitost informacijske tehnologije in vsesplošno učinkovitost organizacijskega komuniciranja (Ellis, Barker, Potter & Pridgeon v Scott in drugi 1999).

V pedagoškem smislu je CA pomemben za študente, ki se iz okolja fakultet preselijo v organizacije in spoznajo naravo komunikacije (Scott in drugi 1999). Akademikom poslovnega komuniciranja pa se ponudi možnost izobraževanja članov oddelka za odnose z javnostmi, ki jih seznanijo z njihovo trenutno dejavnostjo in priporočili. V tem je pomen CA za organizacijo samo, saj z njegovo pomočjo prepozna probleme, ki ovirajo pot do učinkovitejšega komuniciranja (Scott in drugi 1999).

### 3.4. IDENTIFIKACIJA PROBLEMOV IN POTREB ZAPOSLENIH

Omenili smo že delovanje ICA (*International Communication Association*), ki je v sedemdesetih letih posvečala pozornost CA. Zgodnje analize zadovoljstva s komuniciranjem so takrat identificirale potrebe zaposlenih (Tourish in Hargie 1996: 39; v Walt 2006), ki so:

- ✓ a) želeli prejeti več informacij,
- ✓ b) želeli več možnosti za izrekanje pritožb in ocen nadrejenih,
- ✓ c) želeli večjo vlogo pri odločanju, vključno z večjim posredovanjem sporočil vodstvu,
- ✓ d) želeli od nadrejenega več informacij, ki so povezane z delom.

Verjetno so bili prav rezultati spodbuda za Goldhaberja in Rogersa, ki sta v okviru ICA identificirala ključne cilje, ki jih mora izpolniti CA (v Hargie in Tourish 2000). **Glavni cilji CA** se nanašajo na opis glavnih tem, virov in kanalov komuniciranja; premislek o kakovosti in koristnosti informacij; identifikaciji kategorij in primerov, ki navadno povzročijo pozitivne ali negativne komunikacijske izkušnje ali incidente. Z drugimi besedami (v Hargie in Tourish 2000: 25):

- ✓ Določiti količino informacij, ki so premalo ali preveč povezane z glavnimi temami, viri in kanali komuniciranja.
- ✓ Ocenjevanje kakovosti informacij, ki se komunicirajo iz in/ali k tem virom.
- ✓ Ocenjevanje kakovosti komunikacijskih razmerij, predvsem v smislu merjenja medosebnega zaupanja, podpornega druženja in vsesplošnega zadovoljstva z delom.
- ✓ Identificiranje komunikacijskih omrežij (za govorce, družabna in z delom povezana sporočila) in njihova primerjava z načrtovanimi ali formalnimi omrežji (predpisanimi s strani organizacije).

- ✓ Določiti potencialne ovire in odbiralce informacij ter jih primerjati s komunikacijskimi vlogami ključnega osebja.
- ✓ Identificirati kategorije in primere, ki navadno povzročijo pozitivne ali negativne komunikacijske izkušnje ali incidente.
- ✓ Opisati individualne, skupinske in organizacijske vzorce pravega komunikacijskega obnašanja, slednje je povezano z viri, kanali, temami, dolžino in kakovostjo interakcij.
- ✓ Priskrbeti si glavna priporočila izhajajoč iz CA, ki kličejo po spremembah ali izboljšavah vedenja, obnašanja, praks in veščin.

Probleme, ki so prisotni v organizaciji, je mogoče identificirati s pomočjo CA. Menedžerji dobijo dejanski vpogled v dogajanje na komunikacijski ravni, kar je bolje od tega, kar si o tem zgolj mislijo ali slišijo (Hurst v Quinn in Hargie 2004). Organizacija nato sama presodi, kako se bo lotila reševanja zagat. Kot navajata Quinn in Hargie (2004), so zbrane informacije primerne za identifikacijo naslednjih problemov:

- ✓ pomanjkanje informacij,
- ✓ prekomerna moč govoric,
- ✓ pomanjkanje pravočasnih informacij,
- ✓ malo komunikacije navzgor,
- ✓ napačni kanali komuniciranja,
- ✓ premalo vidnega pojavljanja vodilnih menedžerjev,
- ✓ neproduktivni sestanki.

CA je le dober pokazatelj, ki organizaciji odpre vpogled v pomanjkljivosti komuniciranja, le-te pa je mogoče izboljšati s pravim pristopom. Kot pravi Hamilton (v Scott in drugi 1999), je s pomočjo CA mogoče izboljšati stanje v organizaciji, in sicer na več področjih. Tako omenja boljšo produktivnost, boljšo rabo komunikacijske in informacijske tehnologije, boljšo izrabo časa, razkritje skritih informacijskih kanalov, boljšo moralo in močnejšo organizacijsko kulturo. Poleg tega CA organizacijo oskrbi z »različnimi funkcionalnimi koristmi«, s programskim vplivom, komunikacijskim stroškom ter preverjanjem dejstev, diagnoz, povratnih informacij, sprememb v komuniciranju in izobraževanju, kot pravijo Downs, Goldhaber in Rogers (v Scott in drugi 1999).

Hargie in Tourish (2000: 27) menita, da »je eden od pomenov *audita* tudi raziskovanje organizacijske klime, ki menedžerjem pomaga prepoznati, kdaj se bližajo nevihte, potresi ali sonce«. Lahko torej rečemo, da je CA v nekem smislu napovedovalec kriz, ki se organizaciji lahko zgodijo. Čeprav kritično in iz drugega zornega kota gledanja na CA Deborah Jones

(2002) govori o zdravstveni diagnozi, ki jo CA postavi organizaciji predvsem v smislu oceniti spremembe v »zdravju« organizacije in napovedati prihodnost. Tej predpostavki bi oporekala kritika CA Sincoff in Goyer (1977), ki CA ne pripiseta nobenega zdravilnega učinka za tegobe organizacije. Kot pravita, je CA res diagnostična tehnika, njen uspeh pa je odvisen predvsem od uporabe, tako kot pri vseh drugih orodjih.

Avtorji opozorijo tudi na koncept metamita (*»metamyth«*). **Metamit** pomeni, da skupna prepričanja o tem, kaj je dobro in zaželeno, služijo kot opravičilo in vodilo za aktivnost organizacije v tej smeri (Hargie in drugi 2002). Ideja, da tehnologija lahko pomaga reševati probleme, tako pogosto postane del organizacijske mikrokulture. Avtorji Zimmerman, Sypher in Haas (v Hargie in drugi 2002) prepoznajo komunikacijski metamit, ki je vezan na organizacijsko komuniciranje in strategijo. Primer komunikacijskega metamita je denimo dejstvo, da bodo ljudje ne glede na to, koliko informacij prejmejo, še vedno nespremenjeno trdili, da jih hočejo več (v Hargie in drugi 2002). »Metamit torej pomeni, da z naraščanjem informacij zmanjšamo ali izničimo potrebe po njih« (Hargie in drugi 2002: 417), to pa je zgolj mit in ne resnica. Kot pravijo avtorji, so ocene komunikacije skoraj vedno ugotovile

»da je želja po več komunikacije, predvsem po *»face-to-face«* in z vrha menedžmenta ter nadrejenih, bistvena ... člani organizacije so več komunikacije videli kot rešitev za njihove probleme in obogatitev njihovega delovnega življenja« (Zimmerman in drugi v Hargie in drugi 2002: 417) (poševni tisk dodan, op. a.).

Zaposleni torej stalno izražajo željo po več informacij ne glede na to, koliko menedžment dejansko komunicira z njimi, to pa lahko pomeni tudi negativni predznak pri ocenjevanju zadovoljstva s komunikacijsko klimo. Po drugi strani pa bi poskusi izboljšanja komunikacije pozitivno vplivali na percepcijo komunikacijske klime, kar bi vodilo v večje zadovoljstvo (Hargie in drugi 2002). V takšnih primerih se pokaže potencial CA, ki identificira tista področja komunikacijske klime, ki potrebujejo spremembo, tudi s strani menedžmenta. Kot pravi Hargie (2002: 417), pa je treba vedeti, da je »želja po več informacijah nenasitna«. To dejstvo je pogosteje izraz komunikacijskega metamita kot pa problema, ki bi zahteval resno dejavnost menedžmenta v tej smeri.

### 3.5. RAZLIČNI PRISTOPI K ANALIZI ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM

K analiziranju zadovoljstva z internim komuniciranjem lahko pristopamo na različne načine. V okviru ICA sta v sedemdesetih letih Goldhaber in Krivinos (v Hogard 2006) prepoznala pet merskih orodij: vprašalnik, intervju, mrežno analizo, komunikacijsko izkušnjo in komunikacijski dnevnik. Hargie in Tourish sta v svojem delu *Handbook of Communication Audits* predstavila razširjeno klasifikacijo možnih metodoloških pristopov k analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili najbolj pogoste pristope (vprašalnik, intervju, fokusna skupina) in malo manj podrobno manj pogoste pristope (dnevnik in »logs«, analiza profesionalnih praks, analiza novih oblik komunikacije). Klasifikacijo bomo skoraj v celoti povzeli po že omenjenem učbeniku avtorjev Hargie in Tourish.

#### 3.5.1. Vprašalnik

Vprašalnik je najbolj pogosto uporabljena metoda za CA. Prvi vprašalnik ICA, ki sta ga v sedemdesetih razvila Goldhaber in Rogers, sta Hargie in Tourish (2000) nekoliko posodobila in poenostavila<sup>10</sup>. Goldhaber pravi, da ICA inštrument pokrije devet tem (v Scott in drugi 1999 in v Hargie in Tourish 2000):

- ✓ razmerje med količino prejetih informacij in zaželeno količino prejetih informacij o različnih temah,
- ✓ razmerje med količino poslanih informacij in zaželeno količino poslanih informacij o različnih temah,
- ✓ razmerje med količino spremljevalnih aktivnosti in zaželeno količino,

---

<sup>10</sup>Originalni ICA vprašalnik (Goldhaber) je bil deležen štirih kritičnih sprememb Hargiea in Tourisha (2002):

Prvič: terminologijo so spremenili tako, da je odražala NHS (*National Health Service*) sektor. Izraz »srednji menedžment« se je zdel bolj primeren kot »neposredni nadrejeni«.

Drugič: odprti tip vprašanj so premestili na začetek vprašalnika, kar je spodbudilo respondente, da so se izražali s svojimi besedami in ne z že ponujenimi.

Tretjič: kritičen moment prvotnega ICA vprašalnika je bila prazna pola poleg vsake strani, kar so spremenili.

Četrtič: zadnje vprašanje je anketirance preprosto spraševalo, katere tri spremembe bi izboljšale komunikacijo.



- ✓ razmerje med količino prejetih informacij in zaželeno količina prejetih informacij iz različnih virov,
- ✓ pravočasnost prejetih informacij iz ključnih virov,
- ✓ razmerje med količino prejetih informacij in zaželeno količina informacij iz različnih kanalov,
- ✓ kakovost komunikacijskih odnosov,
- ✓ zadovoljstvo z glavnimi organizacijskimi rezultati,
- ✓ demografske informacije.

### KAKO PRIPRAVITI VPRAŠALNIK?

Hargie po korakih predstavi ključne aktivnosti, ki so potrebne za pripravo vprašalnika. Vendar, kot pravi, »ni čarobne formule, ki bi zagotovila pripravo učinkovitega vprašalnika« (2000: 45).

**Prvi korak** vsebuje potrebno osnovno znanje o organizaciji, v kateri bomo izvedli raziskavo. Seznanjeni moramo biti npr. s povprečno izobrazbo zaposlenih, da vprašalnik ne bo preveč zapleten in dolg. Prav tako je pomembno poznavanje ozadja organizacije, da *auditor* lahko presodi, kako bo analizo izvedel (npr. preko e-pošte, če ugotovi, da zaposleni uporabljajo intranet). Na to opozori tudi Scott in drugi (1999), in sicer z besedami, da je uspešen izbor formata vprašalnika pogojen z organizacijsko kulturo. Namreč, organizacijam, ki so opremljene z napredno komunikacijsko tehnologijo, bo bolj ustrezal vprašalnik, posredovan preko elektronske pošte, na disketi, preko internih strani ali v obliki kombinacije digitalnega in tradicionalnega formata. Poznavanje ozadja organizacije je pomembno tudi za samo interpretacijo končnih podatkov, ki so specifični za vsako organizacijo.

**Drugi korak** je pravzaprav upravičenost namena analize, ki se pokaže na koncu raziskave. Avtor navede dve kritični vprašanji (Hargie in Tourish 2000):

Kaj želi organizacija, da se zgodi po končani raziskavi? Kako oceniti učinkovitost analize?

Nekaterim organizacijam je že vnaprej jasno, kako bodo uporabili podatke, pridobljene z analizo. Vendar ponavadi pride do razlike v mnenju vodilnih menedžerjev, ki jih zanima le »utrip« organizacije, in med drugimi menedžerji, ki bi podatke izkoristili za spremembe (Hargie in Tourish 2000).

**Tretji in četrti korak** sta namenjena predvsem razmisleku in izboru primernega inštrumenta. Avtor navaja dve možnosti: prva je izbor že obstoječega inštrumenta, ki so ga sestavili profesionalci ter je že bil znanstveno preizkušen, druga možnost pa je priprava novega

inštrumenta. Le-ta zahteva poglobljeno poznavanje literature, rezultat pa je lahko zelo dober, saj je inštrument narejen po meri izbrane organizacije.

**Peti korak** je priprava potrebnih prilagoditev za raziskavo predvsem v smislu demografskih spremenljivk. Hargie (2000) navaja primer, ko je v eni od analiz prišlo do velikanskih razlik v mišljenju žensk in moških o učinkovitem sistemu komuniciranja.

Uspeh analize ni odvisen samo od *auditorja*, pač pa tudi od članov organizacije. Respondenti morajo biti motivirani za sodelovanje, pomembna pa je tudi distribucija vprašalnika. Motivacija za sodelovanje v raziskavi je lahko problematična predvsem zaradi pogostosti vprašalnikov, ki so »še dodaten *junk mail*« (Hargie in Tourish 2000: 53) v predalniku zaposlenih. Pomembno je omeniti tudi to, da je analiza povsem anonimna, kar je za iskrenost odgovorov zaposlenih ključnega pomena (Hargie in Tourish 2000).

Ob tem naj navedemo potek analize, ki jo je izvedel Scott v svoji raziskavi (Scott in drugi 1999): vprašalnik je bil na voljo v posebni sejni sobi, v kateri so sprejeli zaposlene v dveh skupinah. Izvršni direktor podjetja se je na začetku respondentom zahvalil za pripravljenost sodelovanja, nato pa jim je obrazložil, v kakšne namene bodo rezultati uporabljeni. S tem je zaključil svojo prisotnost v sejni sobi in respondentom omogočil pričetek anonimnega reševanja vprašalnika. Pred tem je *auditor* še enkrat ponovil, da je vprašalnik anonimen, ter posredoval potrebna navodila za reševanje.

Poleg ravno omenjenih mora *auditor* pred reševanjem vprašalnika osvetliti še naslednje glavne točke (Hargie in Tourish 2000: 55):

- ✓ opisati namen analize,
- ✓ pojasniti, kako bodo podatki uporabljeni,
- ✓ posredovati zagotovilo o zaupnosti,
- ✓ povedati kaj o odzivu, »*feedbacku*«,
- ✓ dati navodila za reševanje,
- ✓ odgovarjanje na morebitna vprašanja.

Takšna navodila po mnenju avtorja povečajo zaupanje zaposlenih in zmanjšajo zaskrbljenost, poleg tega pa delujejo motivacijsko v smislu, da bodo respondenti izpolnili celoten vprašalnik.

**Predstavitev rezultatov** analize je lahko zelo različna in po okusu organizacije. Lahko pripravimo grafično ali numerično predstavitev; lahko predstavimo zgolj kvalitativne podatke

v obliki odprtih vprašanj; predstavitev pripravimo v ustni in/ali pisni obliki (Hargie in Tourish 2000).

Naslednji korak je v odgovornosti organizacije, ki se mora odločiti, kako bo ukrepala na podlagi danih rezultatov. Kot pravi Hargie, se **ukrepi** razlikujejo od organizacije do organizacije, vseeno pa obstajajo tri glavne izbire (Hargie in Tourish 2000: 58) (poševni tisk dodan, op. a.):

- ✓ V nekaterih primerih vodilni menedžerji rezultatov analize ne pokažejo nikomur. Dolgoročno gledano je takšna odločitev kontraproduktivna, saj se s tem zmanjša verjetnost sodelovanja pri naslednjih raziskavah.
- ✓ Včasih se zgodi, da imajo vodilni menedžerji že pripravljene načrte, še preden se rezultati raziskave posredujejo zaposlenim. V tem primeru zaposleni istočasno prejmejo *auditorjevo* poročilo analize (*diagnoza*, op. a.) in odziv v obliki akcijskega načrta (*recepta*, op. a.) s strani vodstva.
- ✓ Nekateri organizacije zelo cenijo prispevek svojih zaposlenih, zato jasno ločijo razliko med diagnozo in receptom. Tako najprej predstavijo rezultate in šele nato začrtajo smernice, po katerih se bodo odzvali na diagnozo.

Po končani raziskavi je mogoče opraviti tudi **test**, ki nam pomaga določiti zahtevnejša mesta v vprašalniku. Fokusna skupina je zelo primeren način za pridobitev odgovorov na vprašanja tipa (Hargie in Tourish 2000):

Kaj vam je bilo v raziskavi najbolj in najmanj všeč? Ali so bila navodila razumljiva?  
Katera vprašanja so bila težka in zakaj? So bile v vprašalniku kakšne besede, ki jih niste razumeli?

## KRITIKA ICA VPRAŠALNIKA IN NJEGOVE POSODOBITVE

ICA je prvi vprašalnik, ki pa je zaradi nekaterih pomanjkljivosti in omejitev deležen kritik in posledično tudi oblikovanja novejših vprašalnikov.

Tourish in Hargie (v Walt 2006) kot eno glavnih pomanjkljivosti ICA vprašalnika navajata dejstvo, da ta »*audit*« da premalo kvalitativnih podatkov. Rešitev vidita v več odprtih vprašanjih, kar bi respondentom omogočilo izražanje lastnih misli z lastnimi besedami. Pozitivnost dodajanja kvalitativne dimenzije je tudi spodbujanje svobode govora, izražanja in mnenja (Burnett v Walt 2006). Pa vendar so prav odprta vprašanja pogosta ovira, ki jo vidijo oblikovalci vprašalnikov in menedžment, ki v tem vidi večji izpad od dela.

*Survey of Organizational Communication* (SOC) je interni komunikacijski »audit«, ki je bil oblikovan z namenom skrajšati in izboljšati ICA »audit«. Cilj SOC-a je zato zmanjšanje stroškov s skrajšanjem dolžine časa reševanja in dodatkom treh odprtih vprašanj, da bi zadovoljili kvalitativno dimenzijo. SOC pa se je izkazal za bolj ponesrečen poskus, saj je še vedno dolg, dolgotrajen in zahteven za reševanje (v Walt 2006). Prav to so glavni očitki tradicionalnim CA, zato so v rabi že novi, posodobljeni vprašalniki, primerni za analiziranje integriranega internega komuniciranja, nekateri imenovani tudi »mini-audit« (v Walt 2006). Waltova (2006) navaja tudi analizo *Integrated Internal Communication* (IIC), oblikovano za njeno raziskavo. »Ta novi merski inštrument je nastal s prilagajanjem in kombiniranjem elementov tradicionalnih analiz zadovoljstva z internim komuniciranjem<sup>11</sup> in analizami integriranega komuniciranja<sup>12</sup> ter merskih inštrumentov« (Walt 2006: 77). Njena analiza vsebuje dve metodi pridobivanja podatkov, in sicer vprašalnik in intervju, prvega smo povzeli tudi za lastno raziskavo.

### 3.5.2. Intervju

Da je intervju eden glavnih orodij za CA je potrdil Downs z izjavo, da če bi moral izbrati zgolj eno metodo, bi zagotovo izbral intervju (v Hargie in Tourish 2000). Intervju se od drugih metod razlikuje predvsem po osebnemu pristopu, ki poteka preko medosebne komunikacije. Dvosmerni tok komunikacije, ki odlikuje intervju, ima tri glavne prednosti (Hargie in Tourish 2000): v prvi vrsti obstaja večja verjetnost, da iz pogovora razberemo povsem nepričakovane informacije o komunikacijski izkušnji v podjetju. Poleg tega dialog omogoča bolj poglobljeno in usmerjeno debato o določeni temi. Drugič, rečemo lahko, da osebna srečanja s posamezniki *auditorju* omogočijo, da se bolj seznanijo z načini organizacijskih praks in načinom, kako osebje prejme informacije ter jih interpretira. Tretjič, intervju služi kot sredstvo za povsem človeški in družbeni pogled na raziskovanje informacij.

---

<sup>11</sup> Pod tradicionalna orodja CA Waltova (2006) prišteva: ICA communication audit, Survey for Organizational Communication (SOC) (DeWine in James 1988), Information System Analysis (ISA) (Gayeski 2000), Ho (2001), FPPMM (2005).

<sup>12</sup> Merski inštrumenti integriranega komuniciranja pa so po Waltovi (2006): Ten strategic drivers (Duncan in Moriarty 1997), Integration audit and mini-audit Duncan and Moriarty (1997), The Renaissance Communicator (Gayeski in Woodward 1996), Four Stages in IC Development (Schultz in Kitchen 2000; Schultz in Schultz 1998).

Uporaba intervjuja je lahko naslednja faza vprašalnika. Rezultati vprašalnika prikažejo tista področja, ki so v organizacijskem komunikacijskem procesu močnejša in šibkejša. Namen intervjuja je v tem primeru bolj poglobljeno raziskovanje teh ključnih področij. Poleg tega zaposleni dobijo možnost, da spregovorijo o temah, ki v vprašalniku niso bile posebej izpostavljene (Scott in drugi 1999).

Na uspeh intervjuja vpliva tudi to, kdo intervju izvaja in kdo je intervjuvanec. Pri *auditorju*, ki bo izvajal intervju, je treba biti pazljiv na njegove izkušnje, in kot pravi Hargie, na njegove značilnosti, ki bi utegnile sprožiti rasne ali verske konflikte med samim dialogom (Hargie in Tourish 2000). Člani organizacije, ki bodo intervjuvani, morajo čimbolj odražati hierarhijo organizacije. Število respondentov niha glede na želeno zanesljivost, veljavnost in verodostojnost raziskave. Večje število intervjuvancev za *auditorja* pomeni tudi časovno bolj zahtevno delo, kar v časovno omejeni analizi lahko predstavlja oviro.

Na intervju se moramo primerno pripraviti. V prvi fazi moramo izbirati med naravo intervjuja, ki je lahko raziskovalna ali usmerjena (*»focused interviews«*) (Hargie in Tourish 2000).

**Raziskovalni intervju** je primeren, ko ne vemo natančno, kakšne informacije nam bodo med intervjujem dostopne. Voden intervju v teh primerih ni zadosten, saj moramo od intervjuvanca spontano priti do njegovega mnenja o določeni zadevi.

**Usmerjeni intervju** je ustrezna izbira v primerih, ko nas zanimajo dejstva, ko smo v časovni stiski ali ko potrebujemo merljive in primerljive podatke. Tak intervju je zato visoko strukturiran ali standardiziran. Usmerjeni intervju je navadno vedno vnaprej natančno predpostavljen, od tem do vprašanj, zaporednosti vprašanj in alternativno reakcijo.

**Poročilo o rezultatih** intervjuja mora vsebovati (Hargie in Tourish 2000): povzetek glavnih tem v tekstu; povzetke intervjujev kot ilustracija za ugotovitve; preglednost, da je poročilo vsem razumljivo in berljivo kot »zgodba« (2000: 83). Pri končnem poročilu moramo biti še enkrat pazljivi na kočljivost anonimnosti, zato ne smemo navajati podatkov, ki bi kakorkoli identificirali naše sogovornike.

Kakovost intervju metode lahko za konec prikažemo z besedami Hargiea:

»Intervju odlikujeta bogastvo in verodostojnost zgodb, le-te so glavni vir informacij o organizacijah. *Auditor* mora imeti sposobnost poslušati, razumeti, analizirati in vestno poročati tisto, kar so mu povedali intervjuvanci.« (Hargie in Tourish 2000: 84)

### 3.5.3. Fokusna skupina

Fokusno skupino razumemo kot »tip skupinskega intervjuja« (Fontana in Frey v Hargie in Tourish 2000: 85), v kateri manjša skupina participantov razpravlja z moderatorjem o določenih temah. Podobno Krueger označi fokusno skupino kot »organizirano skupno razpravo, ki se vrti okrog ene teme« (v Hargie in Tourish 2000: 86).

Uporaba fokusne skupine je po Morganu (v Hargie in Tourish 2000) primerna v **treh situacijah**:

1. Fokusna skupina je primerna tehnika v kombinaciji z drugimi, kar izpopolni celoten proces zbiranja podatkov. Takemu postopku pravimo triangulacija<sup>13</sup>. Vsaka tehnika v takih primerih služi kot sredstvo za preverjanje drugih dveh.
2. Fokusna skupina je primerna tudi v smislu pomožne metode, ki pomaga kopičiti podatke. S fokusno skupino lahko dobimo idejo o tem, katero področje bi bilo pametno raziskati z drugo metodo.
3. Fokusna skupina je lahko edina izbira, na katero se zanese raziskovalec. Močan adut fokusne skupine je v zmožnosti odkrivanja pomenov in izkušenj udeležencev glede določene teme.

Udeleženci fokusne skupine naj bi predstavljali štiri glavne deležnike: predstavništvo organizacije, raziskovalno ekipo, moderatorja in participante. Katere udeležence izbrati, je pomemben korak v pripravi fokusne skupine. Izbor mora predstavljati siceršnjo strukturo organizacije, čeprav, kot pravita Morgan in Scannell (v Hargie in Tourish 2000), je nespametno v isti skupini soočiti delavca in vodstvo. S stališča uspešnosti raziskave bi bilo bolj zaželeno, da so v skupini posamezniki, ki jim je nekaj skupnega (delo, oddelek, lokacija). »Približno lahko razdelimo populacijo tako, da ustvarimo homogenost znotraj skupine in heterogenost med drugimi skupinami« (Morgan v Hargie in Tourish 2000: 98). Število udeležencev je nekje od šest do deset, čeprav nekateri (Greenbaum) predlagajo miniskupine štirih do šestih participantov. Večina analiz temelji na treh ali štirih fokusnih skupinah, pri čemer je trajanje vsake eno do dve uri. Če udeležencem pojasnimo koristi analize za organizacijo in njih same, jim zagotovimo anonimnost, razpravo v okviru delovnega časa in morebiti še prigrizek, s čimer bodo participanti dobro motivirani za sodelovanje v fokusni skupini, še pravi avtor (2000). Tudi *auditor* mora imeti določene sposobnosti, ki so

---

<sup>13</sup> Avtor navaja primer iz raziskave Egana in drugih, ki je poleg fokusne skupine uporabil metodo poštno raziskave (mail survey) in Delphi postopke (Hargie in Tourish 2000).

pomembne za njegovo delo. Na to opozarja Smith (2005b), ki pravi, da mora *auditor* obvladati poslušanje, medosebne, pisne in govorne veščine. Poleg tega mora znati neprestano zbirati, razvrščati, analizirati in razlagati informacije. Odlikovati ga morata strokovnost in tudi računalniško znanje (Smith 2005b).

Za konec velja omeniti tudi računalniško podprto možnost vzpostavljanja fokusnih skupin. Informacijska tehnologija namreč omogoča razprave v virtualnih skupnostih, ki fizično niso v stiku (Hargie in Tourish 2000). Predvidevamo, da je taka oblika fokusnih skupin lahko celo naslednica klasične fokusne skupine.

#### **3.5.4. DCL (»Data collection log-sheet methods«)**

DCL metoda temelji na sistemu dnevniškega zbiranja podatkov. Od že omenjenih metod se DCL razlikuje po tem, da respondenti merijo in vrednotijo komunikacijsko izkušnjo takoj za tem, ko so ji bili izpostavljeni. To storijo z vnašanjem, označevanjem ali izpolnjevanjem npr. kljukic, da/ne odgovorov, likertove lestvice, odprtih komentarjev ... V to kategorijo Hargie in Tourish (2000) prištevata dva glavna pristopa:

##### **DNEVNIKI IN »LOGS«**

Dnevnik kot tehnika *audita* je po Breakwellu in Woodu (v Hargie in Tourish 2000: 104) naslednje: »strategija zbiranja podatkov, ki od respondentov pridobi informacije o trenutni vsebini«. Naloga respondentov je pisno ocenjevanje komunikacijske aktivnosti na pripravljeno proformo ali DCL.

Avtorja omenjata tudi »mrežne analize«, ki so možnosti sociometrije<sup>14</sup>. Glavna razlika med mrežno analizo in dnevnikom je ta, da se dnevnik osredotoči na posameznikovo lastno komuniciranje, medtem ko se pri mrežni analizi posameznik posveti njegovi komunikaciji z drugimi člani organizacije (Hargie in Tourish 2000). Zwijsze-Koningova in De Jong (2005) pravita, da se mrežne analize usmerjajo na odnose med ljudmi, ne pa na njihove značilnosti. Odnosi pa lahko vsebujejo čustva, ki jih gojijo drug do drugega, menjavo informacij ali celo kakšne bolj otipljive menjave denarja in dobrin.

---

<sup>14</sup> »Sociometrija je metoda, s katero proučujemo interakcije med posamezniki (...) Taka raziskovalna metoda omogoča razkrivanje struktur, ki nastajajo v odnosih med ljudmi in ki se odražajo v simpatiji ali antipatiji oziroma v privlačevanju ali odbijanju.« (Toš in Hafner – Fink 1998: 203)

## **ECCO**

*Episodic Communication Channels in Organization* (ECCO) je prav tako DCL metoda, ki ugotavlja, ali komunikacija poteka dobro; kako dolgo traja, da sporočilo doseže določeno destinacijo; kateri medij je najbolj učinkovit pri širjenju informacij; kje se pojavljajo težave (Hargie in Tourish, 2000). ECCO vprašalnik je kratek in je rešljiv v nekaj minutah. Kot pravita Zwijze-Koningova in De Jong (2005), je ta metoda redka in se zanima za specifična sporočila ali širjenje govoric po organizaciji.

### **3.5.5. Analiziranje profesionalnih praks**

Takšna analiza je namenjena ocenjevanju profesionalnosti na različnih ravneh v okviru komuniciranja. Hargie pravi, da so »interni občutki zadovoljstva ali nezadovoljstva z osebo, poklicem ali organizacijo pravzaprav posledice dejanskih izkušenj« (2000: 131). Metoda je zato usmerjena v pridobivanje informacij glede profesionalnih praks s pomočjo vprašalnika, poglobljenega intervjuja, fokusne skupine, dnevnikov ali »skrivnih metod« (Hargie in Tourish 2000: 131), z namenom izboljšati navade.

### **3.5.6. Analiziranje novih komunikacij**

Hargie govori o komunikacijski revoluciji in s tem misli na revolucijo v informacijski tehnologiji, ki se je prenesla tudi na področje organizacij v obliki novih komunikacijskih kanalov (intranet, e-mail, internet in telefon). Sredstva omogočajo nove dimenzije komunikacije, ki jih je prav tako mogoče meriti (Hargie in Tourish 2000).

### **3.5.7. Prednosti novih tehnologij pri analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem**

V sklopu novih tehnologij omenimo tudi nov pristop k analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki temelji prav na računalniško podprti tehnologiji. O tem govori sam Goldhaber, ki je v okviru svoje *Goldhaber Research Associates* (GRA) razvil t. i. *Web-based communication survey procedure*. Kot pravi, takšen način zahteva manj časa (4 tedne) v primerjavi z delom na terenu (3–4 mesece), stroški so zmanjšani na desetino, odziv pa niha nekje od 60 do 70 % (Goldhaber 2002). Seveda je takšen način raziskovanja primeren le v



organizacijah, v katerih imajo vsi zaposleni svojo e-pošto. Goldhaber predlaga pet korakov te računalniško podprte raziskave (Goldhaber 2002):

### **Prvi korak: Oblikovanje in testiranje inštrumenta**

Vprašanja naj se osredotočajo na komunikacijski sistem, oceno koristnosti, pravočasnosti, splošno percepcijo zaposlenih in zadovoljstvo s sistemom. Goldhaber priporoča odprti tip vprašanj (2002).

### **Drugi korak: Oblikovanje seznama e-naslovov**

Goldhaber (2002) priporoča, da seznam pripravi predstavnik podjetja, ki zaposlenim pošlje tudi elektronsko vabilo za sodelovanje v raziskavi, v kateri jim zagotovi zasebnost, anonimnost in zaupnost njihovih podatkov.

### **Tretji korak: Pošiljanje »cover letter« s povezavo do raziskave**

»Cover letter« bi morali najvišji člani organizacije poslati preko e-pošte vsem participantom. Sporočilo mora vsebovati direktno povezavo do internetne strani, na kateri se nahaja raziskava, morebitno geslo za dostop in prošnja, da se vprašalnik reši takoj (Goldhaber 2002).

### **Četrti korak: Zaključek raziskave**

V tem koraku Goldhaber še enkrat izpostavi, da morajo zaposleni vprašalnik rešiti takoj, ko prejmejo »cover letter«. Kot pravi, dve tretjini rešenih vprašalnikov ponavadi prispeta v dveh dneh. Po enem tednu moramo participante spomniti na izpolnjevanje vprašalnika, in sicer v primeru, da ga še niso.

### **Peti korak: Analiza, interpretacija in poročilo rezultatov**

Goldhaber pravi, da je priporočljivo imeti zbrane in urejene podatke, da jih lahko pošljemo tudi strankam, ki jih lahko same analizirajo.

## **ANKETNO ZBIRANJE PODATKOV PO INTERNETU**

Omenjene metode, ki poteka s pomočjo računalniško posredovane komunikacije, smo se poslužili tudi v analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem v podjetju Merkur, d. d., saj ima podjetje vse pogoje za izvedbo sodobnejšega *audita*, ki poteka s pomočjo internetne ankete. Kot pravijo Lozar Manfreda, Vehovar in Batagelj (2000), internet dejansko postaja komplementarna in alternativna metoda anketnega zbiranja podatkov, čeprav se ob njeni izvedbi lahko pojavijo določene napake. S pojmom anketno zbiranje podatkov po internetu opisujemo »računalniško podprte samoankete, ki se izvajajo brez prisotnosti anketarja, vprašalnik temelji na HTML formah, anketiranci ga vidijo in izpolnjujejo s pomočjo pregledovalnika za svetovni splet, odgovori anketirancev pa se navadno takoj preko interneta

prenesejo na strežnik raziskovalne organizacije« (v Lozar Manfreda in drugi 2000: 1035). Omejitve internetnega anketiranja avtorji vidijo predvsem v določanju veljavnosti, pri čemer mislijo na konvergentno veljavnost, ki pomeni primerjavo rezultatov anketiranja po internetu z rezultati drugih, že uveljavljenih anketnih metod (v Lozar Manfreda in drugi 2000). Kot pravijo, bo internetno anketiranje »postalo enakovredno drugim metodam, ko bo dokazano, da njegove anketne napake (napake zaradi neodgovorov, nepokritja, vzorčenja in samega merjenja) niso večje od tistih, dobljenih z drugimi metodami.« (Lozar Manfreda in drugi 2000: 1036)

Najpogostejše so napake neopazovanja, predvsem **napaka nepokritja**, ki nastane zaradi dejstva, da so ankete namenjene širši populaciji, medtem ko internet uporablja le manjši del populacije (v Lozar Manfreda in drugi 2000). S to in tudi drugimi napakami se bomo srečali tudi v naši raziskavi, saj z internetno anketo nismo mogli zajeti celotne populacije v podjetju, ampak le tiste, ki imajo dostop do intraneta. Druga napaka neopazovanja, **napaka vzorčenja**, nastane, »ker je v anketiranje vključen le del, ne pa celotna ciljna populacija« (v Lozar Manfreda in drugi 2000: 1037). To napako je mogoče zmanjšati s povečevanjem velikosti vzorca. **Napake neodgovorov** so posledica tega, da nekatere enote niso bile povabljene oz. se niso odzvale na povabilo k izpolnjevanju ankete. Le motivirani uporabnik bo namreč rešil anketo (Lozar Manfreda in drugi 2000).

Drug sklop napak je povezan s samim merjenjem, tem napakam pravimo napake opazovanja (Lozar Manfreda in drugi 2000). Lahko pride do **napake merskega instrumenta**, predvsem v smislu, da ima ali besedilo v vprašalniku ali vrstni red vprašanj vpliv na kakovost odgovorov (v Lozar Manfreda in drugi 2000). **Napake zaradi načina zbiranja podatkov** pa se nanašajo na dejstvo, da je za anketiranje uporabljen tako specifičen medij, kot je internet z vsemi svojimi značilnostmi.

Kljub temu da ima anketno zbiranje določene slabosti, pa lahko rečemo, da je zelo dobrodošla nova oblika zbiranja podatkov z mnogimi ugodnostmi, nad katerimi se je navdušil tudi Goldhaber (2002). Dober je tudi naslednji argument, ki pravi: »V primerjavi z anketiranjem po pošti namreč omogoča večji razpon možnosti pri obliki vprašalnika, anketirančevo breme je manjše in avtomatično zbiranje podatkov je poenostavljeno« (v Lozar Manfreda in drugi 2000: 1035).

---

## 4. ŠTUDIJA PRIMERA – ANALIZA ZADOVOLJSTVA Z INTERNIM KOMUNICIRANJEM V DRUŽBI MERKUR, D. D.

---

V tem poglavju bomo najprej na kratko predstavili družbo Merkur, d. d. Temu bo sledila predstavitev raziskovalne metodologije, ki smo jo uporabili v primeru analize zadovoljstva z internim komuniciranjem v izbranem podjetju. Precej izčrpno smo pristope k raziskovanju omenili že v prejšnjem poglavju, zato bomo tu pozorni predvsem na izbrano raziskovalno metodo, anketni vprašalnik. Sledi interpretacija rezultatov ankete, ki jo bomo analizirali s pomočjo programskega paketa SPSS. S tem bomo lahko podali končno oceno zadovoljstva z internim komuniciranjem v podjetju Merkur, d. d.

### 4.1. PREDSTAVITEV DRUŽBE MERKUR, D. D.

»Leta 2006 praznuje Merkur sto deset let svojega uspešnega delovanja. Iz majhne trgovine, ki jo je leta 1896 ustanovil trgovec in industrijalec Peter Majdič, smo se razvili v uspešno evropsko trgovsko podjetje.

Kakovostni izdelki in storitve ter trgovska znamka "Merkur – prima kvaliteta", zaščitena že leta 1933, so temelji Merkurjevega poslanstva še danes.«  
([www.merkur.eu](http://www.merkur.eu) 13. december 2006)

Danes je Merkur, d. d., s sedežem v Naklem vodilni ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov, ki jih potrošnikom nudi v sodobnih nakupovalnih centrih po celi Sloveniji in sosednjih državah. Poleg matičnega podjetja Merkur, d. d., danes Skupino Merkur<sup>15</sup> tvori

---

<sup>15</sup> »Družba Merkur, d. d., je krovna družba Skupine Merkur. Skupino sestavljajo še tri podjetja v Sloveniji ter enajst podjetij v tujini, dodatno pa še predstavništvi v Beogradu in Rusiji:

**Podjetja v Sloveniji** (Bofex, d. o. o., Sava Trade, d. d., Kovinotehna, d. o. o.).

**Podjetja v tujini** (Merkur International Zagreb, d. o. o., Merkur Nekretnine Zagreb, d. o. o., Bofex Zagreb, d. o. o., Merkur International, d. o. o., Beograd, Bofex Beograd, d. o. o., Intermerkur, d. o. o., Sarajevo, Merkur, Makedonija, d. o. o., Skopje, Perles Merkur Italia, s. r. l., Big Bang Handels, GmbH, Avstrija, Merkur MI Handels GmbH., München, Merkur International Praha, spol. S. r. o.

**Predstavništva v tujini** (Predstavništvo Beograd, Predstavništvo Moskva, Predstavništvo Kitajska).«  
([www.merkur.eu](http://www.merkur.eu) 12. december 2006)

štirinajst podjetij doma in v tujini, ki skupaj štejejo skoraj 4 000 zaposlenih. Celotno skupino vodi uprava matične družbe Merkur, d. d., katere predsednik je mag. Bine Kordež.

Za našo nalogo je zanimivo predvsem matično podjetje Merkur, d. d., ki je na dan 30. 11. 2006 štelo natančno 2 890 zaposlenih. Številka zagotovo predstavlja podjetju svojstven izziv, saj mora s pravim odnosom omiliti geografsko razpršenost po celotni državi in doseči povezanost zaposlenih. Skrb za zaposlene je tako eno od vodil podjetja: »V Merkurju se zavedamo, da je doseganje ciljev z usposobljenimi in motiviranimi sodelavci lažje.« ([www.merkur.eu](http://www.merkur.eu) 11. december 2006) Merkur, d. d., zaposlenim omogoča zdravo delovno okolje, možnosti izobraževanja in razne ugodnosti (letovanja, športno-rekreativne aktivnosti, kulturne prireditve ...). Prav gotovo se to odraža tudi v organizacijski klimi, kar je potrdila tudi raziskava, ki je pokazala, da je organizacijska klima<sup>16</sup> v podjetju relativno dobra (Draškovič 2006). Izkazalo se je tudi, da zaposleni gojijo pozitiven odnos do kakovosti, čutijo se pripadni organizaciji in so mnenja, da je Merkur v primerjavi z drugimi uspešno podjetje. Primerjava z ostalimi podjetji, vključenimi v projekt SiOK, je nato pokazala, »da so zaposleni v Merkurju vse dimenzije organizacijske klime in zadovoljstvo pri delu ocenili s statistično pomembno višjo oceno« (Draškovič 2006: 62). Letno poročilo za 2005 pravi, da so »rezultati merjenja organizacijske klime v Merkurju vseskozi nad državnim povprečjem in tudi nad branžnim povprečjem. Rezultat delniške družbe, dosežen leta 2005, je najvišji do zdaj. Povprečna ocena temeljnih 12 kategorij znaša 3,77 (leta 2004 znaša 3,60)« (Merkur 2006: 55).

Podjetje, kot je Merkur, d. d., potrebuje tudi oddelek, ki skrbi za komunikacijo z različnimi javnostmi. V Letnem poročilu za leto 2005 pravijo:

»V Merkurju z odprtim, proaktivnim komuniciranjem zadovoljujemo potrebe po informacijah vseh javnosti, ki imajo stik z našim podjetjem. Posebno pozornost posvečamo kupcem, finančni javnosti z lastniki, medijem in zaposlenim.« (Merkur 2006: 44)

---

<sup>16</sup> Raziskava organizacijske klime je potekala na podlagi Vprašalnika organizacijske klime, ki je delo Gospodarske zbornice Slovenije. Vsebuje 12 dimenzij (Draškovič 2006), ki so v letu 2005 v raziskavi organizacijske klime SiOK dosegle naslednje ocene (Merkur 2006): Odnos do kakovosti (4,03); Inovativnost in iniciativnost (3,93); Pripadnost organizaciji (4,05); Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,74); Motivacija in zavzetost (3,98); Strokovna usposobljenost in učenje (3,80); Organiziranost (3,76); Notranji odnosi (3,70); Vodenje (3,79); Notranje komuniciranje in informiranje (3,68); Razvoj kariere (3,38); Nagrajevanje (3,36).

Predstavništvo za odnose z javnostmi, ki zadnji dve leti izvaja tudi komuniciranje z zaposlenimi, deluje pod okriljem uprave. Po besedah predstavnika za odnose z javnostmi, g. Roka Isteniča, se je zaradi precej turbulentnega ozračja v zadnjem času pojavila tudi potreba po boljši obveščenosti oddelka s strani uprave, zato se je oddelek odcepil od področja marketinga<sup>17</sup>.

Aktivnosti oddelka so zelo raznolike in lahko ocenimo, da je delovanje oddelka zelo produktivno. »Naši dosežki so delo vseh zaposlenih, ki jih sproti seznanjamo s pomembnimi dogodki.« (Merkur 2005: 45) Verjetno je najbolj prepoznaven kanal komuniciranja z zaposlenimi prav Merkurjev mesečnik Novice. Časopis prejmejo vsi zaposleni, le-tem je dana tudi možnost sodelovanja. Urednik Novic je g. Rok Istenič. Oglasna deska je naslednji klasični pristop obveščanja v Merkurju, v zadnjem času ga dopolnjuje objavljanje novic na intranetu, ki pa ni dostopen vsem zaposlenim. Število zaposlenih, ki imajo dostop do intraneta in službene e-pošte, se namreč giblje okrog 1760. Prav tako vsi nimajo službenega e-naslova, ki bi jim omogočil prejemanje obvestil po e-pošti, kar je prav tako vsakdanja praksa obveščanja v podjetju. Klasične pošte se v Merkurju poslužujejo ob posebnih priložnostih, ko vsak zaposleni prejme informacije simbolnega pomena (npr. voščilo ob praznikih). V kategorijo internega komuniciranja lahko uvrstimo tudi medosebna srečanja, ki zaradi velikosti podjetja sicer redko potekajo iz oči v oči, pa vendar dajejo družabna srečanja, kot so vsakoletni piknik, veliko možnosti, da se vodilni menedžer in komercialist neformalno srečata v sproščenem okolju. Podjetje nudi velik nabor neformalnih aktivnosti predvsem športno-rekreativnega in kulturnega značaja, zaposleni pa se družijo tudi izven delovnega časa. Bolj formalno obliko medosebnih srečanj pa predstavljajo razna izobraževanja in sestanki vodstva z zaposlenimi.

## 4.2. HIPOTEZE, ARGUMENTACIJA IN GRAFIČNI MODEL

Na podlagi teoretskih predpostavk, ki smo jih omenjali v 2. poglavju, lahko postavimo dve temeljni hipotezi, čeprav je naše zanimanje prioritarno namenjeno univariatni analizi, ki nam pokaže stanje komunikacije v organizaciji. To pa je tudi prvotni namen raziskave »*communication audit*« in ne toliko iskanje povezav.

---

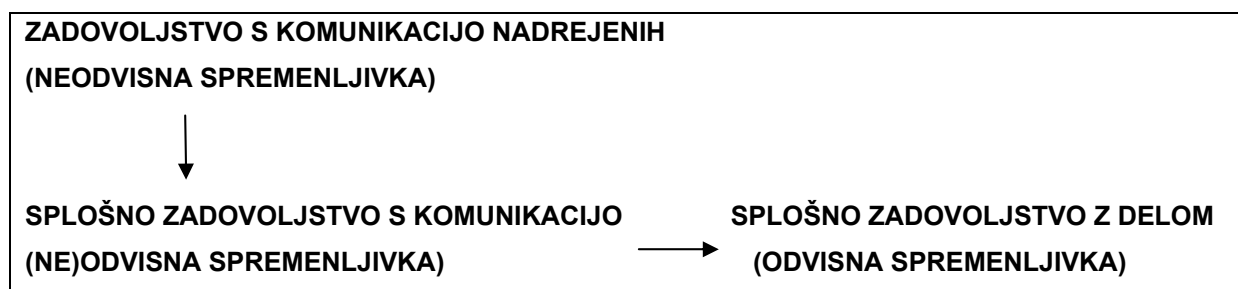
<sup>17</sup> Ločenost od marketinga je po Grunigu ena od nujnih predpostavk za doseganje odličnih odnosov z javnostmi (Grunig 1992).

**HIPOTEZA 1: Z večanjem zadovoljstva s komunikacijo nadrejenih se povečuje splošno zadovoljstvo s komunikacijo v družbi Merkur, d. d.**

**ARGUMENTACIJA 1:** Mintzberg (v Hargie in Tourish 2000) je ugotovil, da je komunikacija ena od ključnih dejavnosti menedžerja, kar potrjujejo tudi podatki iz raziskav (Luthans in Larsen v Hargie in Tourish 2000), ki pravijo, da menedžer 60 do 80 odstotkov časa porabi za komunikacijo. Poleg tega izhajamo iz trditve Goodmana in Rucha (Grunig in Hunt 1984), ki pravita, da zaposleni od nadrejenih pričakujejo odprto komunikacijo, poleg tega pa morajo imeti občutek, da je vodilnim mar za njih. Za zaposlene je pomembno, da jih prav nadrejeni seznanijo z dogajanjem v podjetju, saj so sinonim za kredibilnost in legitimnost, ki jo dajo sporočilu (Klein 1996). Poleg tega si zaposleni bolj želijo prejemati informacije od nadrejenih kot pa iz govoric (Wright 1995). Stik z zaposlenimi jim torej daje tudi veliko možnosti, da pokažejo svoje komunikacijske spretnosti ter odnos, ki ga gojijo do podrejenih. Vloga nadrejenega je za zaposlenega zelo pomembna, zato predpostavljamo, da bo večje zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih povečevalo zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju na splošno.

**HIPOTEZA 2: Z večanjem splošnega zadovoljstva s komunikacijo se povečuje zadovoljstvo z delom v družbi Merkur, d. d.**

**ARGUMENTACIJA 2:** Zadovoljstvo z delom je koncept, ki ga je Locke definiral kot »ugodno ali pozitivno čustveno stanje posameznika, ki izhaja iz ocene njegove delovne izkušnje« (v Grunig in drugi 1995: 550). Komunikacijski tokovi znotraj organizacije so izjemno pestri, saj so zaposleni nenehno izpostavljeni komunikaciji z nadrejenimi, sodelavci iz svojega in drugih oddelkov ter prav tako z ljudmi zunaj organizacije (Grunig in Hunt 1984). Prav ta pestrost odnosov opredeljuje tudi delovno izkušnjo posameznika, o kateri govori Locke. Hargie (2000) pravi, da slaba komunikacija v podjetju sproža občutke izolacije in nezadovoljstva, kar zmanjšuje storilnost. Veliko raziskav pa je ugotovilo to, kar predpostavljamo mi, in sicer: večje zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju bo povečevalo zadovoljstvo z delom.



**Slika 4.1: Grafični model**

### 4.3. OPERACIONALIZACIJA

Neodvisno spremenljivko **Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih** bomo merili s petimi indikatorji (zadovoljstvo s komunikacijo: uprave, oddelka za odnose z javnostmi, direktorjev področij, vodij oddelkov in neposrednih nadrejenih). Anketiranci bodo svoje zadovoljstvo s posameznim nadrejenim izrazili na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Z ukazom »compute« bomo v programu SPSS izvedli skupno spremenljivko Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih.

Kako ste zadovoljni s komunikacijo nadrejenih? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.	
Uprava.	1 2 3 4 5
Oddelek za odnose z javnostmi.	1 2 3 4 5
Direktor področja.	1 2 3 4 5
Vodja vašega oddelka.	1 2 3 4 5
Vaš neposredni nadrejeni.	1 2 3 4 5

Neodvisno spremenljivko **Splošno zadovoljstvo s komunikacijo** v podjetju bomo merili z enim indikatorjem, ki meri posameznikovo percepcijo zadovoljstva s komunikacijo. Ponudili bomo lestvico od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen), v kateri bodo izrazili stopnjo svojega zadovoljstva s komunikacijo v podjetju.

Kako ste na splošno zadovoljni s komunikacijo v podjetju Merkur, d. d.? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.	
1 2 3 4 5	

Odvizno spremenljivko **Zadovoljstvo z delom** v podjetju bomo prav tako merili z enim samim indikatorjem, s katerim bodo anketiranci lahko izrazili stopnjo svojega zadovoljstva z delom na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen).

Kako ste na splošno zadovoljni z delom v podjetju Merkur, d. d.? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.	
1 2 3 4 5	

### 4.4. METODA ANALIZE

S primerno metodo želimo predvsem raziskati tista področja komuniciranja v družbi Merkur, ki smo jih izpostavljali v prejšnjih poglavjih. Kasneje nas bodo zanimale še morebitne korelacije med posameznimi spremenljivkami. Za kompleksnost raziskave avtorji (Niemann, Mouton, Plooy, Leedy, Matveev v Walt 2006) predlagajo uporabo tako kvalitativne kot kvantitativne paradigme. Kljub temu da smo se temu cilju želeli približati tudi mi, smo se

odločili odprta vprašanja izločiti iz ankete. V vprašalniku smo namreč odprta vprašanja<sup>18</sup>, ki predpostavljajo kvalitativnost, izločili predvsem zaradi časa reševanja, ki bi bil temu primerno daljši, to pa bi pomenilo tudi večji izpad od dela. Na opozorilo g. Roka Isteniča iz družbe Merkur, d. d., da je odzivnost zaposlenih na ankete absolutno običajno slaba, smo se odločili sestaviti precej kratek anketni vprašalnik, ki ne bi odvrnil od reševanja vsaj tistih, ki se bodo namenili obiskati spletno stran, na kateri se vprašalnik nahaja.

Idejo za sestavo vprašalnika smo najprej videli v ICA vprašalniku, ki velja za prvenec, vendar smo ga zaradi njegove dolžine in zahtevnosti nadomestili z vprašalnikom, ki ga je za potrebe svoje raziskave na podlagi več drugih tovrstnih vprašalnikov razvila Susan Walt (2006). Vprašalnik smo seveda prilagodili podjetju Merkur, d. d., olajševalna okoliščina pa je, da je vprašalnik dejansko že testiran na primeru Waltove<sup>19</sup>. Malce kritična presoja njenega vprašalnika je ugotovila, da bo potreben nekaterih popravkov. Nekateri ponujeni odgovori namreč niso merili iste stvari<sup>20</sup>, spet drugi so namigovali<sup>21</sup>. Prav zato smo izvedli pilotsko raziskavo, ki bi nemara odkrila pomanjkljivosti novega vprašalnika. Raziskava je bila izvedena z manjšim številom participantov, ki so bili v danem trenutku pripravljeni sodelovati. Anketni vprašalnik je skupaj z utemeljitvijo smiselnosti posameznih vprašanj na voljo v prilogi C.

## 4.5. STATISTIČNA ANALIZA PODATKOV

Anketa je potekala v tednu od srede 13. decembra do srede 20. decembra 2006 v celotni družbi Merkur, d. d. Anketa je bila dostopna na interni spletni strani podjetja. Na domači strani je bilo tako objavljeno prijazno povabilo k sodelovanju, pod katerim je bila povezava na anketo. Klik na povezavo je odprl novo okno, v katerem so zaposleni z miško označevali

<sup>18</sup> Odprta vprašanja dovoljujejo izražanje lastnega mnenja brez vplivov raziskovalca, medtem ko zaprta omejujejo v smislu ponujenih odgovorov (Foddy v Reja in drugi 2003).

<sup>19</sup> Raziskavo je izvedla v podjetju ICG iz Cape Towna, v katerem je od 320 zaposlenih v raziskavi sodelovalo 254 zaposlenih (Walt 2006).

<sup>20</sup> Primer njenega 19. vprašanja: Ali mislite, da vi osebno prispevate kaj k splošnemu uspehu podjetja? Možni odgovori: zagotovo, večino časa, mogoče, verjetno ne, na noben način nič ne prispevam. Odgovore smo zato spremenili v enotno lestvico, ki ne meri *pogostosti* prispevanja k splošnemu uspehu, pač pa posameznikovo prepričanje oz. mnenje o njegovem prispevku: zagotovo da, verjetno da, niti da niti ne, verjetno ne, zagotovo ne.

<sup>21</sup> Kakšen se vam zdi učinek komuniciranja v podjetju? Sem polno informiran/a, sem precej informiran/a, sem zadostno informiran/a, dobim omejeno količino informacij, ne povedo nam veliko. V tem primeru smo lestvico namesto zadnjih dveh možnosti dopolnili z: sem premalo informiran/a in nič nisem informiran/a.



izbrane odgovore ter na koncu z gumbom »Pošlji« anketo samodejno poslali avtorju raziskave.

Največji odziv smo zaznali prvi dan, ko smo do konca delovnega dne (tj. do 21. ure) zaznali skoraj 120 (56 %) poslanih anket. V naslednjih skoraj treh polnih delovnih dneh (četrtek, petek, sobota) smo prejeli 70 (34 %) odgovorov. V začetku novega delovnega tedna smo prejeli še preostalih 20 (10 %) anket. To so števila anket, vključenih v raziskavo.

Lahko rečemo, da so zaposleni anketo vzeli resno, saj sta bili samo dve anketi poslani prazni, nekaj pa jih je zaradi značilnosti programa prispelo dvakrat zapored. V odgovorih so bili anketiranci precej disciplinirani in so na vprašanja odgovarjali skoraj v celoti. Za nekaj manjkajočih vrednosti lahko kot krivca štejemo tudi naravo dela, ki od zaposlenih zahteva predanost in hitro odzivnost na telefonske klice ter stranke, saj anketa ni prednostna naloga dela.

#### **4.5.1. Opis vzorca**

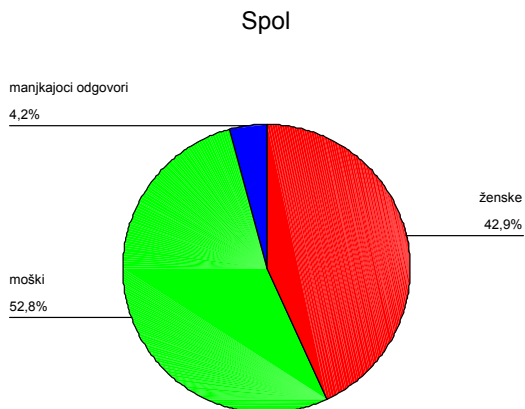
Populacijo, ki je sodelovala v anketi, so sestavljali zaposleni v družbi Merkur, d. d., ki imajo dostop do intraneta. To je približno 1760 oseb od skupno 2890, ki so bile dne 30. 11. 2006 zaposlene v podjetju. Obravnavani vzorec 212 enot predstavlja 12 % vseh, ki imajo dostop do intraneta. Do le-tega ima dostop dobrih 60 % vseh zaposlenih. Ugotovimo lahko, da je v analizo všteti 7,3 % vseh zaposlenih v družbi Merkur, d. d.

Vzorec je na začetku meril 223 enot, od katerih smo jih nato 11 izključili kot neveljavne (dva vprašalnika sta bila poslana brez vsebine; šestkrat se je zgodilo, da je ista oseba poslala identičen vprašalnik enega za drugim vsaj dvakrat; v treh primerih se je zgodilo, da je oseba odgovorila na manj kot polovico vprašalnika, ga nato poslala in kmalu zatem poslala v celoti izpolnjenega – v tem primeru nismo upoštevali pomanjkljivo izpolnjenega vprašalnika). Proti koncu vprašalnika se je povečevalo število neodgovorjenih vprašanj. Odločili smo se, da bomo upoštevali tiste vprašalnike, ki so bili izpolnjeni do več kot polovice. Upadanje odgovorov se je pričelo z 12. vprašanjem, ki je od anketiranca zahteval nekoliko več časa. Nekaj jih je to vprašanje izpustilo in nadaljevalo z naslednjim, nekaj pa jih je s tem anketo zaključilo.

## DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE

### SPOL

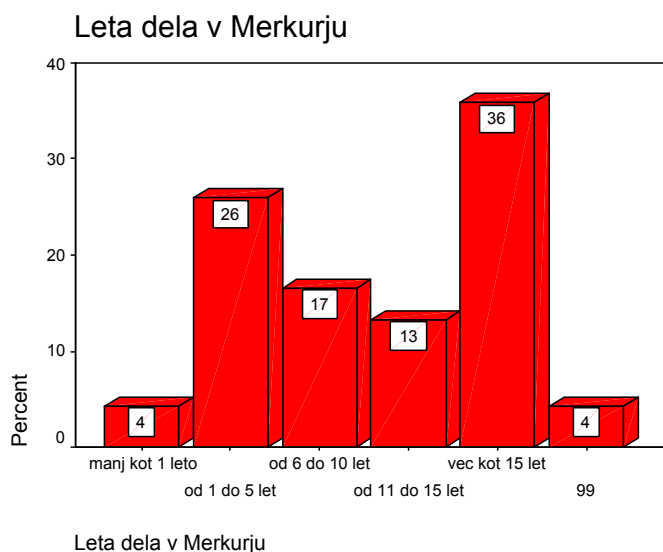
V anketi je sodelovalo 91 oseb ženskega spola in 112 oseb moškega spola. Devet oseb svojega spola ni navedlo, zato smo navedli devet manjkajočih vrednosti, kar predstavlja 4,2 % celotnega vzorca, zajetega v raziskavo.



**Slika 4.2: Struktura vzorca glede na spol**

### ŠTEVILO LET DELA V DRUŽBI MERKUR, D. D.

Največ respondentov, ki so sodelovali v raziskavi, je v podjetju zaposlenih več kot 15 let. Najmanj je bilo takšnih respondentov, ki so v podjetju zaposleni manj kot eno leto. Devet enot (4 %) ni navedlo svoje delovne dobe v podjetju, zato smo to označili kot manjkajoče vrednosti (99).



**Slika 4.3: Struktura vzorca glede na leta dela v Merkurju**

## POLOŽAJ V PODJETJU

Od respondentov nas je zanimalo, kakšen je njihov položaj v podjetju. Sklepali smo, da bomo prejeli veliko različnih odgovorov. Naše sklepanje se je tudi potrdilo, saj smo našli 40 različnih delovnih mest, pri čemer smo nekatere združili (npr. komercialist 1, 2 ali 3 v skupino komercialist). Kljub veliki različnosti pa zaradi dostopa do raziskave zgolj preko intraneta ne moremo predstaviti celotne hierarhije v organizaciji (npr. skladiščniki, šoferji, trgovci itd. nimajo dostopa do intraneta). Naslednja domneva je bila, da bo to vprašanje morda bolj občutljivo in bo zato več manjkajočih odgovorov, kar se je prav tako potrdilo. Manjkajočih je bilo 35 odgovorov, kar predstavlja 16,7 %. Največji delež respondentov predstavljajo komercialisti, strokovni delavci, oddelkovodje, prodajalci in referenti. Predstavnikov ostalih delovnih mest je manj kot deset.

**Tabela 4.1: Struktura vzorca glede na položaj v podjetju**

	N	%
komercialist	42	19,8
strokovni delavec	17	8,0
oddelkovodja	14	6,6
prodajalec, trgovec	12	5,7
referent	10	4,7
vodja	9	4,2
izmenovodja	7	3,3
nabavni, prodajni specialist	7	3,3
koordinator	6	2,8
vodja projektov	6	2,8
tajnica direktorja, tajnica	5	2,4
rezalec	3	1,4
trgovec-specialist	3	1,4
projektant – razvijalec	3	1,4
poslovodja	2	,9
sistemski inženir	2	,9
upravljalca skladiščne mehanizacije	2	,9
blagovni manipulant	2	,9
računovodja	2	,9
vodja knjig	2	,9
finančni delavec	2	,9
tehnolog	2	,9
reklamant	1	,5
študent	1	,5
identifikator	1	,5
tehnološki informatik	1	,5
organizator	1	,5
pomočnik direktorja	1	,5
blagajničarka	1	,5
predstavnik za odnose z javnostmi	1	,5
produktni vodja	1	,5
vodja prodaje	1	,5
grafični oblikovalec	1	,5

reklamant	1	,5
oglaševalec	1	,5
direktor	1	,5
pomočnik poslovodje	1	,5
pravnik	1	,5
delavec	1	,5
skupaj	177	83,5
manjkajoče vrednosti	35	16,5
	212	100,0

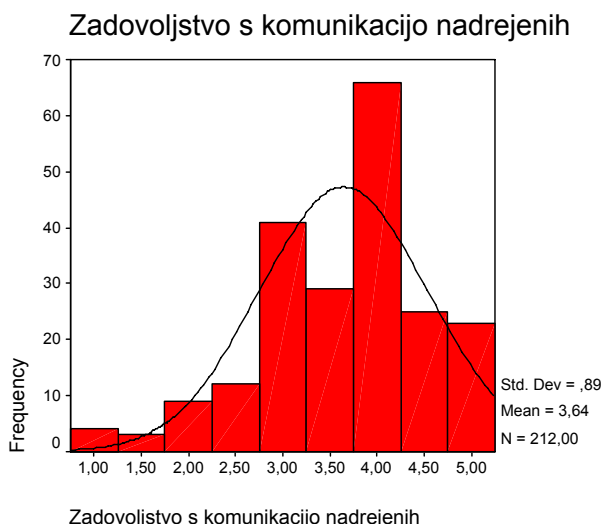
#### 4.5.2. Univariatna analiza

S pomočjo univariatne analize bomo predstavili porazdelitve vrednosti posameznih spremenljivk, kar je namen univariatnih metod (Koprivnik in Kogovšek 2001). Tabele z opisnimi statistikami za večino spodnjih spremenljivk prilagamo v prilogah D in E. Ključne spremenljivke bomo predstavili nekoliko bolj podrobno, za ostale pa velja, da so tabele in histogrami zanje v prilogi D.

#### ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO NADREJENIH

Indikatorje, s katerimi smo merili zadovoljstvo s komunikacijo različnih nadrejenih, smo z ukazom »compute« združili v eno skupno spremenljivko **Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih**. Izkaže se, da je povprečna vrednost<sup>22</sup> zadovoljstva 3,64, kar je precej dobra ocena. Koeficient asimetrije je manjši od 0, kar kaže na asimetričnost v levo, kar je razvidno tudi iz spodnjega histograma. Koeficient sploščenosti nakazuje na koničasto krivuljo, saj je večji od 0.

<sup>22</sup> »Aritmetična sredina ali povprečje je vsota vseh vrednosti deljena s številom enot v populaciji.« (Ferligoj, 1995: 36) V programu SPSS je aritmetična sredina imenovana »mean«.



**Slika 4.4: Histogram za spremenljivko Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih**

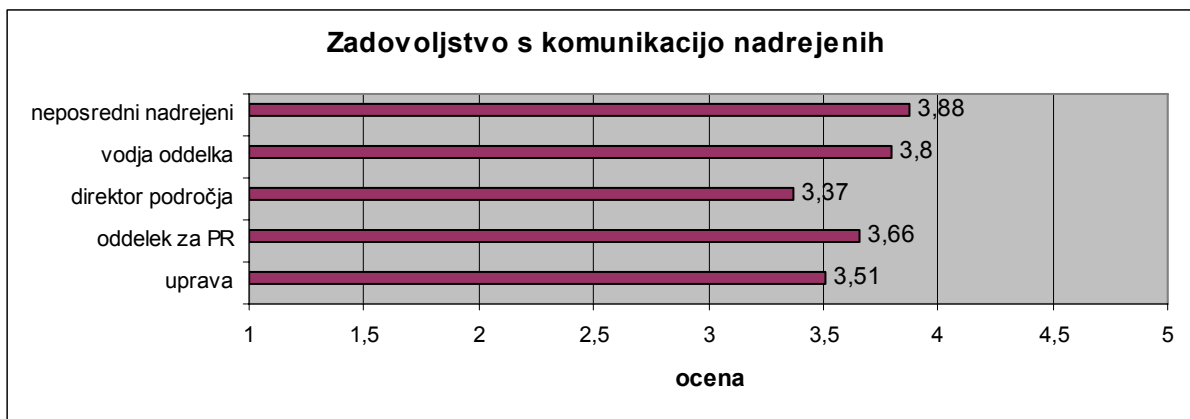
**Tabela 4.2: Opisne statistike za spremenljivko Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih**

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	N
<b>Zadovoljstvo komunikacijo nadrejenih</b>	3,64	,89	-,692	,343	212

**Zadovoljstvo s komunikacijo uprave:** je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,51. Sklepamo, da je povprečje nižje zaradi manj socialnih stikov, ki jih ima uprava z zaposlenimi, in obratno. Največ anketirancev, 44,8 %, je svoje zadovoljstvo s komunikacijo uprave ocenilo z vrednostjo 4.

**Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi:** Povprečna ocena je 3,66. Glede na to da so bile dejavnosti oddelka (Novice, želja po novicah iz intraneta) bolje ocenjene, sklepamo, da nižjemu povprečju botruje manj medosebnih stikov in ne nujno slabša komunikacija.

**Zadovoljstvo s komuniciranjem direktorja področja:** V podjetju je struktura razdeljena na več področij, ki jih vodi tudi več direktorjev. Največ vprašanih je svoje zadovoljstvo ocenilo z vrednostjo 4, takšnih je bilo 37,7 %. Zelo podoben delež kot pri oceni zadovoljstva s komuniciranjem uprave je zaznati pri obeh skrajnih vrednostih. Povprečna vrednost zadovoljstva s komuniciranjem direktorjev področij je 3,37, kar je najnižja povprečna ocena pri zadovoljstvu s komunikacijo nadrejenih.



**Slika 4.5: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo s komunikacijo posameznih nadrejenih**

**Zadovoljstvo s komunikacijo vodje vašega oddelka:** so podobno kot zgoraj največkrat ocenili z vrednostjo 4, kar je storilo 41,5 % respondentov. Nekoliko večji v primerjavi s prejšnjimi indikatorji pa je delež tistih, ki so izkazali najvišjo stopnjo zadovoljstva. Takšnih je bilo 29,2 %. Zato je tudi povprečna vrednost zadovoljstva nekoliko višja, kar 3,8.

**Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega:** je med vsemi nadrejenimi doseglo najvišjo povprečno oceno, in sicer 3,88. Največja deleža sta pripadla najvišjima vrednostma, tako je 36,3 % izbralo vrednost 4, kar 34,9 % oseb pa je izkazalo največjo stopnjo zadovoljstva s komunikacijo svojega neposrednega nadrejenega.

Večjo povprečno vrednost z zadovoljstvom komunikacije vodij oddelkov in neposrednih nadrejenih lahko do neke mere pripišemo dejstvu, da imajo zaposleni z njimi več stikov, predvsem komunikacijo iz oči v oči, kar so teoretiki identificirali za eno od glavnih želja zaposlenih. Poleg tega si dnevno delijo delovno okolje v večji meri kot npr. z direktorjem področja, ki ga osebno srečajo nekajkrat na leto. Med njimi se lahko vzpostavijo prijateljstva in bolj sproščeno vzdušje.

## SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO

Lahko rečemo, da so na splošno zaposleni relativno zadovoljni s komunikacijo v podjetju. Povprečna vrednost znaša 3,63<sup>23</sup>. Izkazalo se je, da je 53,3 % respondentov splošno zadovoljstvo ocenilo s 4. Koeficient asimetrije je manjši od 0, kar kaže asimetričnost v levo,

<sup>23</sup> Raziskava organizacijske klime SiOK 2005 je Notranje komuniciranje in informiranje ocenila z oceno 3,68, kar je zelo blizu naši ugotovitvi (Merkur 2006).

ki je razvidna tudi iz spodnjega histograma. Koeficient sploščenosti je večji od 0, zato je krivulja koničasta.



**Slika 4.6: Histogram za spremenljivko Splošno zadovoljstvo s komunikacijo**

**Tabela 4.3: Opisne statistike za spremenljivko Splošno zadovoljstvo s komunikacijo**

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	N
<b>Splošno zadovoljstvo komunikacijo</b> s	3,63	,85	-,870	1,269	212

### SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM V MERKURJU

Na koncu ankete nas je zanimalo še, če so anketiranci zadovoljni z delom v podjetju. Največji delež enot, skoraj pol, je svoje zadovoljstvo ocenil z vrednostjo 4, takšnih je bilo 49,1 % celotnega vzorca. Zelo nezadovoljnih je 1,4 % anketirancev, medtem ko je zelo zadovoljnih 16 % vseh vključenih enot. Izračun povprečne vrednosti nam pove, da so zaposleni v povprečju relativno zadovoljni, saj vrednost znaša 3,78. Porazdelitev je nekoliko asimetrična v levo zaradi negativnega koeficienta asimetrije. Pozitiven koeficient sploščenosti pa kaže na koničasto porazdelitev.



**Slika 4.7: Histogram za spremenljivko Splošno zadovoljstvo z delom**

**Tabela 4.4: Opisne statistike za spremenljivko Splošno zadovoljstvo z delom**

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	N
Splošno zadovoljstvo z delom	3,79	,82	-,667	,934	201

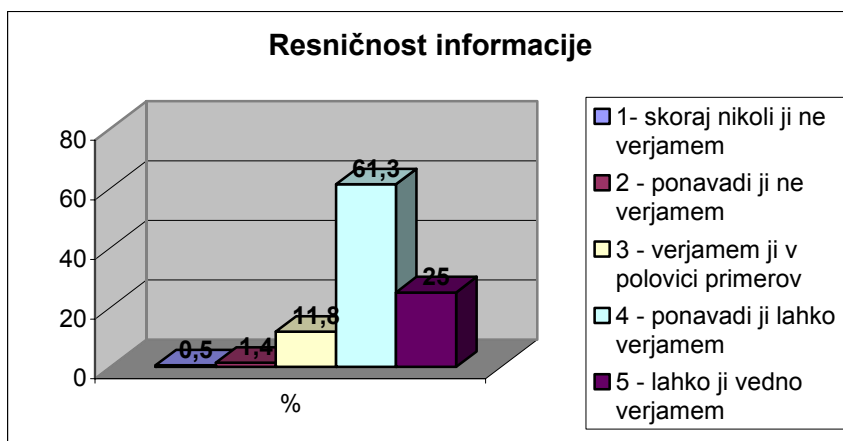
### 4.5.3. Rezultati za ostale spremenljivke

#### UČINEK KOMUNICIRANJA

Povprečna ocena pri tej spremenljivki je bila od vseh najnižja, in sicer 3,35. Največji delež (42 %) se počuti precej informiran, vendar je le nekoliko manjši delež izrazil zgolj zadostno informiranost.

#### RESNIČNOST INFORMACIJE, KI JO PREJMETE OD VODSTVA

Eden glavnih virov informacij v podjetju je zagotovo oddelek za odnose z javnostmi, ki deluje pod okriljem uprave. Zanimalo nas je, kaj o resničnosti informacije, ki jo prejmejo od predstavnika za odnose z javnostmi oz. vodstva, menijo zaposleni. Analiza je pokazala, da zaposleni v zelo veliki meri zaupajo v resničnost informacije, ki jo prejmejo od vodstva. Povprečna vrednost znaša kar 4,09. Rezultati so pokazali, da kar 61,3 % vprašanih meni, da ponavadi lahko verjamejo takšnim informacijam (vrednost 4). 25 % respondentov pa meni, da lahko informaciji vedno verjamejo.



**Slika 4.8: Strukturni stolpec za Resničnost informacije**

#### POZNAVANJE PODJETJA

Pozitivna posledica komuniciranja je tudi dobro poznavanje podjetja. Zanimalo nas je, koliko zaposleni poznajo podjetje, v katerem delajo. Lahko rečemo, da organizacijo poznajo precej dobro, kar je bil tudi najpogostejši odgovor (64,6 %). Nihče ni izbral odgovora, ki smo mu



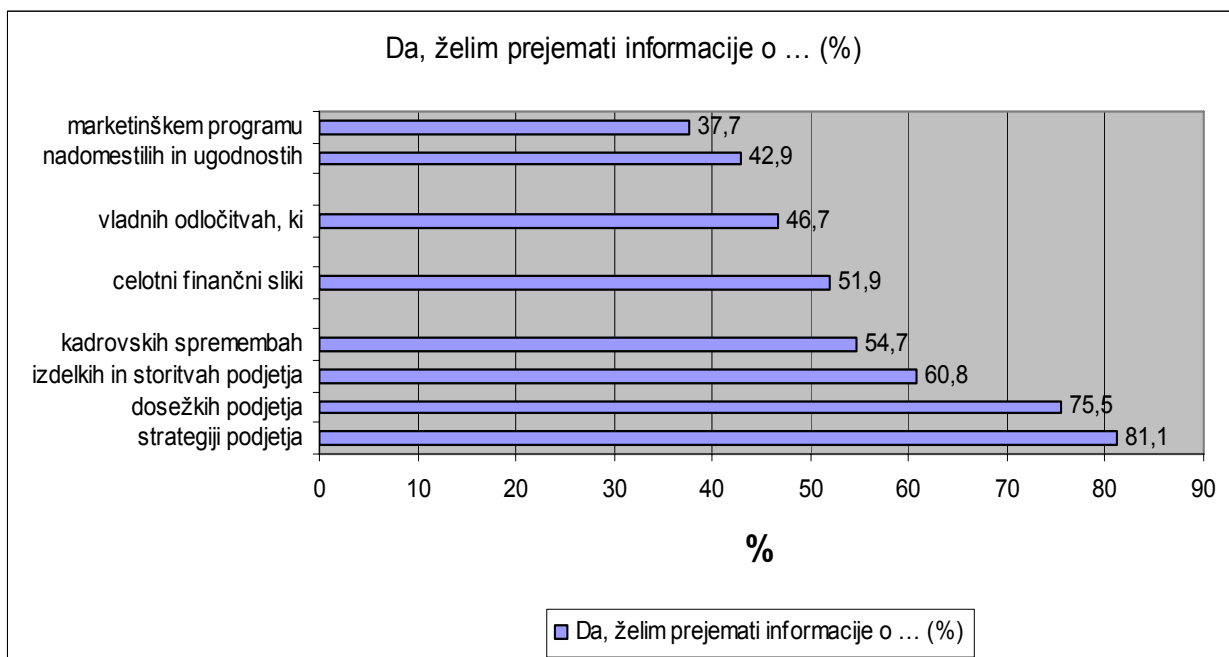
pripisali najmanjšo vrednost 1, torej »nič ne vem o podjetju«. Izračun povprečne vrednosti je pokazal na to, da zaposleni res precej dobro poznajo podjetje, vrednost je 3,81.

### OBVEŠČENOST O STRATEGIJAH IN CILJIH V PRIMERJAVI Z LANSKIM LETOM

Zaposleni se čutijo enako ali nekoliko bolj obveščene v primerjavi z lanskim letom, povprečna vrednost je 3,54. Pogled v frekvenčno tabelo (glej Tabela 7.12) nam pove, da se 51,4 % zaposlenih čuti obveščene v enaki meri, 29,2 % pa nekoliko bolj obveščene. Rezultati kažejo na to, da zaposleni čutijo enako oz. celo boljšo obveščenost, kar nakazuje na pozitiven trend.

### ŽELJA PO DOLOČENIH INFORMACIJAH

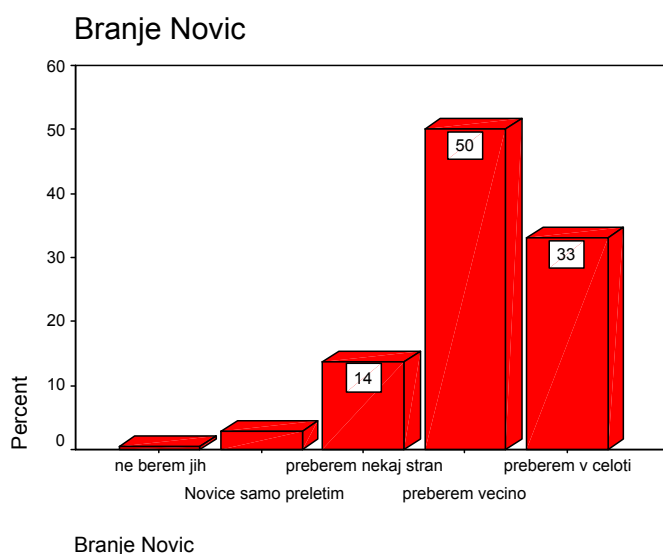
Zaposleni si najbolj želijo prejemati **informacije o strategiji podjetja za prihodnost** (želja 81 %), **informacije o dosežkih podjetja** (želja 75 %) in **informacije o izdelkih in storitvah** (želja 61 %). Najmanj si želijo prejemati informacije o marketinškem programu (želja 38 %). Za informacije o kadrovskih spremembah, finančni sliki podjetja, programih nadomestilih in vladnih odločitvah ne bi mogli z gotovostjo trditi, da si jih zaposleni zelo želijo ali ne, saj ni velike razlike v deležu tistih, ki si to želijo, in tistih, ki si tega ne želijo. Težko bi rekli, da informacij o marketingu ne bi bilo več treba objavljati, češ, da nikogar ne zanimajo. So pa zato zelo zaželene informacije o strategiji, dosežkih in storitvah, ki bi jih veljalo še naprej celovito objavljati.



Slika 4.9: Grafični prikaz deležev za izražene želje po določenih informacijah

## BRANJE IN OCENA NOVIC

Vsi zaposleni v družbi Merkur, d. d., enkrat mesečno prejmejo interni časopis Novice, ki so ga respondenti ocenili s povprečno oceno 3,89 (glej Tabela 7.20). Sicer ga polovica respondentov (50 %) prebere večino, nekaj manj (33 %) pa ga prebere v celoti. Zaposleni zelo berejo Novice, saj je povprečna vrednost kar 4,12. Kot se je izkazalo pri 10. vprašanju, so Novice tudi tretji največji vir informacij za zaposlene. Interni časopis si lahko predstavljamo kot nepogrešljivi del interne komunikacije.



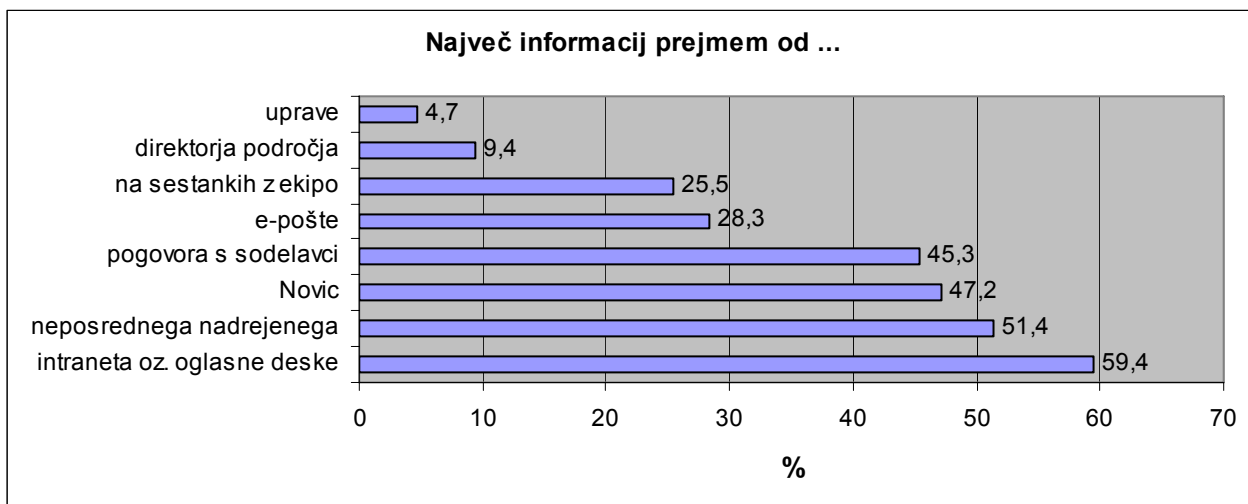
Slika 4.10: Strukturni stolpec za Branje Novic

## IDENTIFIKACIJA NAJVEČJEGA VIRA INFORMACIJ V DRUŽBI MERKUR, D. D.

Največji vir informacij zaposlenim, tako meni 59,4 %, predstavlja **intranet oz. oglasna deska**<sup>24</sup>. Drugi največji vir je za več kot polovico vzorca **neposredni nadrejeni**. Tretji največji vir informacij je **interni časopis Novice**. Precej informacij zaposleni dobijo tudi iz **pogovora s sodelavci**, čemur bi nekateri akademiki rekli »govorice«. Z govoricami se širi največ nepreverjenih in neuradnih informacij, ki bi znale škoditi družbi. Kot smo že nekje

<sup>24</sup> Na priporočilo g. Roka Isteniča iz družbe Merkur, d. d., smo kot možen najpogostejši vir navedli »intranet oz. oglasno desko«. Obvestila na oglasni deski so namreč enaka kot na intranetu, do njih pa imajo dostop vsi zaposleni. Upoštevali smo, da bo anketo morda izpolnil kdo, ki nima dostopa do intraneta (le občasno koristi skupni oddelčni računalnik), vendar redno spremlja oglasno desko.

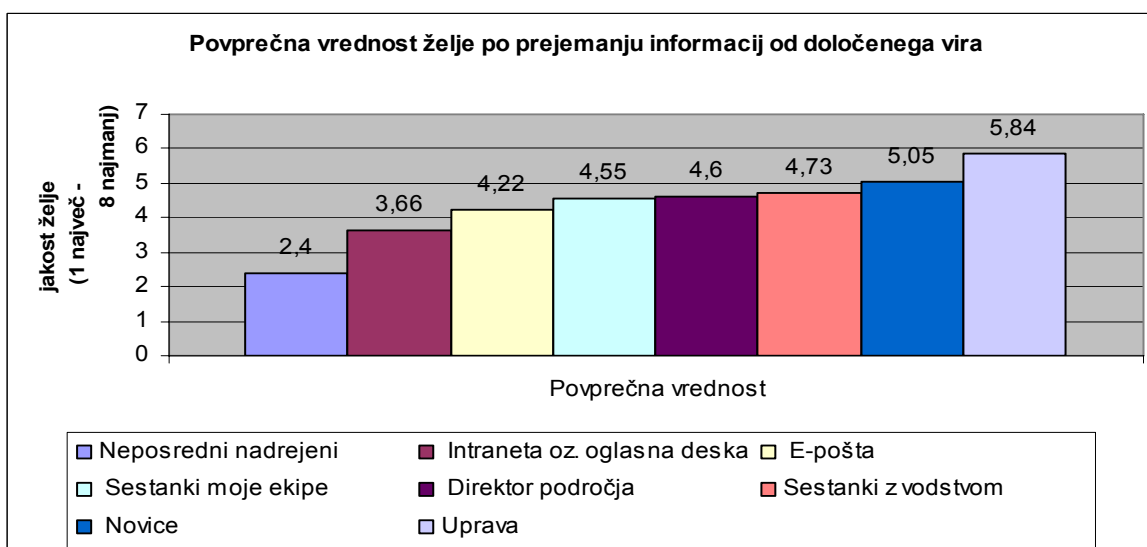
omenili, Smithova v teh primerih predlaga oblikovanje uradne verzije govornice, ki jo sproži pooblaščen oseba. S tem se izognemo širjenju neuradnih vesti.



**Slika 4.11: Grafični prikaz deležev za identifikacijo največjega vira informacij**

#### IDENTIFIKACIJA NAJBOLJ ŽELENEGA VIRA INFORMACIJ V DRUŽBI MERKUR, D. D.

Ponudili smo osem virov informacij, do katerih so se morali respondenti opredeliti, koliko bi si želeli, da je to njihov vir informacij. Vsakemu viru so pripisali vrednost od 1 do 8, pri čemer je vrednost 1 pomenila prvo najbolj želeno odločitev, vrednost 8 pa najmanjšo željo po določenem viru. Največji delež zaposlenih bi najraje dobival informacije od **neposrednega nadrejenega**, nato iz **intraneta oz. oglasne deske** in nato preko **e-pošte**.



**Slika 4.12: Grafični prikaz povprečnih vrednosti za izraženo stopnjo želje glede vira, od katerega bi zaposleni želeli prejeti informacije (od 1 – najbolj si želim do 8 – najmanj si želim)**

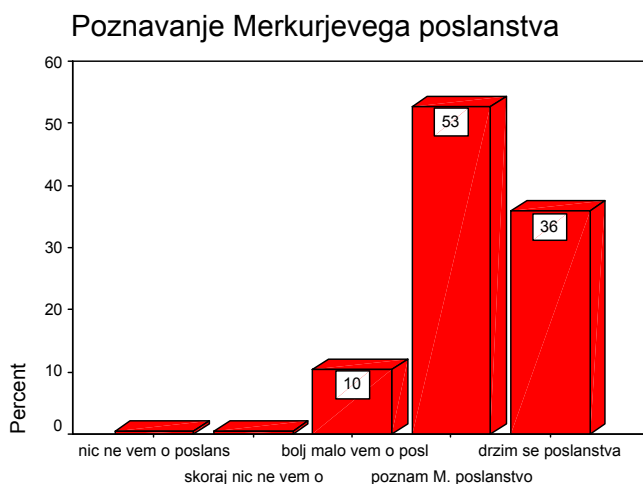
Če anketa ne bi potekala samo med tistimi zaposlenimi, ki imajo dostop do računalnika, bi bil vrstni red verjetno drugačen. Verjetno bi večji delež želel informacije dobiti na skupnih sestankih svoje ekipe ali vodstva, iz Novic, od direktorja področja ali uprave. Glede na rezultate že opravljenih raziskav smo pričakovali, da si bodo zaposleni želeli več komunikacije z **upravo**. To predvidevanje pa se v naši analizi niti ni izkazalo, čeprav ne moremo zanemariti 10 % anketirancev, ki bi si od uprave najbolj želeli prejemati informacije (glej Tabela 7.16). Pri tem indikatorju smo zaznali nekoliko več manjkajočih vrednosti, kar lahko pripišemo nekoliko zahtevnejšemu vprašanju, ki od respondenta zahteva nekaj premisleka. Zaznali smo, da so nekateri dodali le nekaj največjih vrednosti (npr. od 1 do 3), ostale pa so ostale nedodeljene. Tako smo morali tistim pripisati manjkajoče vrednosti, katerih delež zato variira.

### **POZNAVANJE POSLANSTVA (VIZIJA, VREDNOTE, ZNAMKA)**

Tudi dobro poznavanje poslanstva organizacije je pozitivna posledica uspešnega komuniciranja. Ugotovili smo, da zaposleni v Merkurju zelo dobro poznajo poslanstvo podjetja, povprečna vrednost je kar 4,23<sup>25</sup>. Največji delež celotne zajete populacije »pozna Merkurjevo poslanstvo«, čemur je pripisana vrednost 4. Tako se je opredelila polovica celotnega vzorca. Drug najpogostejši odgovor je »držim se Merkurjevega poslanstva«, s katerim smo ponudili možnost, ki se nam je zdela še močnejša od »poznam poslanstvo« in je že način življenja. Lahko rečemo, da je komuniciranje poslanstva zelo uspešno.

---

<sup>25</sup> Raziskava SiOK 2005 je ugotovila nižjo stopnjo poznavanja poslanstva, vizije ter ciljev (ocena 3,74) (Merkur, 2006).

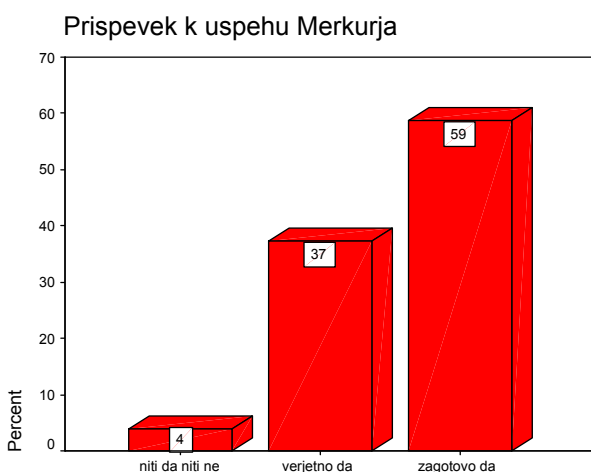


Poznavanje Merkurjevega poslanstva

**Slika 4.13: Strukturni stolpec za Poznavanje Merkurjevega poslanstva**

### OSEBNI PRISPEVEK K USPEHU MERKURJA

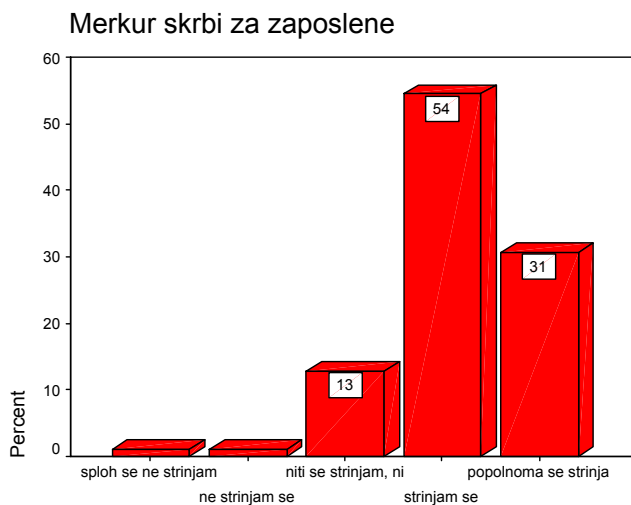
Ta spremenljivka je dosegla najvišjo povprečno vrednost, 4,55. Zaposleni v Merkurju se čutijo kot del uspeha Merkurja, saj se jih čez 90 % strinja s tem (odgovora »zagotovo da« in »verjetno da«), da tudi oni osebno prispevajo nekaj k splošnemu uspehu podjetja. Dejstvo, da nihče od vprašanih ni mnenja, da verjetno in zagotovo ne prispeva ničesar k uspehu podjetja, kaže na to, da se zaposleni počutijo koristne in cenjene, saj s svojim delom pomagajo k uspehu.

**Slika 4.14: Strukturni stolpec za Prispevek k uspehu Merkurja**

### SKRB MERKURJA ZA ZAPOSLENE

Zaposleni so tudi zelo prepričani v to, da je Merkur podjetje, ki skrbi za svoje zaposlene. Povprečna ocena je kar 4,13. S trditvijo, da Merkur skrbi za svoje zaposlene, se strinja več kot

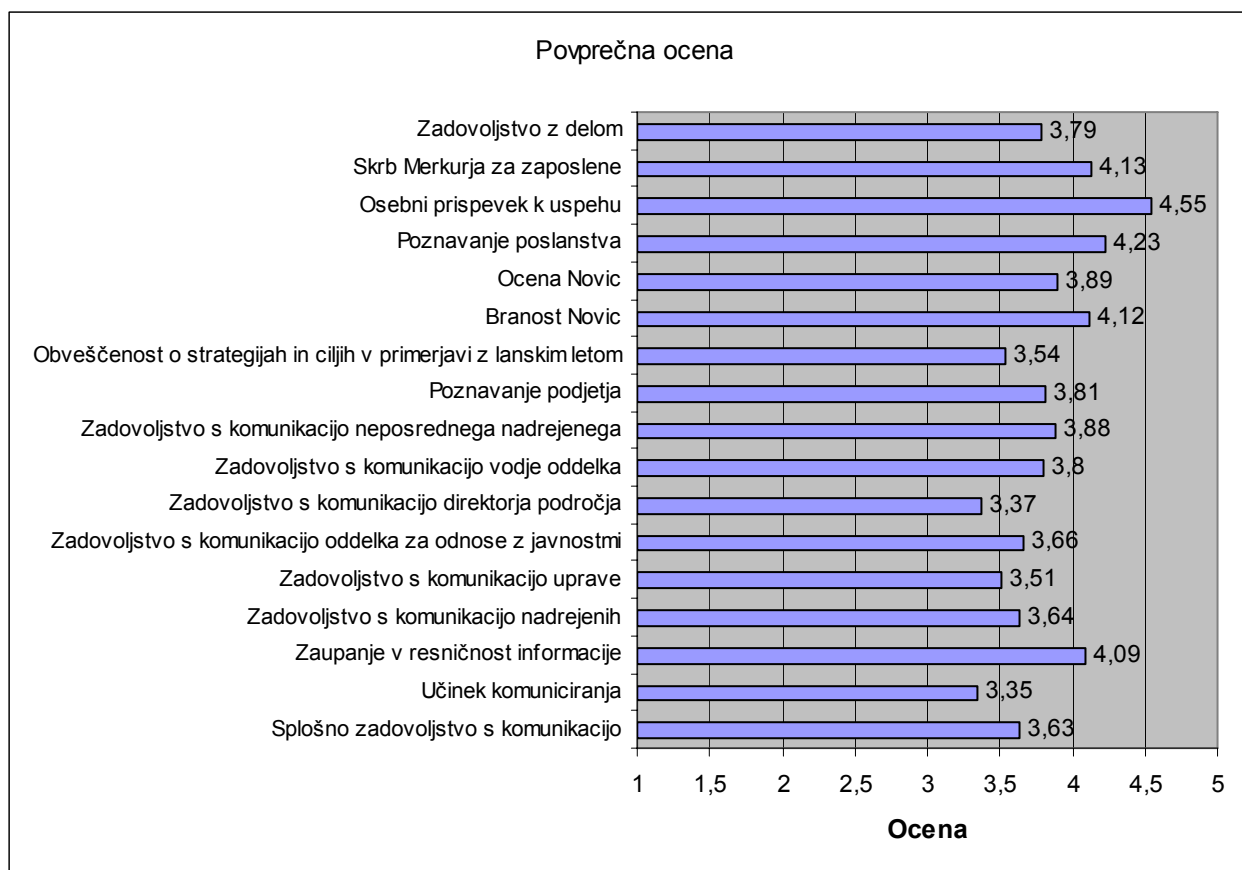
polovica celotnega vzorca. Še močneje se s trditvijo strinja naslednjih 30 % vzorca, ki so izbrali odgovor »popolnoma se strinjam«, obtežen z vrednostjo 5. Očitno torej zaznavajo eno od temeljnih vodil podjetja, ki predpostavlja skrb za zaposlene.



**Slika 4.15: Strukturni stolpec za Merkur skrbi za zaposlene**

#### 4.5.4. Razprava

Na podlagi izračunov povprečnih vrednosti lahko rečemo, da je zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi Merkur, d. d., relativno dobro ocenjeno. Res, da nas ni zanimala samo interna komunikacija, ampak še nekaj drugih spremenljivk (prispevek k uspehu, poznavanje poslanstva, skrb za zaposlene, poznavanje podjetja), ki so glede na teoretska izhodišča povezane s samim zadovoljstvom. Povesod lahko zaznamo dobro do prav dobro ocenjenost le-teh.



**Slika 4.16: Povprečne ocene za posamezna področja**

Izpostavimo lahko nekaj boljših in nekaj slabših, a zato še ne kritičnih področij komuniciranja, na katerih je bilo zaznati nekoliko slabšo povprečno vrednost.

Najslabše so zaposleni ocenili spremenljivko **Učinkovitost komuniciranja**, ki ima povprečno oceno 3,35. Velik delež (41,5 %) se jih počuti »le« zadostno informirane, kar nakazuje na ne ravno dobro obveščenenost. Za večji delež precej in polno obveščenenih zaposlenih bi bilo nemara treba premisliti v smeri posredovanja več informacij preko najbolj pogostih virov (intranet, neposredni nadrejeni in Novice). Na podlagi bivariatne analize, ki sledi v nadaljevanju naloge, pa lahko celo rečemo, da se občutek obveščenenosti povezuje z zadovoljstvom s komunikacijo različnih nadrejenih, kar pomeni, da prav oni lahko vplivajo na izboljšanje občutka obveščenenosti. Del odgovornosti za nižjo oceno pa verjetno nosijo tudi zaposleni sami, ki morajo najprej pokazati zanimanje in tudi nekaj akcije, da sami pridejo do določenih informacij. Kot smo se namreč prepričali, je intranet, ki so ga prepoznali kot največji vir informacij, resnično prava zakladnica raznovrstnih informacij, povezanih z delom.

Zaposleni so nekoliko manj zadovoljni s **komunikacijo nadrejenih**. Izpostavimo naj predvsem nižje zadovoljstvo s komunikacijo direktorjev področij, uprave in oddelka za odnose z javnostmi. Ker so zaposleni bolj zadovoljni s komunikacijo vodij oddelkov in neposrednih nadrejenih, sklepamo, da so boljše ocenili tiste osebe, s katerimi se dnevno predvsem fizično srečujejo. Med njimi prevladuje medosebna komunikacija iz oči v oči, saj si delijo delovno okolje. Domnevamo, da je tudi socialna distanca med njimi manjša in je zato manj zadreg. Direktorji področij, uprava in oddelek uporabljajo za odnose z javnostmi predvsem tiste kanale komuniciranja, ki potekajo preko tiska ali intraneta<sup>26</sup>. Večina zaposlenih se z omenjenimi nadrejenimi redko osebno sreča, saj jih ločuje tudi geografska oddaljenost<sup>27</sup>. Sklepamo, da so nižjo oceno dobili ravno zaradi tega vzroka. Nemara zaposleni res pogrešajo več medosebnih stikov z menedžerji, čeprav so se pri vprašanju, od koga bi želeli dobiti informacije, opredelili drugače. S temi indikatorji bi deloma lahko opisali tudi spremenljivko Splošno zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju. Povprečna ocena je zelo podobna ocenam zadovoljstva s komunikacijo nadrejenih.

Na občutek ustaljenosti v komuniciranju je pokazala spremenljivka, s katero smo merili stopnjo **obveščeniosti v primerjavi z lanskim letom**. 3,54 je povprečje, ki nakazuje na to, da so zaposleni le malo bolj obveščeni kot v lanskem letu. Vendar glede na krivuljo porazdelitve (glej Slika 7.9) lahko rečemo, da se je večji delež enot opredelil, da so nekoliko boljše ali veliko boljše informirani kot lansko leto (le malo jih je mnenja, da so slabše informirani). Glede na to lahko rečemo, da se trend izboljšuje.

Glede **vsebine informacij**, ki si jih zaposleni še naprej želijo prejemati, bi predvsem izpostavili informacije o strategiji podjetja, dosežkih ter izdelkih in storitvah. Zaposleni želijo vedeti, kakšno pot si je vodstvo zastavilo za prihodnost, kar daje občutek gotovosti.

---

<sup>26</sup> Komuniciranje preko računalniško podprte tehnologije lahko razumemo tudi pod pojmom računalniško posredovano komuniciranje (RPK), za katerega po teoriji socialne identifikacije (Walther, Parks) lahko rečemo, da »brez vizualne podpore nikoli ne doseže pravega medosebnega komuniciranja, da vedno obstaja zavezano določenim skupinskim identifikacijam« (Ule 2005: 405). Vendar pa RPK nudi zelo veliko možnosti komunikacije, ki imajo pozitivne posledice.

<sup>27</sup> Direktorji področij, uprava in oddelek za odnose z javnostmi delujejo v poslovni stavbi v Naklem pri Kranju. Merkur pa je podjetje, ki ima svoje trgovine razpršene po celotni Sloveniji in je zato tudi manj možnosti, da se ti zaposleni z njimi večkrat srečajo. To možnost imajo na družabnih srečanjih v okviru podjetja ter tudi na raznih kolegijih. Vodje oddelkov in neposredni nadrejeni pa si z zaposlenimi delijo delovno okolje.



Obveščенost o **strategiji podjetja** je za zaposlene pomembna tudi zato, da so pripravljeni na morebitne spremembe, ki se jim obetajo. **Informacije o dosežkih**, ki si jih zaposleni prav tako zelo želijo prejemati, so potrditev za dosedanje delo tako podjetja kot vsakega zaposlenega posebej. Dobra integriranost zaposlenih v podjetje se kaže tudi v zanimanju za tovrstne informacije. **Informacije o izdelkih in storitvah** zaposlene seznanjajo s ponudbo podjetja, kar mora biti osnovno znanje vsakega zaposlenega.

Največji vir informacij je **intranet oz. oglasna deska**, ki si ga kot enega glavnih virov informacij zaposleni želijo tudi v prihodnje. Veliko informacij dobijo tudi od **neposrednih nadrejenih**, kar nas ne preseneča, saj si z njimi delijo delovno okolje in imajo zato tudi več stikov. Tudi v prihodnje si zaposleni najbolj želijo, da jih o dogajanju obveščajo predvsem neposredni nadrejeni, šele nato posredovane oblike komunikacije (intranet, e-mail). Glede na teoretska izhodišča smo pričakovali, da bodo zaposleni pogrešali komunikacijo z upravo in direktorji področij, vendar se je izkazalo, da si v večini ne želijo prejemati informacij od njih. Mogoče bi morali indikator formulirati nekoliko drugače in zaposlene vprašati le, če si želijo več medosebnih stikov z upravo in direktorji področij. Na podlagi literature sklepamo, da bi bili odgovori nekoliko drugačni.

Izpostavimo lahko tudi spremenljivke, ki so bile zelo dobro ocenjene. Respondenti so zelo dobro ocenili spremenljivke, ki se nanašajo na percepcijo družbe Merkur, d. d. Izkaže se, da zaposleni podjetje zelo cenijo in ga vidijo v zelo dobri luči. Prepričani so, da so tudi oni del uspeha podjetja, zato lahko rečemo, da se počutijo cenjene in koristne. Verjetno jim podjetje to na nek način tudi sporoča. Zagotovo tudi s tem, da do svojih zaposlenih izraža posebno **skrb**, kar občutijo tudi zaposleni. Zaposleni tudi zelo dobro poznajo **poslanstvo podjetja**, velikemu deležu so Merkurjeve vrednote že način življenja, kar kaže na veliko pripadnost in lojalnost podjetju. Da zaposleni v tako veliki meri poznajo poslanstvo, je verjetno zaslužno tudi **branje internega časopisa Novice**, ki je glede na podatke zelo dobro brano. Prav tako se je izkazalo, da je zaupanje v organizacijo veliko, saj zaposleni zelo verjamejo v **resničnost informacije**, ki jih prejmejo od vodstva.

Sklenemo lahko, da je Merkur podjetje, ki je svoje zaposlene zelo dobro integriralo v svojo znamko. Zaposleni imajo glede podjetja zelo dobre občutke. Naloga organizacije je, da ohrani takšno klimo in nemara na nekaterih področjih, predvsem v komuniciranju nadrejenih, poišče skrite rezerve, da bo zadovoljstvo s komunikacijo še višje.

#### 4.5.5. Bivariatna analiza

Bivariatno analizo izvedemo, ko želimo ugotoviti, kako spremenljivki vplivata druga na drugo in kako močan je vpliv. Pri ugotavljanju povezanosti spremenljivk smo v programu SPSS uporabili funkcijo »*correlate*«, ki omogoča računanje Pearsonovih koeficientov korelacije<sup>28</sup>. V programu SPSS smo iskali povezave med tistimi spremenljivkami, za katere se je izkazalo, da so približno normalno porazdeljene.

Iz tabele povezav v prilogi F (glej Tabela 7.21) je razvidno, da se zelo veliko spremenljivk povezuje med sabo. To nas preseneča, čeprav smo v teoretskem delu že omenjali nekatere povezave, ki so jih ugotovili raziskovalci. Vsi Pearsonovi koeficienti, ki jih bomo omenili v nadaljevanju, so pozitivni in se približujejo 1, ki pomeni največjo možno linearno povezanost. Stopnja značilnosti je skoraj v vseh primerih 0,01, kar pomeni, da je povezava značilna pri signifikanci, manjši od 1 %, zato tega v nadaljevanju ne bomo več poudarjali. Kjer se bo pokazala korelacija pri signifikanci, manjši od 5 %, bomo posebej opozorili na to. Zaradi obsežnosti bomo omenili le povezave s spremenljivkami našega modela, najmočnejše povezave, najbolj predvidljive povezave in tiste, ki so zelo nepričakovane.

Nekatere indikatorje, ki smo jih sicer združili v skupno spremenljivko **ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO NADREJENIH**, tu obravnavamo posebej, saj nas zanimajo povezave z drugimi spremenljivkami. Predpostavljamo, da so nekateri ekstremni Pearsonovi koeficienti posledica tega, da sta naši »spremenljivki« pravzaprav indikatorja iste spremenljivke. Vse imajo namreč tudi precej visoke koeficiente korelacije med sabo.

Tako denimo izstopa koeficient 0,800\*\*, ki se je pokazal med **ZADOVOLJSTVOM S KOMUNIKACIJO UPRAVE** in **zadovoljstvom s komunikacijo PR-oddelka**. To pomeni, da sta spremenljivki zelo močno povezani, kar je dejansko odraz resničnega stanja. Kot smo namreč izvedeli kasneje, oddelek za odnose z javnostmi deluje v sklopu uprave, kar pomeni, da je njuno komuniciranje pravzaprav usklajeno in poenoteno, zato bi brez pomislekov lahko uvedli skupno spremenljivko. Takšen koeficient pa je obenem tudi priznanje, da so zaposleni prepoznali skupno delovanje uprave in oddelka za odnose z javnostmi. Sicer spremenljivka

---

<sup>28</sup> Pearsonov korelacijski koeficient je mera linearne povezanosti med spremenljivkami, ki ga uporabljamo za računanje moči zveze med pari spremenljivk. Pearsonov korelacijski koeficient ( $r_{xy}$ ) je definiran na intervalu od -1 do 1, na katerem -1 pomeni največjo možno linearno obratnosorazmernost, 1 pa največjo možno linearno povezanost. Večja kot je različnost koeficienta od 0, močnejša je linearna povezanost (Kropivnik in Kogovšek 2001).

kaže kar močne povezave tudi z drugimi spremenljivkami. Izpostavimo lahko korelacije, ki so se pokazale s splošnim zadovoljstvom s komunikacijo v podjetju (0,556\*\*), učinkom komuniciranja, skrbjo za zaposlene in tudi zadovoljstvom z delom.

Za spremenljivko **ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO ODDELKA ZA ODNOS Z JAVNOSTMI** se je pričakovano pokazala precej močna povezava z **oceno Novic** (0,482\*\*), ki so eden od kanalov komuniciranja oddelka.

**ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO NEPOSREDNEGA NADREJENEGA** smo že omenili, močno pa je spremenljivka povezana tudi s **splošnim zadovoljstvom s komunikacijo in učinkom komuniciranja**: občutek obveščenosti je torej močno povezan (0,428\*\*) z zadovoljstvom s komunikacijo neposrednega nadrejenega.

Izvedena skupna spremenljivka **ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO NADREJENIH** pa je najbolj povezana s **splošnim zadovoljstvom s komunikacijo** (0,663\*\*), **učinkom komuniciranja** in **zadovoljstvom z delom**.

Izračun je pokazal, da prva spremenljivka, ki smo jo imenovali **SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO**, kaže največje linearne povezave z **učinkom komuniciranja** (0,583\*\*) in vsemi nadrejenimi (uprava, vodje ...). S pomočjo ukaza »compute« in »correlations« tudi ugotovimo, da sta **močno povezana splošno zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju Merkur in izvedena spremenljivka Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih**. Pearsonov koeficient je kar 0,663\*\* pri signifikanci 0,000. Pogled v tabelo (glej Tabela 7.21) nam tudi pove, da se je potrdila v literaturi večkrat omenjena **povezava med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom z delom** (0,406\*\*).

**SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM** je najmočnejše povezano z občutkom, da Merkur skrbi za zaposlene (0,535\*\*). Močne povezave so se pokazale tudi s spremenljivkami, ki merijo **zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih**, zaupanje v **resničnost informacije** in **splošno zadovoljstvo s komunikacijo**.

S spremenljivko **UČINEK KOMUNICIRANJA** smo merili občutek obveščenosti zaposlenih. Izkaže se, da je spremenljivka najbolj povezana s **splošnim zadovoljstvom s komunikacijo**, kar nam pove, da občutek obveščenosti vpliva na zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju. Visoki sta tudi povezavi z zadovoljstvom s komunikacijo direktorja področja (0,502\*\*), uprave (0,476\*\*) in oddelka za PR (0,470\*\*), zato lahko rečemo, da je občutek obveščenosti povezan z **zadovoljstvom s komunikacijo nadrejenih**, kar potrди tudi visok koeficient s to spremenljivko (0,570\*\*).

Spremenljivka, ki meri zaupanje v **RESNIČNOST INFORMACIJE**, ki jo zaposleni dobijo od vodstva, je najmočnejše povezana z **zadovoljstvom s komunikacijo nadrejenih** (0,509\*\*), z

**zadovoljstvom z delom** (0,485\*\*), dejstvom, da Merkur **skrbi za svoje zaposlene** (0,477\*\*), **zadovoljstvom s komunikacijo uprave** (0,455\*\*) in **splošnim zadovoljstvom s komunikacijo** (0,420\*\*).

Spremenljivka, ki ima zelo dobro povprečno oceno, **PRISPEVEK K USPEHU MERKURJA** je najmočneje povezana s **poznavanjem poslanstva podjetja** in, zanimivo, z **branjem časopisa Novice**. Zaznati je tudi povezanost z **zadovoljstvom z delom**, kar nakazuje na to, da bolj ko so zaposleni prepričani, da s svojim delom koristijo uspehu podjetja, bolj so tudi zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Spremenljivka **SKRB MERKURJA ZA SVOJE ZAPOSLENE** je najmočneje povezana s **splošnim zadovoljstvom z delom** (0,535\*\*). Povezave z drugimi spremenljivkami so tudi precej močne, zato naj izpostavimo še povezavo s spremenljivko **Resničnost informacije**. Občutek, da vodstvo govori resnico, je torej povezan z občutkom, da Merkur skrbi za svoje zaposlene.

**OCENA NOVIC** je dosegla najmočnejšo povezanost z **zadovoljstvom s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi** (0,482\*\*), ki Novice ustvarja. Ta povezava je povsem pričakovana in smo veseli, da se je kot taka tudi pokazala. Drugi najvišji koeficient je prisoten pri spremenljivki, s katero smo merili zadovoljstvo z nadrejenimi. Visoka povezanost se pokaže tudi s spremenljivkama **Učinek komuniciranja** ter **Splošno zadovoljstvo s komunikacijo**. Ob signifikanci, manjši od 5 %, smo zaznali povezavo s poznavanjem podjetja (0,161\*), poznavanjem poslanstva Merkurja (0,173\*), prispevanjem k uspehu Merkurja (0,154\*) in splošnim zadovoljstvom z delom (0,170\*).

#### 4.5.6. Ugotovitve in razprava

S pomočjo ukaza »*correlate*« smo prišli do spoznanja, da le malokatera spremenljivka med sabo sploh ne korelira. Skoraj povesod so se pokazale dokaj močne korelacije, kar nas je precej presenetilo. Glede na teoretska izhodišča lahko potrdimo, da se je tudi v našem primeru pokazalo nekaj povezav med spremenljivkami, ki so jih omenjali že teoretiki. Menimo, da je najbolj vseobsegajoča spremenljivka **Splošno zadovoljstvo s komunikacijo**, zato se ji bomo nekoliko bolj posvetili.

**HIPOTEZA 1: Z večanjem zadovoljstva s komunikacijo nadrejenih se povečuje splošno zadovoljstvo s komunikacijo v družbi Merkur, d. d. (Pearsonov koeficient: 0,663\*\*)**

Hipotezo lahko sprejmemo na podlagi koeficienta korelacije, ki je 0,663.

**HIPOTEZA 2: Z večanjem splošnega zadovoljstva s komunikacijo se povečuje zadovoljstvo z delom v družbi Merkur, d. d. (Pearsonov koeficient: 0,406\*\*)**

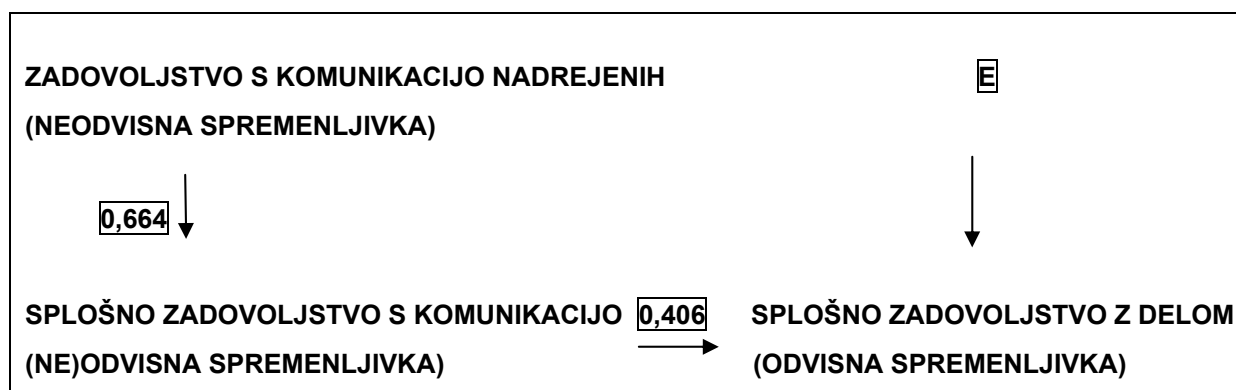
Lahko rečemo, da smo dokazali velikokrat omenjeno linearno korelacijo med zadovoljstvom s komunikacijo v podjetju in zadovoljstvom z delom. Hipotezo lahko na podlagi koeficienta sprejmemo.

Glede na model, ki pravi, da je Splošno zadovoljstvo z delom odvisna spremenljivka, Splošno zadovoljstvo s komunikacijo pa neodvisna, lahko s pomočjo **REGRESIJSKE ANALIZE** (*output* je v prilogi G) ugotovimo, da lahko pojasnimo 16,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke (adj.  $R^2 = 0,161$ ). To se nam zdi zelo veliko, vendar se s tem potrdijo predpostavke, ki zagovarjajo pomen komuniciranja za podjetje. Če izračun drži, lahko rečemo, da v podjetju Merkur, d. d., na zadovoljstvo z delom v 16,1 % vpliva zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju, drugih vplivov je 83,9 %. Osnovna domneva tudi pravi, da lahko povezavo potrdimo, če je standardizirani koeficient  $\beta$  različen od 0. V našem primeru je  $\beta = 0,406$ , kar kaže vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. **Hipotezo 2** lahko torej **še enkrat potrdimo**, saj je koeficient  $\beta = 0,406$  in to pri signifikanci 0,000! Zadovoljiva percepcija komunikacije v podjetju torej tudi v našem primeru opredeljuje delovno izkušnjo posameznika (Locke v Grunig 1995), poleg tega pa je njen pomen tudi v tem, da sproža občutke vključenosti in zadovoljstva (Hargie in Tourish 2000), česar pa ne zmore nezadovoljiva komunikacija.

Izkazalo se je tudi, da se splošno zadovoljstvo s komunikacijo povezuje tudi z **zadovoljstvom s komuniciranjem nadrejenih** (uprava, oddelek za odnose z javnostmi ...). Izračun **REGRESIJSKE ANALIZE** za ti dve spremenljivki nam celo pove, da ob predpostavki, da je Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih neodvisna spremenljivka, Splošno zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju pa odvisna, lahko z izbrano neodvisno spremenljivko pojasnimo kar 43,8 % vseh vplivov na odvisno spremenljivko (adj.  $R^2 = 0,438$ )! Od 0 je različen koeficient  $\beta = 0,664$  (pri sig. 0,000) in zato lahko **ponovno potrdimo hipotezo 1**. Dokazali smo, da je pozitivna percepcija komunikacije nadrejenih zelo pomembna za zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju. Od nadrejenih se pričakuje odprto komunikacijo ter občutek za zaposlene

(Goodman in Ruch v Grunig in Hunt 1984). Poleg tega nadrejeni predstavljajo kredibilen in legitimen vir (Klein 1996), zato ga zaposleni cenijo in mu verjamejo.

V spodnjem modelu so predstavljeni vplivi neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko na podlagi regresijske analize. Ob puščicah je navedena vrednost standardiziranega koeficienta  $\beta$ , ki pomeni vpliv posamezne neodvisne spremenljivke na odvisno, brez vpliva ostalih spremenljivk. Člen napake (E), ki ga moram upoštevati, je slučajna spremenljivka, ki stoji namesto drugih vplivov.



**Slika 4.17: Empirični model s koeficienti regresijske analize  $\beta$**

Glede na izračune lahko torej sklenemo, da **tem bolj ko so zaposleni zadovoljni s komunikacijo nadrejenih, večje je njihovo zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju, kar pa povečuje zadovoljstvo z delom.** Večje zadovoljstvo z delom pa glede na teoretske predpostavke povečuje lojalnost podjetju in posledično uspešnost.

Poleg razumljivih in lahko rečemo tudi pričakovanih povezav (v spodnji razdelitvi) so se kot zanimive nakazale tudi v nadaljevanju prikazane povezave. Ugotovimo namreč, da se **SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO** povezuje tudi s **poznavanjem poslanstva Merkurja**, s **prispevanjem k uspehu Merkurja** in občutkom, da **Merkur skrbi za svoje zaposlene**. Te spremenljivke kažejo na vpetost Merkurja v življenje zaposlenih. Zelo visoka stopnja vključenosti zaposlenih v podjetje Merkur, občutje njihove koristnosti in zaznavanje podjetja kot skrbnega se povezujejo s splošnim zadovoljstvom s komunikacijo (tudi z drugimi spremenljivkami, kot npr. zadovoljstvom z delom), vendar poleg smeri vpliva (linearna) in moči povezave (Pearsonov koeficient) ne moremo z gotovostjo trditi, da npr. zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na občutek prispevanja k uspehu Merkurja, ker je nemara lahko tudi obratno.

**SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO SE POVEZUJE Z:**

- ✓ zadovoljstvom s komunikacijo nadrejenih (uprava, oddelek za odnose z javnostmi, direktorji področij, vodje oddelkov, neposredni nadrejeni),
  - ✓ učinkom komuniciranja,
  - ✓ zaupanjem v resničnost informacij,
- ✓ obveščенostjo v primerjavi z lanskim letom,
  - ✓ oceno Novic,
- ✓ poznavanjem Merkurjevega poslanstva,
  - ✓ prispevkom k uspehu Merkurja,
  - ✓ skrbjo Merkurja za zaposlene.

**Za večje zadovoljstvo s komunikacijo** v podjetju Merkur, d. d., bi, glede na rezultate, lahko usmerili aktivnosti v gornje kazalce, ki so pokazali povezanost z zadovoljstvom s komunikacijo. Najmočnejše so povezave, v katerih je Pearsonov koeficient najbližji 1, zato lahko rečemo, da imajo od teh spremenljivk najmočnejše vplive stopnje zadovoljstva s komunikacijo nadrejenih (uprava, oddelek za odnose z javnostmi, direktorji področij, vodje oddelkov in neposredni nadrejeni), učinek komuniciranja in zaupanje v resničnost informacij. Če bi podjetje začutilo potrebo po izboljšanju zadovoljstva s komuniciranjem (kar bi tudi v našem primeru dokazano vplivalo na zadovoljstvo z delom), bi se moralo najprej usmeriti v komuniciranje svojih nadrejenih, saj imajo ti največji vpliv na zadovoljstvo. Ohraniti velja precej visoko zaupanje v resničnost informacij, ki ga zaposleni gojijo do vodstva. Prav tako bi se morali zaposleni počutiti bolj obveščene kot v prejšnjem letu ter Novicam prisoditi visoko oceno. Nekoliko bolj negotovo bi lahko rekli, da se morajo zaposleni še naprej čutiti kot del uspeha podjetja, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo. Prav tako velja, da bi morali ohraniti prepričanje, da Merkur skrbi za njih.

---

## 5. SKLEP

---

Spoznali smo pojem »*communication audit*«, ki v našem prostoru predstavlja precejšno novost, medtem ko v tujini izvajanje analiz zadovoljstva z interno komunikacijo sodi v strateški načrt organizacije, ki goji odnose z internimi javnostmi. To dejstvo lahko pripišemo tudi temu, da se v Sloveniji pravo zavedanje o pomenu odnosov z zaposlenimi s strani organizacij šele dobro prebuja, zato si drznemo napovedati, da bo tudi CA kmalu dobil svoje mesto v programih odnosov z internimi javnostmi.

Koristnost CA smo na podjetju Merkur, d. d., preizkusili tudi sami. Čeprav nam za celovitejšo sliko komunikacijske klime manjka kvalitativna dimenzija, smo vseeno dosegli svoj namen. Preverili smo, če je CA res dobro orodje za analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem, in ugotovili, da nam dejansko ponudi sliko zadovoljstva in želja zaposlenih. V veliko zadovoljstvo nam je, da je bilo podjetje, kot je Merkur, d. d., pripravljeno sodelovati v takšnem »testu«. Celotno raziskavo nam je zelo olajšalo dejstvo, da ima Merkur, d. d., zelo dobro razvito računalniško mrežo, zato smo se lahko poslužili cenejše in hitrejše oblike ankete, ki smo jo pripravili na spletu. Odziv, ki smo ga zabeležili, je bil po besedah g. Roka Isteniča nad pričakovanji, saj ponavadi ni velikega zanimanja za tovrstne ankete.

Spoznali smo, da je organizacija kompleksen sistem, katere uspeh je odvisen tudi od občutkov, ki jih ima zaposleni o podjetju. Naloga vodstva pa je, da s svojim komuniciranjem zadovolji pričakovanja zaposlenega, zanj skrbi in mu s tem pokaže, da je cenjen in pomemben člen v podjetju. Takšni občutki zaposlenih so se potrdili v enem najuspešnejših podjetij pri nas. 7 % vseh zaposlenih, torej 212 posameznic in posameznikov, je potrdilo, da je podjetje Merkur podjetje, ki na svoje zaposlene ne gleda kot zgolj na številke, ampak na zaposlene, ki imajo v podjetju svoje mesto. Zaposleni se namreč počutijo cenjene, koristne, priznavajo, da Merkur skrbi za njih in zelo dobro poznajo Merkurjevo poslanstvo.

S pomočjo programa smo iskali tudi povezave med različnimi spremenljivkami. Na veliko presenečenje se je izkazalo, da skoraj vse korelirajo med sabo. Nekoliko bolj smo se posvetili spremenljivki, ki je merila splošno zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju Merkur, d. d., in ugotovili, da kar v precejšni meri vpliva na zadovoljstvo z delom (če je izračun pravilen, predstavlja kar 16,1 % vseh vplivov). To dejstvo nam potrjuje domneve, da je komuniciranje



---

resnično zelo pomembno za uspeh podjetja. Predvsem pa lahko rečemo, da je zadovoljstvo s komunikacijo zelo odvisno od tega, kako zaposleni percepirajo komunikacijo nadrejenih (regresijska analiza je pokazala, da zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih predstavlja kar 43,8 % vseh vplivov na splošno zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju), zato lahko rečemo: čim bolj so zaposleni zadovoljni s komunikacijo nadrejenih, tem večje je njihovo zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju, kar povečuje zadovoljstvo z delom.

Identificirali smo tudi tiste kazalce, ki so pokazali povezanost z zadovoljstvom s komuniciranjem in bi jih bilo smiselno upoštevati, če bi se v podjetju namenili izboljšati splošno zadovoljstvo s komunikacijo. Naj omenimo, da se je naša povprečna ocena zadovoljstva s komunikacijo in še nekaterih drugih spremenljivk zelo približala oceni iz raziskave SiOK, kar nakazuje na to, da je bila raziskava v tem pogledu izpeljana solidno in primerljivo.

Sklenemo lahko, da se je naša predpostavka o koristnosti CA izkazala za utemeljeno, zato smo še toliko bolj prepričani, da bo v prihodnosti predstavljala del strategije razvoja oddelkov za interne javnosti slovenskih podjetij. Vendar le v primeru, če bodo le podjetja znala izkoristiti potencial, ki ga CA ponuja ...

---

## 6. LITERATURA IN VIRI

---

1. Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Beugelsdijk, Sjoerd; Koen I., Carla; Noorderhaven, G. Niels (2006): Organizational Culture and Relationship Skills. *Organization Studies* 27(6), 833-854.
3. Badaracco, Claire (1988): The Politics of Communication Audits. *Public Relations Quarterly* 33(3).
4. Cameron, Glen T.; McCollum, Timothy (1993): Competing Corporate Cultures: A Multi-Method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. *Journal of Public Relations Research* 5(4), 217-250.
5. Caywood, Clarke, L. (1997): *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
6. Cutllip, Scott M., Center, Alen H., Broom, Glen M. (2000): *Effective public relations*. Eight edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
7. Dozier, David M.; Grunig, Larissa A.; Grunig, James E. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. New Jersey: Mahwah.
8. Draškovič, Urška (2006): *Povezanost kompetenc vodij z organizacijsko klimo in zadovoljstvom pri delu v družbi Merkur*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
9. Ferligoj, Anuška (1995): *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Goldhaber, Gerald M. (2002): Communication Audits in the Age of the Internet. *Management Communication Quarterly* 15(3), 451-457.
11. Gruban, Brane; Verčič, Dejan; Zavrl, Franci (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
12. Grunig, James E. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
13. Grunig, Larissa A.; Grunig, James E. (2002): *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
14. Hargie, Owen; Tourish, Dennis (2000): *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London: Routledge.

15. Hargie, Owen; Tourish, Dennis; Wilson, Noel (2002): Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-Up Study. *The Journal of Business Communication* 39(4), 414-437.
16. Henderson, Julie K. (2005): Evaluating Public Relations Effectiveness in a Health Care Setting: The Identification of Communication Assets and Liabilities Via a Communication Audit. *Journal of Health & Human Services Administration*. 282-322.
17. Hogard, Elaine; Ellis, Roger (2006): Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review* 30(2), 171 - 187.
18. Hunt, Tood; Grunig, James E. (1984): *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson Wadsworth.
19. Jones, Deborah (2002): The Interpretive Auditor: Reframing the Communication Audit. *Management Communication Quarterly* 15 (3), 466-471.
20. Kalla, Hanna K. (2005): Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 302-314.
21. Kalton, Graham; Vehovar, Vasja (2001): *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kameda, Naoki (2005): A research paradigm for international business communication. *International Journal* 10(2), 168-182.
23. Katz, Daniel; Kahn, R. L. (1978): *The Social Psychology Of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
24. Klein, Stuart M. (1996): A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management* 9 (2), 32-46.
25. Kopec, Joseph, A. (1982): The Communication Audit. *Public Relations Journal* 38 (5), 24-27.
26. Kropivnik, Samo; Kogovšek, Tina (2001): *Analize podatkov z SPSS-om, predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Lozar, Manfreda, Katja; Vehovar, Vasja; Batagelj, Zenel (2000): Veljavnost interneta kot anketnega orodja. *Teorija in praksa* 37(6), 1035-1051.
28. Merkur, d. d. (2006): *Letno poročilo 2005*. Naklo: Merkur, d. d.
29. Podnar, Klement; Kline, Miro (2003): Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19(44), 57-73.

30. Postmes, Tom; Tanis, Martin; de Wit, Boudewijn (2001): Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach.
31. Reja, Urša; Lozar, Manfreda, Katja; Hlebec, Valentina; Vehovar, Vasja (2003): Open-ended vs. Close-ended Questions in Web Questionnaires. *Metodološki zvezki* 19, 159- 177.
32. Rogg, Kirk L.; Schmidt, David B.; Shull, Carla; Schmitt, Neal (2001): Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management* 27(2001), 431–449
33. Quinn, Dennis; Hargie, Owen (2004): Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications* 9(2), 146-158.
34. Scott, Craig R.; Shaw, Sandra Pride; Timmerman, C. Erik; Frank, Volker; Quinn, Laura. (1999): Using communication audits to teach organizational communication to students and employees. *Business Communication Quarterly* 62(4), 53-70.
35. Shadur, Mark A.; Kienzle, Rene; Rodwell, John, J. (1999): The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement, The Importance of Support. *Group & Organization Management* 24(4), 479-503.
36. Sincoff, Michael Z.; Goyer, Robert S. (1977): Communication Audit Critique: The Researcher's Perspective. *Journal of Business Communication* 15(1), 57-63.
37. Smith, Gene (2005b): Communication skills are critical for internal auditors. *Managerial Auditing Journal* 20(5), 513-519.
38. Smith, Lyn; Mounter, Pamela (2005): *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.
39. Splichal, Slavko (1997): *Javno mnenje. Teoretski razvoj in spori v 20. stoletju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesih konfliktov in elokventne artikulacija organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35(4), 738-758.
41. Theaker, Alison (2001): *The Public Relations Handbook*. New York: Routledge.
42. Toš, Niko; Hafner – Fink, Mitja (1998): *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

43. Tourish, Dennis; Hargie, Owen (1996): Communication in the NHS: using qualitative approaches to analyse effectiveness. *Journal of Management in Medicine* 10(5), 38-54.
  44. Ule, Mirjana (2005): *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  45. Van Riel, Cees B. M. (1995): Principles of corporate Communication. Hertforddshire: Prentice Hall.
  46. Walt, Samantha (2006): *Communication at ICG: The Internal Communication Audit as an Integrated Measuring Instrument*. Cape Town: University of South Africa.
  47. Wright, Donald K. (1995): The Role of Corporate Public Relations Executives in the Futute of Employee Communications. *Public Relations Review* 21 (3), 181-198.
  48. Zwijze-Koning, Karen H., De Jong, Menno D. T. (2005): Auditing Information Structures in Organizations: A Review of Data Collection Techniques for Network Analysis. *Organizational Research Methods* 8(4), 429-453.
- 
1. Clark, R., Donald (1998): *Big dog's leadership page – organizational behaviour*. Dostopno na <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadob.html> (29. september 2006).
  2. Gibb, J. (1961): Defensive communication. *Journal of Communication* 11, 141-148. Dostopno na <http://www.bsu.edu/classes/flint/climate.html> (7. november 2006).
  3. Hafner – Fink, Mitja (2002): *Gradivo za predmet Metodologija družboslovnega raziskovanja (prosojnice)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  4. Merkur. Dostopno na <http://www.merkur.eu> (december 2006)
  5. Oblak, Tanja (2005): *Prosojnice za predmet Teorije informacijske družbe*.

---

## 7. PRILOGE

---

### PRILOGA A: SEZNAM SLIK

Slika 4.1: Grafični model .....	54
Slika 4.2: Struktura vzorca glede na spol .....	58
Slika 4.3: Struktura vzorca glede na leta dela v Merkurju .....	58
Slika 4.4: Histogram za spremenljivko Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih .....	61
Slika 4.5: Prikaz povprečnih ocen za zadovoljstvo s komunikacijo posameznih nadrejenih ..	62
Slika 4.6: Histogram za spremenljivko Splošno zadovoljstvo s komunikacijo .....	63
Slika 4.7: Histogram za spremenljivko Splošno zadovoljstvo z delom .....	63
Slika 4.8: Strukturni stolpec za Resničnost informacije .....	64
Slika 4.9: Grafični prikaz deležev za izražene želje po določenih informacijah.....	65
Slika 4.10: Strukturni stolpec za Branje Novic.....	66
Slika 4.11: Grafični prikaz deležev za identifikacijo največjega vira informacij .....	67
Slika 4.12: Grafični prikaz povprečnih vrednosti za izraženo stopnjo želje glede vira, od katerega bi zaposleni želeli prejemati informacije (od 1 – najbolj si želim do 8 – najmanj si želim).....	67
Slika 4.13: Strukturni stolpec za Poznavanje Merkurjevega poslanstva .....	69
Slika 4.14: Strukturni stolpec za Prispevek k uspehu Merkurja.....	69
Slika 4.15: Strukturni stolpec za Merkur skrbi za zaposlene .....	70
Slika 4.16: Povprečne ocene za posamezna področja .....	71
Slika 4.17: Empirični model s koeficienti regresijske analize $\beta$ .....	78
Slika 7.1: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo uprave.....	91
Slika 7.2: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi .....	91
Slika 7.3: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja .....	92
Slika 7.4: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo vodje oddelka .....	92
Slika 7.5: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega.....	92
Slika 7.6: Histogram za Učinek komuniciranja .....	93
Slika 7.7: Histogram za Resničnost informacije .....	94
Slika 7.8: Histogram za Poznavanje podjetja .....	94
Slika 7.9: Histogram za Obveščenost v primerjavi z lanskim letom .....	95
Slika 7.10: Grafični prikaz frekvenčne porazdelitve za Oceno časopisa Novice .....	96
Slika 7.11: Histogram za Poznavanje Merkurjevega poslanstva.....	97
Slika 7.12: Histogram za Skrb Merkurja za zaposlene.....	97

**PRILOGA B: SEZNAM TABEL**

Tabela 4.1: Struktura vzorca glede na položaj v podjetju.....	59
Tabela 4.2: Opisne statistike za spremenljivko Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih.....	61
Tabela 4.3: Opisne statistike za spremenljivko Splošno zadovoljstvo s komunikacijo.....	63
Tabela 4.4: Opisne statistike za spremenljivko Splošno zadovoljstvo z delom.....	64
Tabela 7.1: Pregled anketnih vprašanj in njihov namen (Vir: Walt, 2006).....	88
Tabela 7.2: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo uprave.....	91
Tabela 7.3: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi .....	91
Tabela 7.4: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja ....	91
Tabela 7.5: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo vodje oddelka .....	92
Tabela 7.6: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega .....	92
Tabela 7.7: Frekvenčna porazdelitev za Splošno zadovoljstvo s komunikacijo.....	93
Tabela 7.8: Frekvenčna porazdelitev za Splošno zadovoljstvo z delom .....	93
Tabela 7.9: Frekvenčna porazdelitev za Učinek komuniciranja .....	93
Tabela 7.10: Frekvenčna porazdelitev za Resničnost informacije .....	93
Tabela 7.11: Frekvenčna porazdelitev za Poznavanje podjetja .....	94
Tabela 7.12: Frekvenčna porazdelitev za Obveščenost v primerjavi z lanskim letom .....	94
Tabela 7.13: Frekvenčne porazdelitve za povprečne vrednosti določene informacije .....	95
Tabela 7.14: Frekvenčna porazdelitev za Branje Novic .....	95
Tabela 7.15: Frekvenčna porazdelitev za Oceno časopisa Novice.....	95
Tabela 7.16: Frekvenčne porazdelitve za posamezne želene vire informacij.....	96
Tabela 7.17: Frekvenčna porazdelitev za Poznavanje Merkurjevega poslanstva.....	96
Tabela 7.18: Frekvenčna porazdelitev za Prispevek k uspehu Merkurja .....	97
Tabela 7.19: Frekvenčna porazdelitev za Skrb Merkurja za zaposlene.....	97
Tabela 7.20: Opisne statistike .....	104
Tabela 7.21: Bivariatna analiza (Pearsonov koeficient korelacije) .....	105

## PRILOGA C: ANKETNI VPRAŠALNIK

Tabela 7.1: Pregled anketnih vprašanj in njihov namen (Vir: Walt, 2006)

VPRAŠANJE	NAMEN VPRAŠANJA
<b>KVANTITATIVNA VPRAŠANJA</b>	
<p><b>1. vprašanje</b> Kako ste na splošno zadovoljni s komunikacijo v podjetju Merkur, d. d.? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.</p> <p>1 2 3 4 5</p>	Oceniti vsesplošno zadovoljstvo s komuniciranjem v organizaciji.
<p><b>2. vprašanje</b> Kakšen se vam zdi učinek komuniciranja v podjetju? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Sem polno informiran/a. 4) Sem precej informiran/a. 3) Sem zadostno informiran/a. 2) Sem premalo informiran/a. 1) Nič nisem informiran/a.</p>	Oceniti, kolikšna je obveščenost zaposlenih, kar kaže na kakovost komuniciranja oz. njegov učinek.
<p><b>3. vprašanje</b> Kaj bi rekli o resničnosti informacije, ki jo dobite od vodstva oz. oddelka za odnose z javnostmi? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Lahko ji vedno verjamem. 4) Ponavadi ji lahko verjamem. 3) Verjamem ji v polovici primerov. 2) Ponavadi ji ne verjamem. 1) Skoraj nikoli ji ne verjamem.</p>	Preveriti stopnjo zaupanja v organizacijo in njeno komuniciranje.
<p><b>4. vprašanje</b> Kako ste zadovoljni s komunikacijo nadrejenih? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.</p> <p>Uprava. 1 2 3 4 5 Oddelek za odnose z javnostmi. 1 2 3 4 5 Direktor področja. 1 2 3 4 5 Vodja vašega oddelka. 1 2 3 4 5 Vaš neposredni nadrejeni. 1 2 3 4 5</p>	Bolj natančno ugotoviti, na kateri ravni so nemara problemi, kar se kaže z manjšim zadovoljstvom (odgovor se vrednoti od 1 do 5).
<p><b>5. vprašanje</b> Kako dobro mislite, da poznate podjetje? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Podjetje poznam zelo dobro. 4) Kar precej dobro poznam podjetje. 3) Nekaj vem o podjetju. 2) Skoraj ničesar ne vem o podjetju. 1) Nič ne vem o podjetju.</p>	Preveriti, če se zaposleni identificirajo s podjetjem in koliko mislijo, da ga poznajo.
<p><b>6. vprašanje</b> Bi lahko rekli, da ste bolj ali manj obveščeni o ciljih in strategijah podjetja v primerjavi z istim obdobjem v lanskem letu? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Veliko bolj sem obveščen/a. 4) Nekoliko bolj sem obveščen/a.</p>	Ugotoviti, če je interna komunikacija pripomogla k temu, da se zaposleni čutijo bolj vključene, cenjene in obveščene v primerjavi z lanskim letom.



<p>3) V enaki meri sem obvešččen/a.  2) Nekoliko manj sem obvešččen/a.  1) Veliko manj sem obvešččen/a.</p>	
<p><b>7. vprašanje</b>  Preberite spodnji seznam in označite, katere informacije se vam zdijo pomembne, da jih prejmete. Izberete lahko več možnosti.  Strategija podjetja za prihodnost.  Izdelki in storitve podjetja.  Celotna finančna slika podjetja.  Kadrovske spremembe.  Dosežki podjetja.  Programi nadomestil in ugodnosti.  Marketinški program.  Vladne odločitve, ki vplivajo na podjetje.</p>	<p><b>Ugotoviti, katerih informacij zaposleni prejmejo preveč in katere so zaželene.</b></p>
<p><b>9. vprašanje</b>  V kolikšni meri preberete Merkurjev časopis Novice? Izberite eno možnost.  5) Ponavadi jih preberem v celoti.  4) Preberem večino.  3) Preberem nekaj strani.  2) Novice samo preletim.  1) Ne berem jih.</p>	<p><b>Ugotoviti, kakšna je branost internega časopisa Novice.</b></p>
<p><b>10. vprašanje</b>  Kako bi na splošno ocenili Merkurjev časopis Novice? Izberite eno možnost.  5) Odlično.  4) Zelo dobro.  3) Dobro.  2) Zadostno.  1) Ne zadostno.</p>	<p><b>Ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo interni časopis.</b></p>
<p><b>11. vprašanje</b>  Od koga dobite največ informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju? Izberite TRI najbolj pogoste vire.  Uprava.  Neposredni nadrejeni.  Direktor področja.  Skupinski sestanki z mojo ekipo.  Novice.  Službena e-pošta.  Intranet oz. oglasna deska.  Pogovor s sodelavci.</p>	<p><b>Preveriti, kako, preko katerega vira zaposleni dobijo največ informacij.</b></p>
<p><b>12. vprašanje</b>  Od koga bi najraje dobivali informacije o tem, kaj se dogaja v Merkurju? Razporedite odgovore od 1 do 8, pri čemer 1 pomeni vašo prvo najbolj željeno odločitev.  Direktno od uprave.  Od direktorja področja.  Na skupinskih sestankih moje ekipe.  Na skupinskih sestankih z vodstvom.  Preko Novic.  Preko službene e-pošte.  Od mojega neposrednega nadrejenega.  Preko intraneta.</p>	<p><b>Preveriti, od koga bi si zaposleni najbolj želeli dobiti informacije.</b></p>
<p><b>13. vprašanje</b></p>	<p><b>Ugotoviti, če zaposleni živijo za vrednote, ki jih sporoča interna komunikacija.</b></p>

<p>Kako dobro poznate Merkurjevo poslanstvo (vizijo, vrednote, znamko)? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Držim se Merkurjevega poslanstva.  4) Poznam Merkurjevo poslanstvo.  3) Bolj malo vem o poslanstvu Merkurja.  2) Skoraj nič ne vem o poslanstvu Merkurja.  1) Nič ne vem o poslanstvu Merkurja.</p>	
<p><b>14. vprašanje</b>  Ali mislite, da vi osebno prispevate kaj k splošnemu uspehu Merkurja? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Zagotovo da.  4) Verjetno da.  3) Niti da niti ne.  2) Verjetno ne.  1) Zagotovo ne.</p>	<p><b>Ugotoviti, če se zaposleni čutijo cenjene in del uspeha podjetja.</b></p>
<p><b>15. vprašanje</b>  Ali se strinjate, da Merkur skrbi za svoje zaposlene? Izberite eno možnost.</p> <p>5) Popolnoma se strinjam.  4) Strinjam se.  3) Niti se strinjam, niti se ne strinjam.  2) Ne strinjam se.  1) Sploh se ne strinjam.</p>	<p><b>Preveriti, če zaposleni občutijo skrb podjetja za njih.</b></p>
<p><b>16. vprašanje</b>  Kako ste na splošno zadovoljni z delom v podjetju Merkur, d. d.? Izberite eno vrednost, pri čemer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa, da ste zelo zadovoljni.</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p><b>Oceniti zadovoljstvo z delom v podjetju in ugotoviti morebitno povezavo med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom s komuniciranjem.</b></p>
<p><b>DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA</b></p>	
<p><b>17. vprašanje</b>  Kakšen je vaš položaj v podjetju?</p>	<p><b>Ugotoviti, če vzorec predstavlja hierarhijo v organizaciji.</b></p>
<p><b>18. vprašanje</b>  Kako dolgo ste zaposleni v Merkurju?</p> <p>1) Manj kot 1 leto  2) Od 1 do 5 let.  3) Od 6 do 10 let.  4) Od 11 do 15 let.  5) Več kot 15 let.</p>	<p><b>Ugotoviti starost sodelujočih v raziskavi.</b></p>
<p><b>19. vprašanje</b>  <b>Vaš spol.</b></p>	<p><b>Ugotoviti delež žensk in moških, ki so sodelovali v raziskavi.</b></p>

## PRILOGA D: FREKVENČNE TABELE, OPISNE STATISTIKE IN HISTOGRAMI

Tabela 7.2: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo uprave

	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	13	6,1
2	23	10,8
3	50	23,6
4	95	44,8
5 – zelo zadovoljen/na	31	14,6
Skupaj	212	100,0



Slika 7.1: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo uprave

Tabela 7.3: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi

	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	9	4,2
2	20	9,4
3	53	25,0
4	82	38,7
5 – zelo zadovoljen/na	48	22,6
Skupaj	212	100,0



Slika 7.2: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi

Tabela 7.4: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja

	N	%
1– zelo nezadovoljen/na	14	6,6
2	33	15,6
3	55	25,9
4	80	37,7
5 – zelo zadovoljen/na	30	14,2
Skupaj	212	100,0



Slika 7.3: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja

Tabela 7.5: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo vodje oddelka

	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	14	6,6
2	14	6,6
3	34	16,0
4	88	41,5
5 – zelo zadovoljen/na	62	29,2
Skupaj	212	100,0



Slika 7.4: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo vodje oddelka

Tabela 7.6: Frekvenčna porazdelitev za Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega

	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	12	5,7
2	15	7,1
3	34	16,0
4	77	36,3
5 – zelo zadovoljen/na	74	34,9
Skupaj	212	100,0



Slika 7.5: Histogram za Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega

Tabela 7.7: Frekvenčna porazdelitev za Splošno zadovoljstvo s komunikacijo

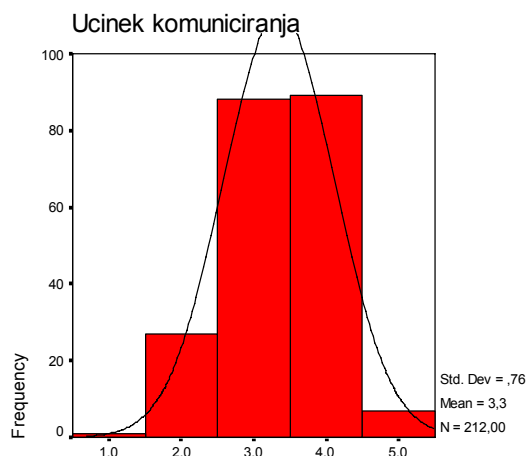
	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	6	2,8
2	11	5,2
3	60	28,3
4	113	53,3
5 – zelo zadovoljen/na	22	10,4
Skupaj	212	100,0

Tabela 7.8: Frekvenčna porazdelitev za Splošno zadovoljstvo z delom

	N	%
1 – zelo nezadovoljen/na	3	1,4
2	8	3,8
3	52	24,5
4	104	49,1
5 – zelo zadovoljen/na	34	16,0
Skupaj	201	94,8
manjkajoče vrednosti	11	5,2
	212	100,0

Tabela 7.9: Frekvenčna porazdelitev za Učinek komuniciranja

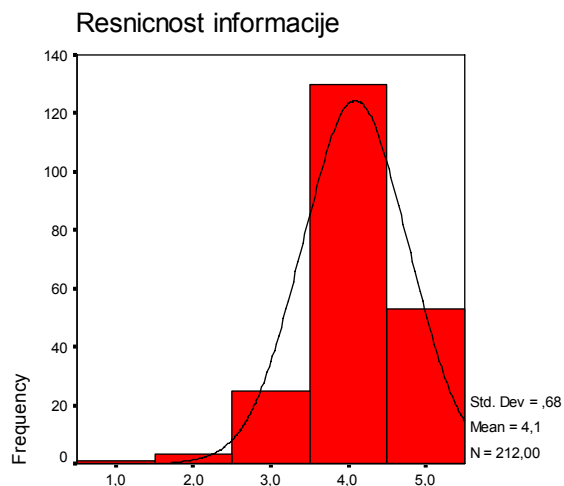
	N	%
1 – nič nisem informiran/a	1	,5
2 – sem premalo informiran/a	27	12,7
3 – sem zadostno informiran/a	88	41,5
4 – sem precej informiran/a	89	42,0
5 – sem polno informiran/a	7	3,3
Skupaj	212	100,0



Slika 7.6: Histogram za Učinek komuniciranja

Tabela 7.10: Frekvenčna porazdelitev za Resničnost informacije

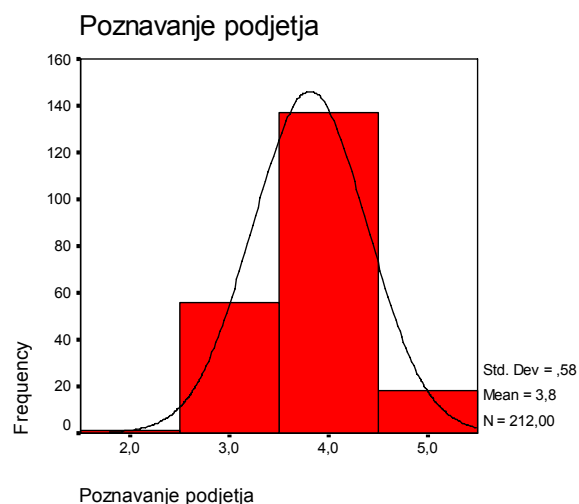
	N	%
1 – skoraj nikoli ji ne verjamem	1	,5
2 – ponavadi ji ne verjamem	3	1,4
3 – verjamem ji v polovici primerov	25	11,8
4 – ponavadi ji lahko verjamem	130	61,3
5 – lahko ji vedno verjamem	53	25,0
skupaj	212	100,0



Slika 7.7: Histogram za Resničnost informacije

Tabela 7.11: Frekvenčna porazdelitev za Poznavanje podjetja

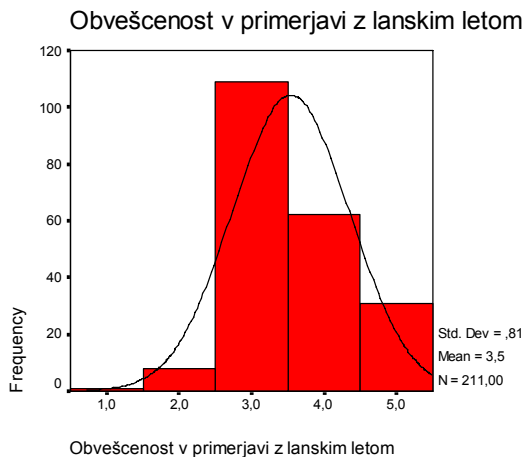
	N	%
2 – skoraj ničesar ne vem o podjetju	1	,5
3 – nekaj vem o podjetju	56	26,4
4 – kar precej dobro poznam podjetje	137	64,6
5 – podjetje poznam zelo dobro	18	8,5
Skupaj	212	100,0



Slika 7.8: Histogram za Poznavanje podjetja

Tabela 7.12: Frekvenčna porazdelitev za Obveščenost v primerjavi z lanskim letom

	N	%
1 – veliko manj sem obveščen/a	1	,5
2 – nekoliko manj sem obveščen/a	8	3,8
3 – v enaki meri sem obveščen/a	109	51,4
4 – nekoliko bolj sem obveščen/a	62	29,2
5 – veliko bolj sem obveščen/a	31	14,6
Skupaj	211	99,5
manjkajoča vrednost	1	,5
	212	100,0



Slika 7.9: Histogram za Obveščенost v primerjavi z lanskim letom

Tabela 7.13: Frekvenčne porazdelitve za povprečne vrednosti določene informacije

	Da, želim prejemati (%)	Ne, ne želim prejemati (%)	Skupaj (%)	Skupaj (N)	Povprečna vrednost
Informacije o strategiji podjetja	81,1	18,9	100	212	0,81
Informacije o dosežkih podjetja	75,5	24,5	100	212	0,75
Informacije o izdelkih in storitvah podjetja	60,8	39,2	100	212	0,61
Informacije o kadrovskih spremembah	54,7	45,3	100	212	0,55
Informacije o celotni finančni sliki podjetja	51,9	48,1	100	212	0,52
Informacije o vladnih odločitvah, ki vplivajo na podjetje	46,7	53,3	100	212	0,47
Informacije o nadomestilih in ugodnostih	42,9	57,1	100	212	0,43
Informacije o marketinškem programu	37,7	62,3	100	212	0,38

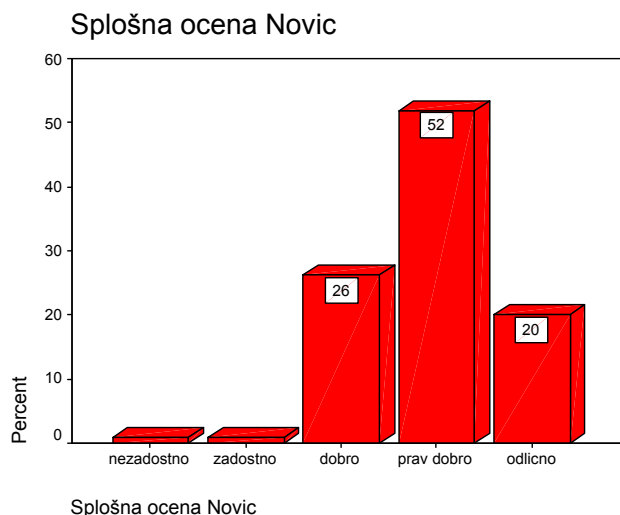
Tabela 7.14: Frekvenčna porazdelitev za Branje Novic

	N	%
1 – ne berem jih	1	,5
2 – novice samo preletim	6	2,8
3 – preberem nekaj strani	29	13,7
4 – preberem večino	106	50,0
5 – preberem jih v celoti	70	33,0
Skupaj	212	100,0

Tabela 7.15: Frekvenčna porazdelitev za Oceno časopisa Novice

	N	%
1 – nezadostno	2	0,9
2 – zadostno	2	0,9
3 – dobro	55	25,9
4 – prav dobro	109	51,4

<b>5 – odlično</b>	42	19,8
<b>Skupaj</b>	210	99,1
<b>manjkajoče vrednosti</b>	2	0,9
	212	100,0



Slika 7.10: Grafični prikaz frekvenčne porazdelitve za Oceno časopisa Novice

Tabela 7.16: Frekvenčne porazdelitve za posamezne želene vire informacij

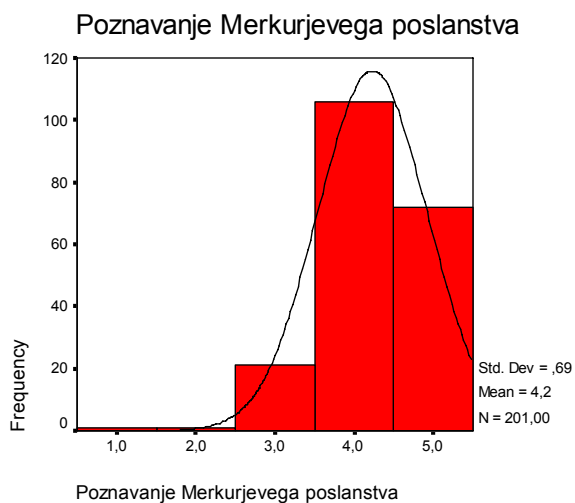
	neposredni nadrejeni	intranet	e-pošta	sestanki ekipe	direktor področja	sestanki z vodstvom	Novice	uprava
	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>1 – najbolj si želim</b>	39,2	19,3	7,1	7,5	6,6	2,8	3,8	10,4
<b>2</b>	17,9	16,5	14,2	8,0	16,0	9,0	7,5	3,3
<b>3</b>	13,2	11,8	20,3	9,9	7,5	9,4	10,8	6,1
<b>4</b>	9,9	9,9	7,5	17,5	9,9	12,3	13,7	3,8
<b>5</b>	2,4	9,4	9,0	10,8	7,1	25,0	14,2	5,7
<b>6</b>	4,2	6,6	13,2	17,9	9,0	13,2	11,3	6,1
<b>7</b>	1,9	9,9	7,1	7,1	26,9	6,1	12,7	9,4
<b>8 – najmanj si želim</b>	1,4	5,2	8,0	7,1	,9	7,1	13,7	37,3
<b>Skupaj</b>	90,1	88,7	86,3	85,8	84,0	84,9	87,7	82,1
<b>manjkajoče vrednosti</b>	9,9	11,3	13,7	14,2	16,0	15,1	12,3	17,9
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabela 7.17: Frekvenčna porazdelitev za Poznavanje Merkurjevega poslanstva

	N	%
<b>nič ne vem o poslanstvu</b>	1	,5
<b>skoraj nič ne vem o poslanstvu</b>	1	,5
<b>bolj malo vem o poslanstvu</b>	21	9,9
<b>poznam poslanstvo</b>	106	50,0



držim se poslanstva	72	34,0
Skupaj	201	94,8
manjkajoče vrednosti	11	5,2
	212	100,0



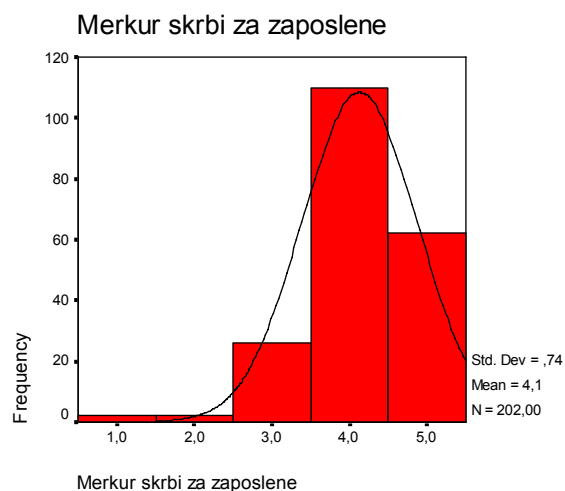
Slika 7.11: Histogram za Poznavanje Merkurjevega poslanstva

Tabela 7.18: Frekvenčna porazdelitev za Prispevek k uspehu Merkurja

	N	%
3 – niti da niti ne	8	3,8
4 – verjetno da	75	35,4
5 – zagotovo da	118	55,7
Skupaj	201	94,8
manjkajoče vrednosti	11	5,2
	212	100,0

Tabela 7.19: Frekvenčna porazdelitev za Skrb Merkurja za zaposlene

	N	%
sploh se ne strinjam	2	,9
ne strinjam se	2	,9
niti se strinjam niti se ne strinjam	26	12,3
strinjam se	110	51,9
popolnoma se strinjam	62	29,2
Skupaj	202	95,3
manjkajoče vrednosti	10	4,7
	212	100,0



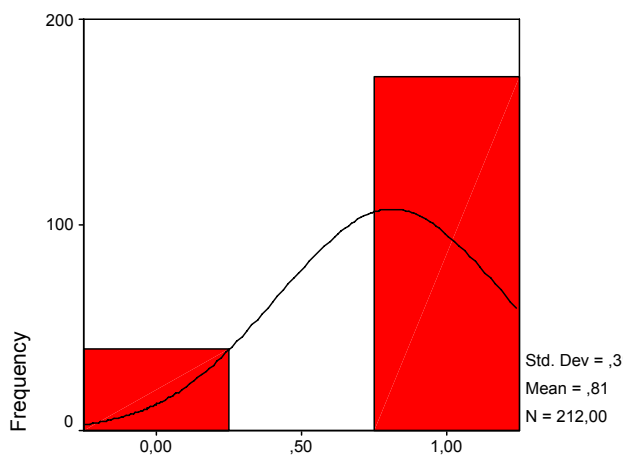
Slika 7.12: Histogram za Skrb Merkurja za zaposlene

## ŽELJE PO DOLOČENIH INFORMACIJAH

### Statistics

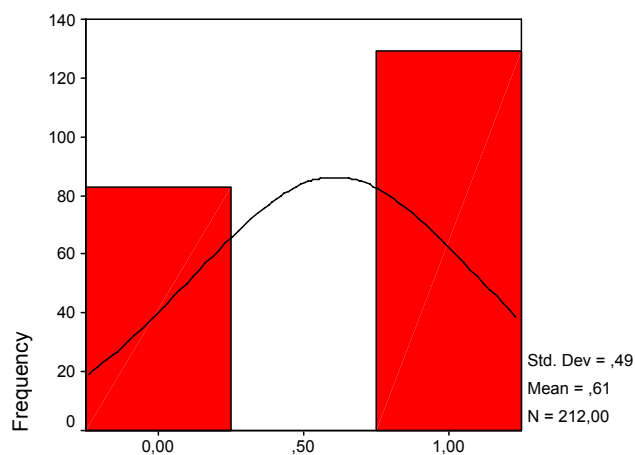
		Informacije o strategiji podjetja	Informacije o izdelkih in storitvah podjetja	Informacije o celotni finančni sliki podjetja	Informacije o kadrovskih spremembah	Informacije o dosežkih podjetja	Informacije o nadomestilih in ugodnostih	Informacije o marketinškem programu	Informacije o vladnih odločitvah, ki vplivajo na podjetje
N	Valid	212	212	212	212	212	212	212	212
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Std. Deviation		,39	,49	,50	,50	,43	,50	,49	,50
Skewness		-1,603	-,448	-,076	-,191	-1,192	,288	,510	,133
Std. Error of Skewness		,167	,167	,167	,167	,167	,167	,167	,167
Kurtosis		,574	-1,817	-2,013	-1,982	-,584	-1,935	-1,757	-2,001
Std. Error of Kurtosis		,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333

Informacije o strategiji podjetja



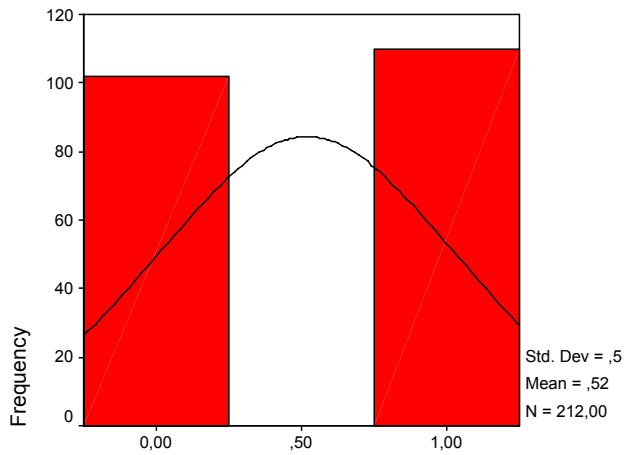
Informacije o strategiji podjetja

Informacije o izdelkih in storitvah podjetja



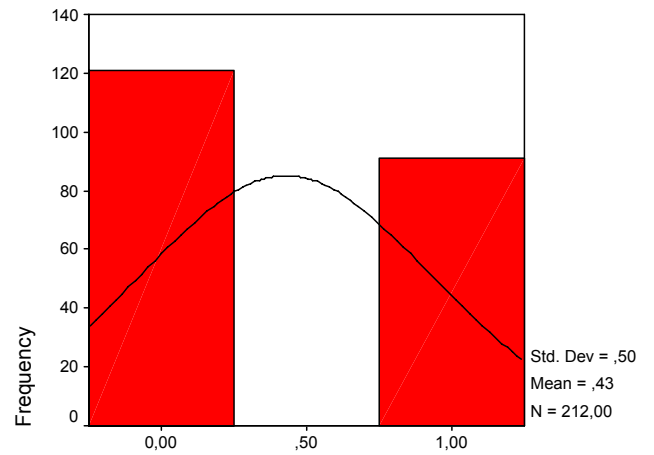
Informacije o izdelkih in storitvah podjetja

Informacije o celotni finančni sliki podjetja



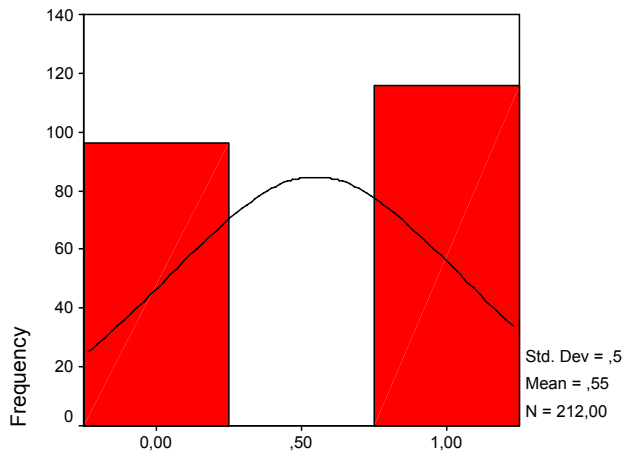
Informacije o celotni finančni sliki podjetja

Informacije o nadomestilih in ugodnostih



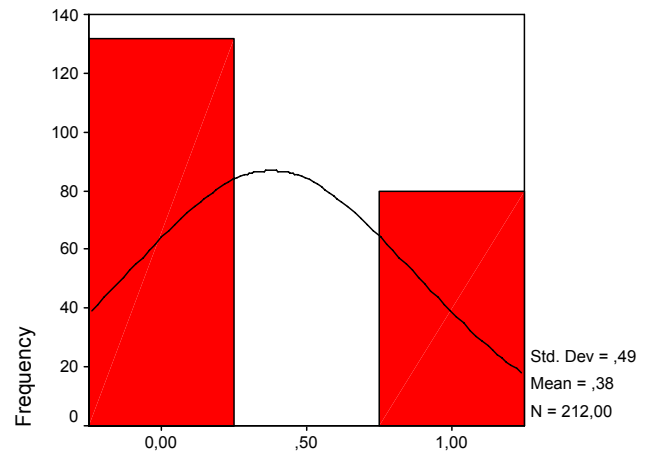
Informacije o nadomestilih in ugodnostih

Informacije o kadrovskih spremembah



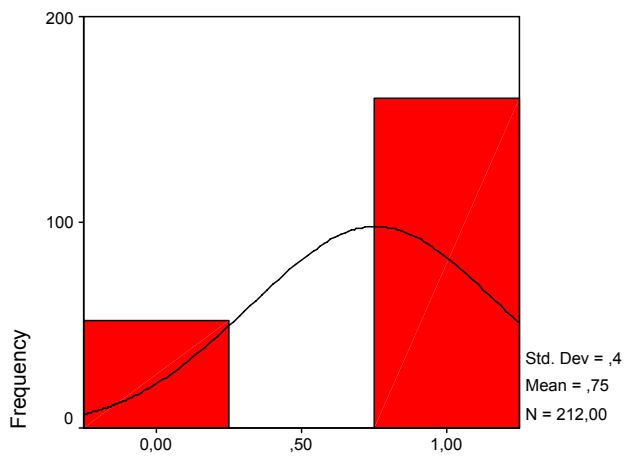
Informacije o kadrovskih spremembah

Informacije o marketinškem programu



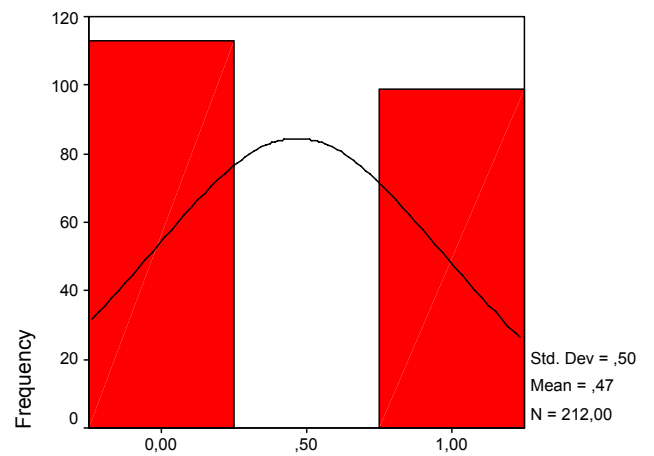
Informacije o marketinškem programu

Informacije o dosežkih podjetja



Informacije o dosežkih podjetja

Informacije o vladnih odločitvah, ki vplivajo na podjetje



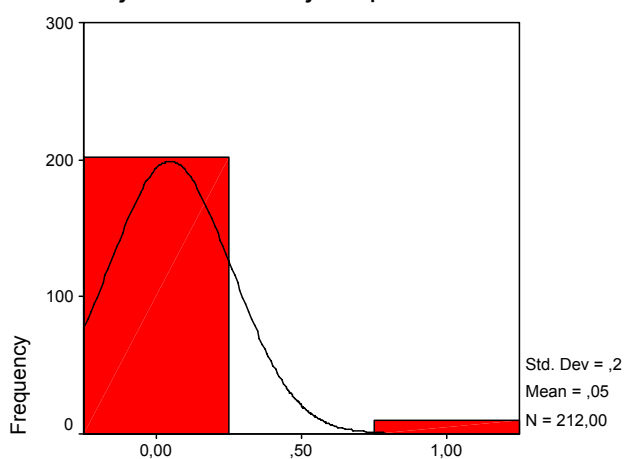
Informacije o vladnih odločitvah, ki vplivajo na podjetje

## VIRI INFORMACIJ

## Statistics

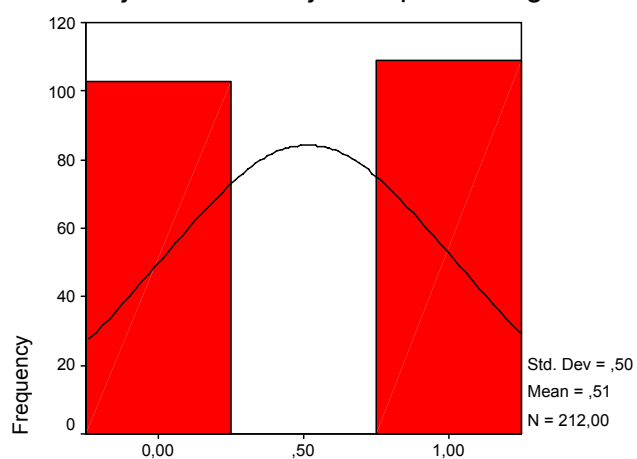
		Največ informacij iz uprave	Največ informacij od neposrednega nadrejenega	Največ informacij od direktorja področja	Največ informacij na sestankih z ekipo	Največ informacij iz Novic	Največ informacij iz e-pošte	Največ informacij iz intraneta oz. oglasne deske	Največ informacij iz pogovora s sodelavci
N	Valid	212	212	212	212	212	212	212	212
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,72E-02	,51	9,43E-02	,25	,47	,28	,59	,45
Std. Deviation		,21	,50	,29	,44	,50	,45	,49	,50
Skewness		4,302	-,057	2,795	1,134	,114	,970	-,387	,191
Std. Error of Skewness		,167	,167	,167	,167	,167	,167	,167	,167
Kurtosis		16,668	-2,016	5,870	-,721	-2,006	-1,069	-1,868	-1,982
Std. Error of Kurtosis		,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333

Najveè informacij iz uprave



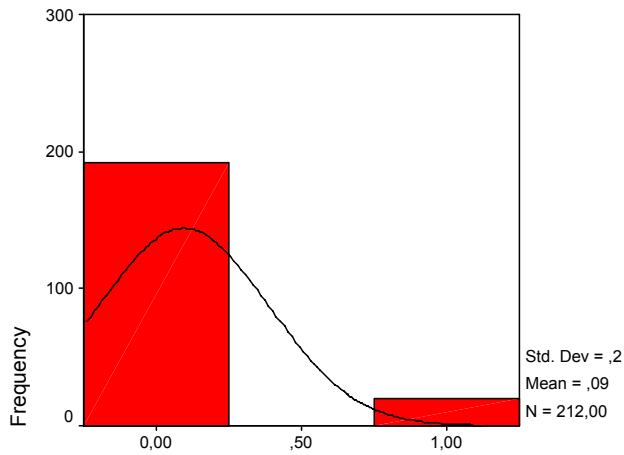
Najveè informacij iz uprave

Najveè informacij od neposrednega nadrejenega



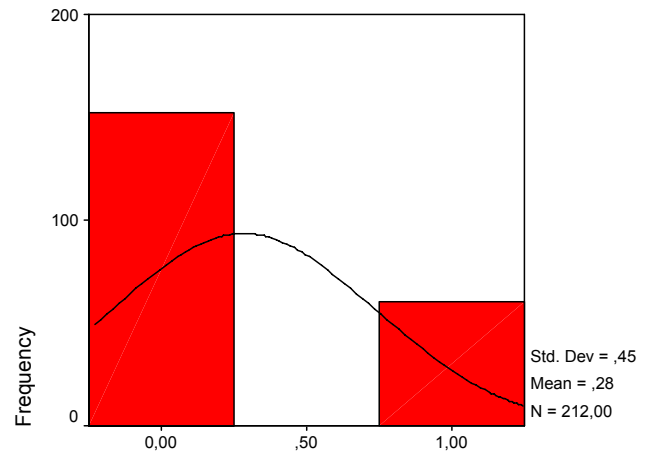
Najveè informacij od neposrednega nadrejenega

Najveè informacij od direktorja podroèja



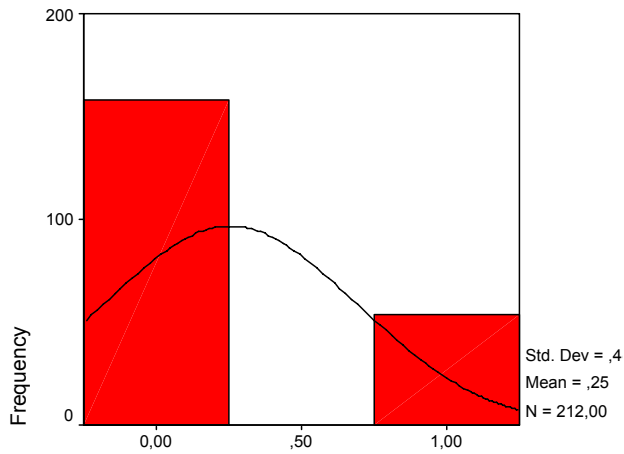
Najveè informacij od direktorja podroèja

Najveè informacij iz e-pošte



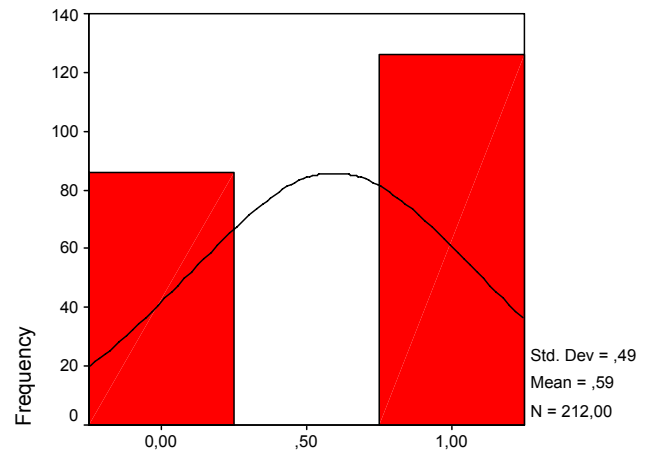
Najveè informacij iz e-pošte

Najveè informacij na sestankih z ekipo



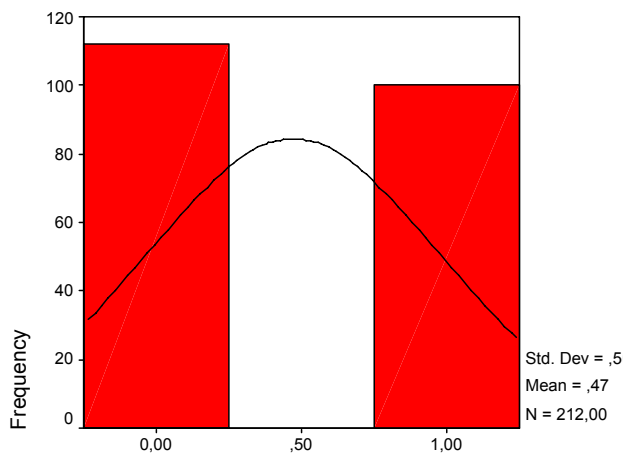
Najveè informacij na sestankih z ekipo

Najveè informacij iz intraneta oz. oglasne deske



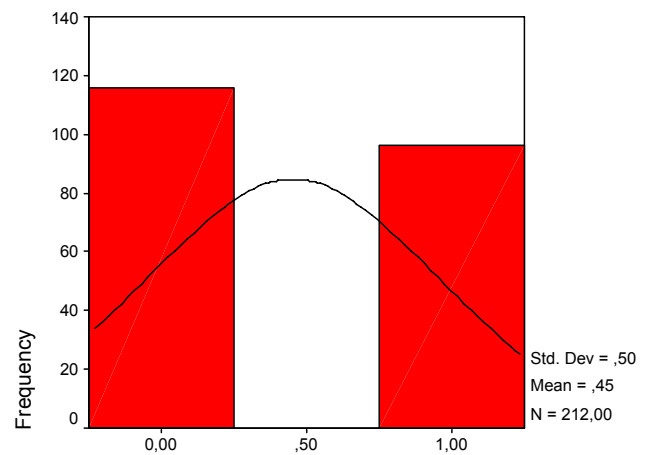
Najveè informacij iz intraneta oz. oglasne deske

Najveè informacij iz Novic



Najveè informacij iz Novic

Najveè informacij iz pogovora s sodelavci

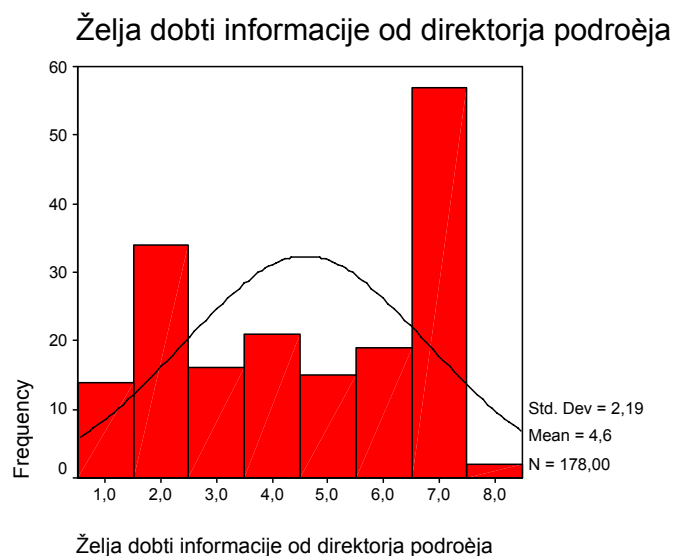
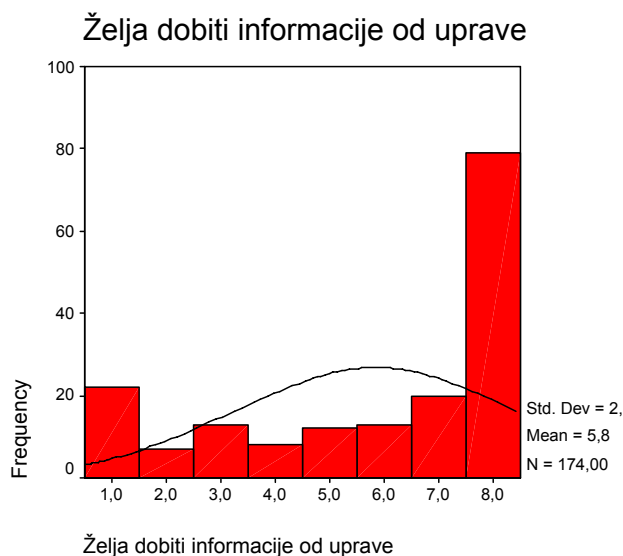


Najveè informacij iz pogovora s sodelavci

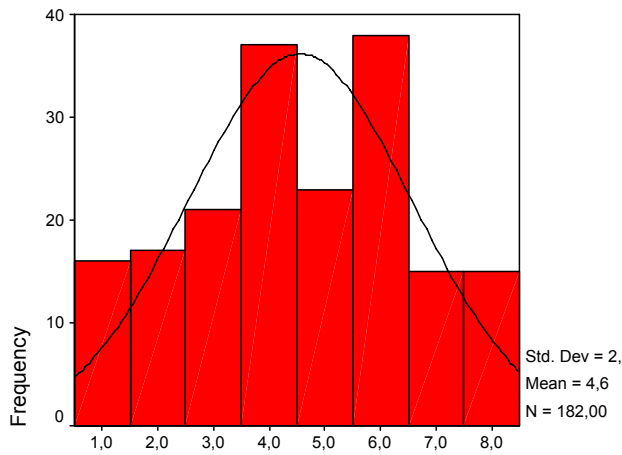
## IZRAŽENE STOPNJE ŽELJE PO DOLOČENEM VIRU INFORMACIJ

## Statistics

		Želja dobiti informacije od uprave	Želja dobiti informacije od direktorja področja	Želja dobiti informacije na sestankih moje ekipe	Želja dobiti informacije na sestankih z vodstvom	Želja dobiti informacije iz Novic	Želja dobiti informacije preko e-pošte	Želja dobiti informacije od neposrednega nadrejenega	Želja dobiti informacije preko intraneta oz. oglasne deske
N	Valid	174	178	182	180	186	183	191	188
	Missing	38	34	30	32	26	29	21	24
Mean		5,84	4,60	4,55	4,73	5,05	4,22	2,40	3,66
Std. Deviation		2,58	2,19	2,00	1,79	2,06	2,13	1,72	2,26
Skewness		-,826	-,211	-,096	-,081	-,163	,289	1,349	,449
Std. Error of Skewness		,184	,182	,180	,181	,178	,180	,176	,177
Kurtosis		-,858	-1,474	-,848	-,512	-1,009	-1,100	1,273	-1,074
Std. Error of Kurtosis		,366	,362	,358	,360	,355	,357	,350	,353
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		8	8	8	8	8	8	8	8

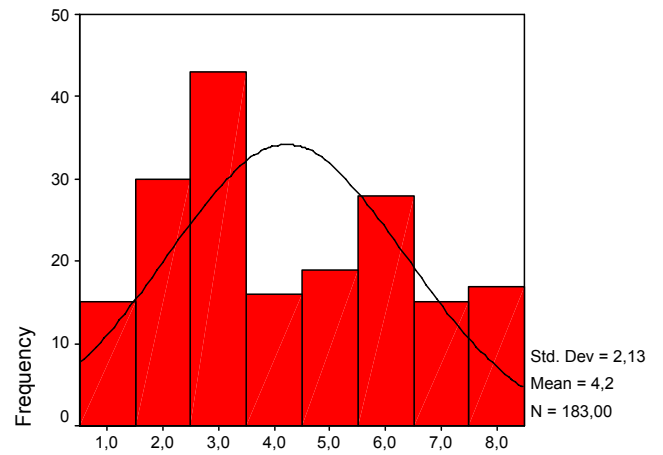


Želja dobiti informacije na sestankih moje



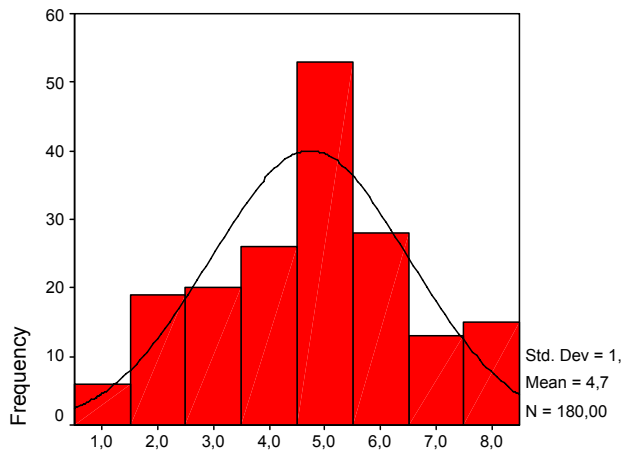
Želja dobiti informacije na sestankih moje ekipe

Želja dobiti informacije preko e-pošte



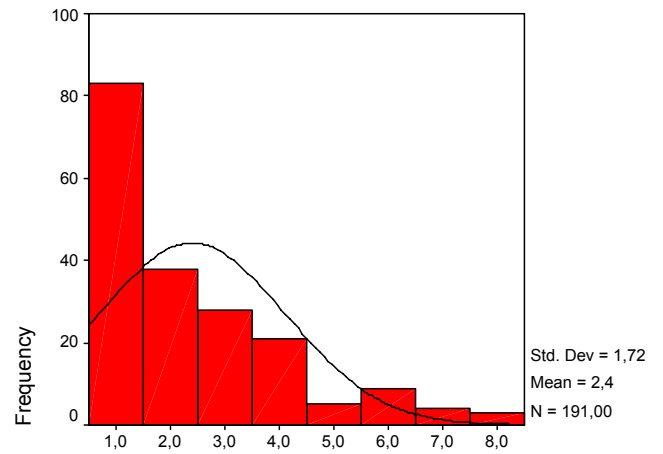
Želja dobiti informacije preko e-pošte

Želja dobiti informacije na sestankih z vor



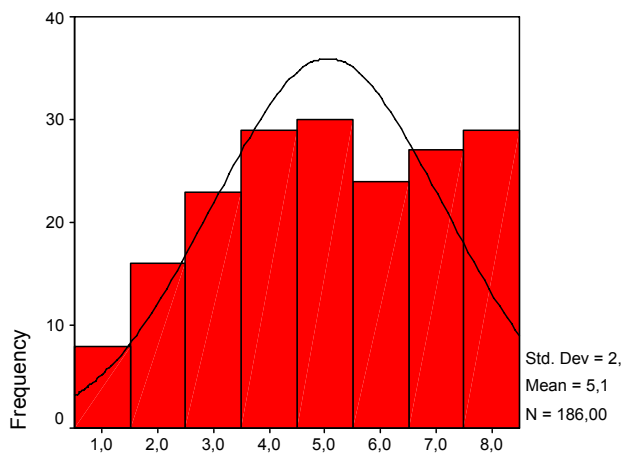
Želja dobiti informacije na sestankih z vodstvom

Želja dobiti informacije od neposrednega nadr



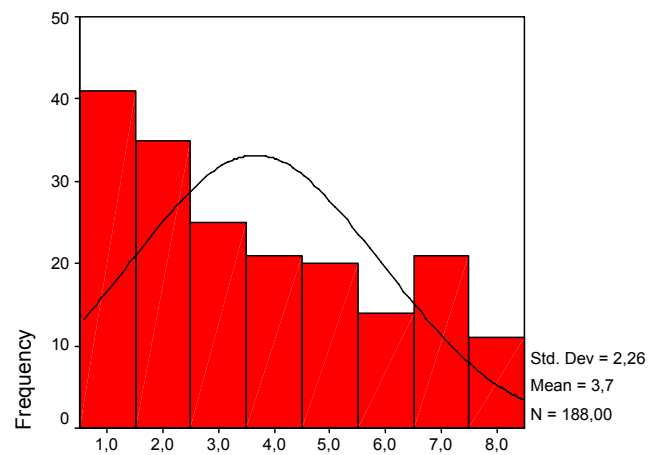
Želja dobiti informacije od neposrednega nadrejenega

Želja dobiti informacije iz Novic



Želja dobiti informacije iz Novic

Želja dobiti informacije preko intraneta oz. ogla



Želja dobiti informacije preko intraneta oz. oglasne deske

## PRILOGA E: OPISNE STATISTIKE ZA POSAMEZNE SPREMENLJIVKE

Tabela 7.20: Opisne statistike

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	N
Splošno zadovoljstvo komunikacijo s	3,63	,85	-,870	1,269	212
Učinek komuniciranja	3,35	,76	-,293	-,292	212
Resničnost informacije	4,09	,68	-,753	2,001	212
Zadovoljstvo komunikacijo uprave s	3,51	1,06	-,704	-,014	212
Zadovoljstvo komunikacijo oddelka za odnose z javnostmi s	3,66	1,06	-,631	-,086	212
Zadovoljstvo komunikacijo direktorja področja s	3,37	1,11	-,442	-,515	212
Zadovoljstvo komunikacijo vodje oddelka s	3,80	1,13	-,994	,397	212
Zadovoljstvo komunikacijo neposrednega nadrejenega s	3,88	1,14	-,987	,301	212
Zadovoljstvo komunikacijo nadrejenih s	3,64	,89	-,692	,343	212
Poznavanje podjetja	3,81	,58	-,116	-,068	212
Obveščенost primerjavi z lanskim letom v	3,54	,81	,364	-,262	212
Branje Novic	4,12	,78	-,820	,940	212
Ocena časopisa Novice	3,89	,76	-,476	,859	210
Poznavanje Merkurjevega poslanstva	4,23	,69	-,796	1,635	201
Prispevek k uspehu Merkurja	4,55	,57	-,829	-,307	201
Skrb Merkurja za zaposlene	4,13	,74	-,949	2,209	202
Splošno zadovoljstvo z delom	3,79	,82	-,667	,934	201



**PRILOGA F: BIVARIATNA ANALIZA (PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE)****Tabela 7.21: Bivariatna analiza (Pearsonov koeficient korelacije)**

## Correlations

		Splošno zadovoljstvo s komunikacijo	Učinek komuniciranja	Resničnost informacije	Poznavanje podjetja	Obveščenost v primerjavi z lanskim letom	Poznavanje Merkurjevega poslanstva	Prispevek k uspehu Merkurja	Merkur skrbi za zaposlene	Splošno zadovoljstvo z delom	Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih	Zadovoljstvo s komunikacijo uprave	Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za PR	Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja	Zadovoljstvo s komunikacijo vodje vašega oddelka	Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega	Branje Novic	Splošna ocena Novic
Splošno zadovoljstvo s komunikacijo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 212	,583** ,000 212	,420** ,000 212	,100 ,148 212	,391** ,000 211	,270** ,000 201	,189** ,007 201	,398** ,000 202	,406** ,000 201	,663** ,000 212	,556** ,000 212	,509** ,000 212	,636** ,000 212	,542** ,000 212	,450** ,000 212	,097 ,159 212	,411** ,000 210
Učinek komuniciranja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,583** ,000 212	1,00 ,000 212	,407** ,000 212	,248** ,000 212	,338** ,000 211	,212** ,003 201	,195** ,006 201	,347** ,000 202	,360** ,000 201	,570** ,000 212	,476** ,000 212	,470** ,000 212	,502** ,000 212	,439** ,000 212	,428** ,000 212	,111 ,107 212	,413** ,000 210
Resničnost informacije	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,420** ,000 212	,407** ,000 212	1,00 ,000 212	,309** ,000 212	,272** ,000 211	,333** ,000 201	,207** ,003 201	,477** ,000 202	,485** ,000 201	,509** ,000 212	,455** ,000 212	,411** ,000 212	,396** ,000 212	,400** ,000 212	,407** ,000 212	,069 ,321 212	,306** ,000 210
Poznavanje podjetja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,100 ,148 212	,248** ,000 212	,309** ,000 212	1,00 ,000 212	,292** ,000 211	,227** ,001 201	,191** ,007 201	,147** ,037 202	,219** ,002 201	,244** ,000 212	,172** ,012 212	,251** ,000 212	,221** ,001 212	,196** ,004 212	,152** ,027 212	,198** ,004 212	,161** ,020 210
Obveščenost v primerjavi z lanskim letom	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,391** ,000 211	,338** ,000 211	,272** ,000 211	,292** ,000 211	1,00 ,000 211	,255** ,000 200	,192** ,006 200	,434** ,000 201	,386** ,000 200	,476** ,000 211	,411** ,000 211	,383** ,000 211	,473** ,000 211	,360** ,000 211	,315** ,000 211	,246** ,000 211	,286** ,000 209
Poznavanje Merkurjevega poslanstva	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,270** ,000 201	,212** ,003 201	,333** ,000 201	,227** ,001 201	,255** ,000 200	1,0 ,000 201	,336** ,000 200	,362** ,000 200	,338** ,000 199	,270** ,000 201	,251** ,000 201	,261** ,000 201	,279** ,000 201	,169** ,017 201	,145** ,040 201	,231** ,001 201	,173** ,014 200
Prispevek k uspehu Merkurja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,189** ,007 201	,195** ,006 201	,207** ,003 201	,191** ,007 201	,192** ,006 200	,336** ,000 200	1,0 ,017 201	,168** ,003 201	,206** ,010 200	,182** ,015 201	,171** ,209 201	,089 ,010 201	,180** ,010 201	,134 ,058 201	,162** ,021 201	,237** ,001 201	,154** ,029 200
Merkur skrbi za zaposlene	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,398** ,000 202	,347** ,000 202	,477** ,000 202	,147** ,037 202	,434** ,000 201	,362** ,000 200	,168** ,017 201	1,0 ,000 202	,535** ,000 201	,466** ,000 202	,431** ,000 202	,434** ,000 202	,390** ,000 202	,327** ,000 202	,314** ,000 202	,072 ,309 202	,264** ,000 201
Splošno zadovoljstvo z delom	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,406** ,000 201	,360** ,000 201	,485** ,000 201	,219** ,002 201	,386** ,000 200	,338** ,000 199	,206** ,003 200	,535** ,000 201	1,0 ,000 201	,498** ,000 201	,382** ,000 201	,359** ,000 201	,413** ,000 201	,452** ,000 201	,409** ,000 201	,109 ,123 201	,170** ,016 200
Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,663** ,000 212	,570** ,000 212	,509** ,000 212	,244** ,000 212	,476** ,000 211	,270** ,000 201	,182** ,010 201	,466** ,000 202	,498** ,000 201	1,0 ,000 212	,838** ,000 212	,804** ,000 212	,831** ,000 212	,840** ,000 212	,747** ,000 212	,109 ,114 212	,443** ,000 210
Zadovoljstvo s komunikacijo uprave	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,556** ,000 212	,476** ,000 212	,455** ,000 212	,172** ,012 212	,411** ,000 211	,251** ,000 201	,171** ,015 201	,431** ,000 202	,382** ,000 201	,838** ,000 212	1,0 ,000 212	,800** ,000 212	,698** ,000 212	,522** ,000 212	,408** ,000 212	,073 ,292 212	,375** ,000 210
Zadovoljstvo s komunikacijo oddelka za PR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,509** ,000 212	,470** ,000 212	,411** ,000 212	,251** ,000 212	,383** ,000 211	,261** ,000 201	,089 ,209 201	,434** ,000 202	,359** ,000 201	,804** ,000 212	,800** ,000 212	1,0 ,000 212	,664** ,000 212	,477** ,000 212	,354** ,000 212	,113 ,100 212	,482** ,000 210
Zadovoljstvo s komunikacijo direktorja področja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,636** ,000 212	,502** ,000 212	,396** ,000 212	,221** ,001 212	,473** ,000 211	,279** ,000 201	,180** ,010 201	,390** ,000 202	,413** ,000 201	,831** ,000 212	,698** ,000 212	,664** ,000 212	1,0 ,000 212	,585** ,000 212	,435** ,000 212	,138** ,044 212	,381** ,000 210
Zadovoljstvo s komunikacijo vodje vašega oddelka	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,542** ,000 212	,439** ,000 212	,400** ,000 212	,196** ,004 212	,360** ,000 211	,169** ,017 201	,134 ,058 201	,327** ,000 202	,452** ,000 201	,840** ,000 212	,522** ,000 212	,477** ,000 212	,585** ,000 212	1,0 ,000 212	,799** ,000 212	,097 ,158 212	,318** ,000 210
Zadovoljstvo s komunikacijo neposrednega nadrejenega	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,450** ,000 212	,428** ,000 212	,407** ,000 212	,152** ,027 212	,315** ,000 211	,145** ,040 201	,162** ,021 201	,314** ,000 202	,409** ,000 201	,747** ,000 212	,408** ,000 212	,354** ,000 212	,435** ,000 212	,799** ,000 212	1,0 ,000 212	,022 ,746 212	,260** ,000 210
Branje Novic	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,097 ,159 212	,111 ,107 212	,069 ,321 212	,198** ,004 212	,246** ,000 211	,231** ,001 201	,237** ,001 201	,072 ,309 202	,109 ,123 201	,109 ,114 212	,073 ,292 212	,113 ,100 212	,138** ,044 212	,097 ,158 212	,022 ,746 212	1,000 ,000 212	,302** ,000 210
Splošna ocena Novic	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,411** ,000 210	,413** ,000 210	,306** ,000 210	,161** ,020 210	,286** ,000 209	,173** ,014 200	,154** ,029 200	,264** ,000 201	,170** ,016 200	,443** ,000 210	,375** ,000 210	,482** ,000 210	,381** ,000 210	,318** ,000 210	,260** ,000 210	,302** ,000 210	1,00 ,000 210

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**PRILOGA G: REGRESIJSKA ANALIZA****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Splošno zadovoljstvo s komunikacijo		Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo z delom

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406 <sup>a</sup>	,165	,161	,75

- a. Predictors: (Constant), Splošno zadovoljstvo s komunikacijo

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,436	1	22,436	39,384	,000 <sup>a</sup>
	Residual	113,365	199	,570		
	Total	135,801	200			

- a. Predictors: (Constant), Splošno zadovoljstvo s komunikacijo  
 b. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo z delom

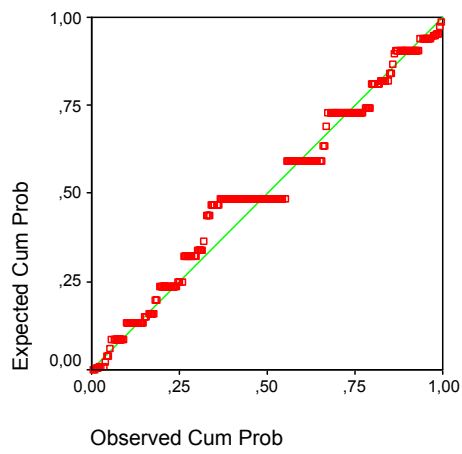
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,375	,231		10,284	,000
	Splošno zadovoljstvo s komunikacijo	,390	,062	,406	6,276	,000

- a. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo z delom

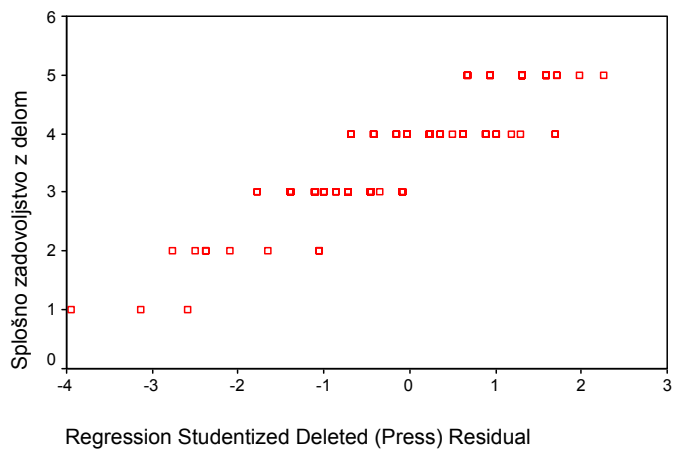
### Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: Splošno zadovo



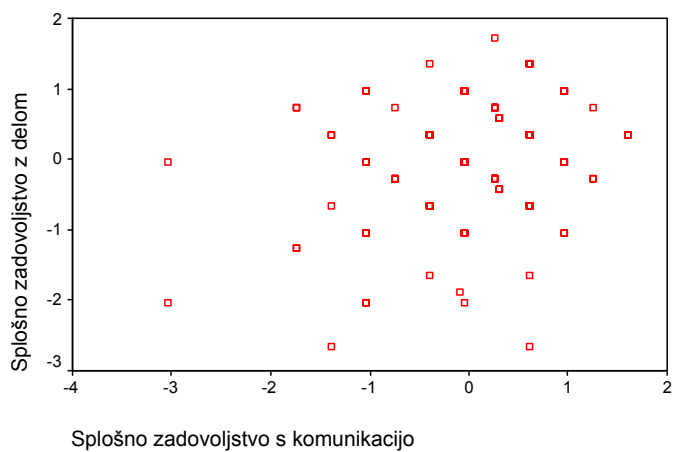
### Scatterplot

Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo z de



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo z de



**Variables Entered/Removed<sup>d</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo s komunikacijo

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,663 <sup>a</sup>	,440	,438	,64

a. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66,598	1	66,598	165,112	,000 <sup>a</sup>
	Residual	84,704	210	,403		
	Total	151,302	211			

a. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih

b. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo s komunikacijo

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,339	,184		7,292	,000
	Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih	,629	,049	,663	12,850	,000

a. Dependent Variable: Splošno zadovoljstvo s komunikacijo

**PRILOGA H: PROGRAMSKI STAVKI**

## FREQUENCIES

VARIABLES=zadsplšn učinkom resninf poznpodj lani poslanst prispeva skrb  
novice ocenarov

zadzdelo

/STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER= ANALYSIS .

## FREQUENCIES

VARIABLES=zadzupra zadzpr zadzdir zadzvodj zadznad

/STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER= ANALYSIS .

## FREQUENCIES

VARIABLES=strat izdelk financ kadr dosež nadom market vlada

/STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER= ANALYSIS .

## FREQUENCIES

VARIABLES=uprava neponad direktpo sest novic epošta intra pogovo

/STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER= ANALYSIS .

## FREQUENCIES

VARIABLES=župrava ždirekt žsest žsksest žnovice žeposta žneponad žintra

/STATISTICS=STDDEV MEAN SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER= ANALYSIS .

## FREQUENCIES

VARIABLES=položaj leta spol

/FORMAT=DFREQ

/ORDER= ANALYSIS .

## COMPUTE

zadovo = (zadzupra + zadzpr + zadzdir + zadzvodj + zadznad) / 5

## CORRELATIONS

/VARIABLES=zadsplšn učinkom resninf poznpodj lani poslanst prispeva skrb

zadzdelo zadzupra zadzpr zadzdir zadzvodj zadznad novice ocenarov

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT zadzdelo

/METHOD=ENTER zadsplšn

/PARTIALPLOT ALL

/SCATTERPLOT=(zadzdelo , \*SDRESID )

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .