

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Novak

Dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Novak

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Iskrena hvala red. prof. dr. Dejanu Verčiču, ki je sprejel mentorsko vlogo te naloge in me usmerjal s strokovnimi nasveti.

Posebej bi se zahvalila vodstvu organizacije IKEA Graz, ki mi je omogočilo izvedbo raziskave in mi nudilo vso potrebno podporo. Ob tem se zahvaljujem tudi vsem sodelavcem, ki so izpolnili anketni vprašalnik.

Na koncu pa seveda hvala moji družini in najbližjim, ki so me spodbujali skozi nalogo ter me prenašali v tem obdobju.

Tanja Novak

Dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem

Pogoj delovanja vseh današnjih organizacij je dosledno interno komuniciranje. Najpomembnejša skrb komunikacijskih interakcij v organizaciji je zmanjšanje negotovosti zaposlenih. Najboljši način zniževanja negotovosti je kakovostno interno komuniciranje. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju. Številne znanstvene raziskave ugotavljajo pozitiven odnos med interno komunikacijo ter uspehom organizacije. Po drugi strani pa lahko nezadovoljstvo z internim komuniciranjem vodi k številnim negativnim posledicam, ki se kažejo v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti izdelkov in poslovnih odločitev ter nezainteresiranosti za koristne predloge. Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki jo nekateri avtorji poimenujejo kot komunikacijska revizija, ocenjuje komunikacijski sistem organizacije ter organizacijo oskrbuje z informacijami o njenih prednostih in slabostih komuniciranja. Gre za strategijo komunikacije, ki omogoča razvoj dobrih odnosov na delovnem mestu, boljši prenos informacij in povečanje uspešnosti organizacije. Obstaja več vrst instrumentov analize internega komuniciranja. V praktičnem delu je v okviru raziskave uporabljen sodobni instrument, pri katerem zaposleni ovrednotijo različne dimenzije/faktorje zadovoljstva z interno komunikacijo, kar posledično omogoča identifikacijo vidikov komunikacije, v katere je potrebno vložiti največ truda v prihodnje.

Ključne besede: interno komuniciranje, zadovoljstvo z internim komuniciranjem, analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem, instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem.

Communication satisfaction dimensions

Consistent internal communication is the condition for the functioning of any organization nowadays. Paramount concern of communication interactions within organization is the reduction of employee uncertainty. The best way to decrease uncertainty is the qualitative internal communication. In order to achieve employee satisfaction it is important to prepare and execute a special program that is based on an excellent internal communication. Numerous scientific studies establish positive link between internal communication and success of the organization. On the other hand, internal communication dissatisfaction can lead to numerous negative consequences, such as increased absenteeism, lower productivity, poor product quality, poor business decisions and lack of interest for useful suggestions. Communication audit assesses the organizational communication and provides organization with information about its communication advantages and disadvantages. This communication strategy enables the development of good relations in the workplace, better transfer of information and increase of organizational effectiveness. There are several types of instruments in the field of communication audit. In the practical part of the master's thesis we used the modern instrument, where employees evaluate different dimensions/factors of internal communication satisfaction. The latter enables identification of communication aspects that need more attention in the future.

Keywords: internal communication, internal communication satisfaction, communication audit, communication audit instruments.

Kazalo

1	Uvod.....	8
2	Integrirano interno komuniciranje	12
2.1	Poslovno komuniciranje.....	12
2.2	Upravljalško komuniciranje.....	12
2.3	Organizacijsko komuniciranje.....	12
2.4	Korporativno komuniciranje.....	13
3	Interno komuniciranje.....	14
3.1	Opredelitev internega komuniciranja.....	16
3.2	Namen in cilji internega komuniciranja.....	18
3.3	Funkcije internega komuniciranja.....	21
3.4	Vrste internega komuniciranja	22
3.4.1	Formalna in neformalna komunikacija.....	23
3.4.2	Enosmerna in dvosmerna komunikacija.....	24
3.4.3	Vertikalna in horizontalna komunikacija	24
3.4.4	Medosebna (neposredna) in posredna komunikacija.....	25
3.5	Orodja internega komuniciranja.....	25
3.6	Učinkovito interno komuniciranje.....	28
4	Zadovoljstvo z internim komuniciranjem	30
4.1	Opredelitev zadovoljstva z internim komuniciranjem.....	32
4.2	Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem (komunikacijska revizija)	35
4.2.1	Zgodovina analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	36
4.2.2	Opredelitev analize zadovoljstva z internim komuniciranjem/komunikacijske revizije	37
4.2.3	Namen in cilji analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	38
4.2.4	Splošne ugotovitve analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	40
4.2.5	Prednosti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	42
4.2.6	Omejitve (implementacije) analize zadovoljstva z internim komuniciranjem.....	45
4.3	Instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	47
4.3.1	Communiaction Satisfaction Questionnaire (CSQ)	48
4.3.2	CIT	49
4.3.3	Organizational Communication Scale (OCS)	50
4.3.4	International Communication Association Survey Questionnaire (ICA)	50
4.3.5	Organizational Communication Development Audit (OCD)	51
4.4	Prednosti in omejitve instrumentov komunikacijske analize.....	52

4.4.1	CSQ.....	52
4.4.2	OCS.....	53
4.4.3	ICA.....	53
4.4.4	OCD	54
4.5	Razvoj novega instrumenta za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem (UPZIK - Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijo).....	55
4.5.1	Razvoj začetnega instrumenta	55
4.5.2	Razvoj končnega instrumenta	56
4.5.3	Uporaba končnega instrumenta.....	58
4.5.4	Prednosti in omejitve instrumenta UPZIK.....	59
5	Empirični del magistrskega dela.....	60
5.1	Predstavitev organizacije IKEA.....	60
5.1.1	Vizija, poslovna ideja, vrednote, kultura organizacije IKEA	61
5.1.2	Orodja internega komuniciranja organizacije IKEA Graz	62
5.2	Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v organizaciji IKEA Graz	64
5.2.1	Opredelitev problema, cilj analize, hipoteze in omejitve analize.....	64
5.2.2	Raziskovalni načrt	66
5.2.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	72
6	Ugotovitve in priporočila za nadaljnje delo organizacije	86
7	Sklep.....	89
8	Literatura.....	91
	Priloge.....	97
	Priloga A: Izračuni Spearmanovega koeficienta za D3, D4, D5, D6 in D8	97
	Priloga B: Strukturiran anketni vprašalnik.....	99
	Priloga C: Statistični izsledki programa SPSS	103

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Primerjava instrumentov komunikacijske analize	51
Tabela 4.2: Prednosti in slabosti instrumentov komunikacijske analize	54
Tabela 5.1: Primerjava koeficienta zanesljivosti Cronbach α vprašalnika originalne raziskave in vprašalnika naše raziskave	72
Tabela 5.2: Povprečne vrednosti, najmanjše in največje vrednosti ter standardne deviacije za posamezne poddimenzije, dimenzije in splošno oceno zadovoljstva	73
Tabela 5.3: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s povratnimi informacijami s splošnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami.....	77
Tabela 5.4: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim s splošnim zadovoljstvom s komuniciranjem z nadrejenim.....	78

Tabela 5.5: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s kakovostjo medijev komuniciranja s splošnim zadovoljstvom s kakovostjo medijev internega komuniciranja	80
Tabela 5.6: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti za vse poddimenzije, dimenzije in splošno oceno zadovoljstva	81
Tabela 5.7: Korelacijski koeficienti med splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem in vsemi dimenzijami internega komuniciranja	83

Kazalo grafov

Graf 5.1: Struktura vzorca glede na spol (izražena v procentih)	67
Graf 5.2: Struktura vzorca glede na starost (izražena v procentih)	68
Graf 5.3: Prikaz srednjih vrednosti M splošnega zadovoljstva na posameznih osmih dimenzijah v primerjavi s srednjo vrednostjo M splošnega zadovoljstva	76
Graf 5.4: Prikaz srednjih vrednosti M splošnega zadovoljstva na posameznih osmih dimenzijah (stolpci) in povezanost (Spearmanov ρ) posameznih dimenzij s splošnim zadovoljstvom (črta) ob statistično pomembni korelaciji ($p < 0,01$)	84

1 Uvod

Interno komuniciranje predstavlja eno izmed ključnih dejavnosti organizacije, saj pogojuje obstoj le-te (Mumel in drugi 2006, 361). Zaposleni v organizacijah so relevantni člen uspeha organizacije, po drugi strani pa lahko predstavljajo veliko oviro v primeru nezadovoljstva, neustrezne izobrazbe in nezadostne informiranosti. Interna komunikacija je ključ do boljše identifikacije zaposlenih z organizacijo, boljše informiranosti in izobraženosti le-teh. Organizacije se zavedajo velikega pomena ustvarjanja odnosov z zaposlenimi, ki jim posvečajo vse več pozornosti (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 138). Način, na katerega zaposleni komunicirajo med seboj, je pomemben dejavnik uspeha organizacije (Bovee in Thill v Mumel in drugi 2006, 362). Stalna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je pogoj dobrih odnosov na delovnem mestu. Posledica takšnih dobrih odnosov je večja stopnja zadovoljstva na delovnem mestu in večja produktivnost (Cronje in drugi v Meintjes in Steyn 2006, 158). Pomembnost učinkovite komunikacije je bila ugotovljena skozi številne študije različnih strokovnih področij. Večina raziskovalcev področja internega komuniciranja ugotavlja pozitiven odnos med zadovoljstvom z interno komunikacijo ter organizacijsko učinkovitostjo (Pincus v Mount in Back 1999, 401). Zadovoljstvo zaposlenih je vse bolj enakovrednega pomena zadovoljstvu potrošnikov in vlagateljev. Da bi lahko bili zaposleni resnično zadovoljni je potrebno organizirati specifične programe, katerih fokus je komuniciranje znotraj organizacije (Gruban v Gorenak in Pagon 2006, 249).

Gruban (1998, 614) je mnenja, da so ključna lastnost uspešnih organizacij zadovoljni in motivirani delavci. Merilo, na podlagi katerega se določa uspešnost, so torej visoko motivirani zaposleni. Trajno prednost pred konkurenco predstavlja determiniranost zaposlenih, da dosežejo cilje, ki si jih zastavi organizacija. V primeru neprimerne ravnanja s svojimi zaposlenimi, bodo le-ti postali trajna prednost konkurence.

Komunikacijsko zadovoljstvo znotraj organizacije je zadovoljstvo s številnimi aspekti komunikacije in se navezuje na komunikacijske prakse, vendar pa ni sinonim takšnim praksam. Proces komuniciranja je predhodna stopnja zadovoljstva z internim komuniciranjem, slednje pa predstavlja posledico omenjenega procesa (Crino in White v Carriere in Bourque 2009, 31). Pri zadovoljstvu z internim komuniciranjem gre za posameznikovo emocionalno oceno komunikacijskih praks v organizaciji. Zadovoljstvo z internim komuniciranjem je večdimenzionalni konstrukt, pri čemer je mogoče

izpostaviti osem dimenzij – konstruktov – komunikacijskega zadovoljstva (v Carriere in Bourque 2009, 31–32), in sicer:

- klima komuniciranja;
- komuniciranje z nadrejenimi;
- organizacijska integracija (informacije o neposrednem delovnem okolju zaposlenih, informacije o načrtih oddelkov, zahtevah delovnega mesta);
- kakovost medijev komuniciranja (organizacija publikacij, sestankov);
- horizontalno komuniciranje (medosebno, neformalno komuniciranje);
- organizacijski vidik (informacije o odnosu organizacije z okoljem, organizacijskih spremembah, finančni situaciji ter splošni politiki organizacije);
- komuniciranje s podrejenimi (komuniciranje navzdol);
- osebno povratno komuniciranje (informacije o uspešnosti).

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Uvodu sledi poglavje o integriranem internem komuniciranju, kjer bomo govorili o njegovi večdimenzionalni naravi ter o premiku od manipuliranja z zaposlenimi k zaposlenim, ki se zavedajo svoje pravice do govora in širjenja informacij. Slednje je mogoče doseči z neprestanim in dobro pripravljenim dialogom z zaposlenimi. Tretje poglavje je posvečeno internemu komuniciranju, pri čemer bodo opisane definicije, vrste, orodja, namen in cilji internega komuniciranja. Relevantni avtorji poglavja bodo Welch in Jackson, Grunig, Rijavec in drugi. Sledi poglavje o zadovoljstvu z internim komuniciranjem. Tu bomo predstavili definicije zadovoljstva z internim komuniciranjem, dimenzije komunikacijskega zadovoljstva ter analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem. Opisali bomo različne instrumente analize zadovoljstva z internim komuniciranjem ter nekoliko več pozornosti namenili instrumentu, ki so ga razvile hrvaške avtorice – Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić. Ta instrument bo nato uporabljen tudi v empiričnem delu.

V uvodu empiričnega dela bo predstavljena organizacija IKEA, njene vrednote in vizija. Opisana bodo orodja internega komuniciranja, ki so na voljo v organizaciji. S pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika bomo nato raziskali zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem. Namen raziskave je ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih z dimenzijami internega komuniciranja in na podlagi rezultatov ponuditi

predloge za izboljšanje interne komunikacije. Uporabljen bo standardiziran anketni vprašalnik, ki so ga iznašle omenjene hrvaške avtorice (gre za **sodobni instrument** merjenja zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem). Z raziskavo bomo dobili vpogled v trenutno stopnjo zadovoljstva zaposlenih z interno komunikacijo v izbrani organizaciji ter prepoznali dimenzije interne komunikacije, s katerimi so zaposleni najmanj zadovoljni in jim je zato potrebno nameniti več pozornosti v prihodnje.

Ključno raziskovalno vprašanje naloge se glasi: Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih z dimenzijami internega komuniciranja?

Teoretični cilj naloge zajema širši pogled razumevanja zadovoljstva internega komuniciranja s pomočjo relevantne literature, virov in aktualnih raziskav. Empirični cilj naloge pa je raziskati stopnjo zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem na primeru konkretne organizacije. Preučiti želimo torej trenutno stopnjo zadovoljstva zaposlenih z dimenzijami internega komuniciranja v organizaciji IKEA in podati predloge za izboljšanje interne komunikacije ter ob tem preveriti ali vprašalnik, ki je originalno namenjen hrvaškemu nacionalnemu prostoru, deluje tudi v avstrijskem prostoru. Pri tem se zavedamo, da je to ena izmed omejitev raziskave.

Omejitve teoretičnega dela se navezujejo na analizo podatkov sekundarne vrste. Tukaj gre za raziskovalno metodo, kjer se zbira in preučuje podatke, ki so bili pridobljeni z drugačnim namenom (Hayman 1972). **Vsebinska omejitev** ob uporabi podatkov sekundarne vrste je, da je omenjene podatke nemogoče ločiti od izhodišč vsebine, ki je predstavljala vodilo zasnove originalne raziskave. Tako pridobljeni podatki lahko zožijo vidik precej širšega področja vsebinske opredelitve raziskovalnega problema (Hayman v Štebe 1999). To omejitev bomo skušali preseči s kombinacijo več različnih virov podatkov.

Metodološke omejitve so v prvi vrsti jezikovne narave. Originalni vprašalnik je napisan v hrvaškem jeziku, za potrebe raziskave pa smo ga prevedli v nemški jezik, saj obravnavana organizacija posluje v Avstriji. Ob tem se zavedamo problema prevajanja. Naslednja metodološka omejitev je reprezentativnost/velikost vzorca. Postavlja se vprašanje, ali je število izpolnjenih anket dovolj reprezentativno za celotno populacijo (vsi zaposleni v organizaciji). Omejitev predstavlja tudi vprašanje o iskrenosti odgovarjanja na vprašanja. Socio-demografska vprašanja se navezujejo na starost, spol, izobrazbo ter oddelek, v katerem je anketirani zaposlen. Anketirani, ki so

zaposleni v oddelkih z manj ljudmi, bi lahko zaradi občutka prepoznavanja identitete prilagajali odgovore na vprašanja. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je originalni vprašalnik namenjen merjenju zadovoljstva z interno komunikacijo zaposlenih na Hrvaškem, saj upošteva hrvaške kulturološke in socialne značilnosti. Preverili bomo ali vprašalnik, ki je originalno namenjen hrvaškemu nacionalnemu prostoru, deluje tudi v avstrijskem prostoru. Organizacija IKEA Graz je sicer nacionalno zelo raznolika, veliko zaposlenih je tako slovenske, hrvaške kakor tudi bosanske narodnosti. Metodološka omejitev se nanaša tudi na standardiziran anketni vprašalnik (instrument, ki smo ga izbrali za empirični del naloge). Zanesljivost izsledkov raziskave je večja v primeru uporabe raznovrstnih instrumentov (na primer v kombinaciji s kvalitativnimi instrumenti). Omejitve predstavljajo tudi prilagojena socio-demografska vprašanja in dodana vprašanja o splošnem zadovoljstvu s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja.

2 Integrirano interno komuniciranje

Literatura se vse bolj nagiba k multidisciplinarnemu pogledu na interno komuniciranje. Hanna K. Kalla (2005) govori o poslovnem, upravljalškem, korporativnem in organizacijskem komuniciranju in ob tem dodaja, da ima vsako od omenjenih kategorij svoje značilnosti in prinaša svojstveno perspektivo k področju notranje komunikacije, ki na takšen način dobiva večdimenzionalno naravo.

2.1 Poslovno komuniciranje

Reinsch in Lamar (1991) definirata poslovno komuniciranje kot »akademsko disciplino, ki se ukvarja z uporabo, aplikacijo in oblikovanjem načinov izražanja, znakov in simbolov, ki spremljajo profitno naravnane aktivnosti, povezane z zagotavljanjem izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo človeške potrebe in želje« (v Podnar in Kline 2003, 60). Reinsch pa podpira tudi idejo, ki govori o poslovnem komuniciranju kot o praktični znanosti (v Podnar in Kline 2003, 59).

2.2 Upravljalško komuniciranje

Smeltzer (1996, 16) pravi, da je »bistveni namen upravljskega komuniciranja razvijanje in širjenje znanja, ki bo pripomoglo k povečanju učinkovitosti in uspešnosti menedžerjev, ki delujejo v sodobnih poslovnih okoljih« (v Podnar in Kline 2003, 62). Ob tem Podnar in Kline (2003, 62) dodajata, da prav ta omenjeni namen determinira specifičnost upravljskega komuniciranja. Na komuniciranje se v primeru tega pristopa gleda v prvi vrsti kot na sredstvo za doseg zastavljenega organizacijskega cilja. Tudi Smeltzer in drugi (1983, 74) komuniciranje opisujejo kot sredstvo za doseg ciljev organizacije, ki pa se zgodi kot posledica ocenitve koristi in stroškov s strani menedžerja (v Podnar in Kline 2003, 62).

2.3 Organizacijsko komuniciranje

Disciplina se osredotoča na organizacijski kontekst in procese organizacijske komunikacije (Miller v Welch in Jackson 2007, 180). Deetz (v Welch in Jackson 2007, 180) disciplino organizacijskega komuniciranja vidi kot način, s katerim se opiše in prav tako razloži delovanje organizacij. Organizacijsko komuniciranje pa uvršča tudi kot pristop h komunikaciji kot fenomenu znotraj organizacij. Strokovnjaki organizacijskega komuniciranja se strinjajo, da je vsa komunikacija del integrirane celote. Področje organizacijskega komuniciranja obravnava komunikacijo kot fenomen. Od leta 1989 se je to področje preučevanja premaknilo od pristopa, ki povezuje eksterno in interno komunikacijo ter zabrisuje meje med njima (Cheney in Christensen v Welch in Jackson 2007, 180).

Organizacijsko komuniciranje je usmerjeno v sam proces komuniciranja. Omejuje se na interno okolje profitnih in neprofitnih organizacij ter ga je nemogoče ločiti od strukture organizacije (Reinsch in Lamar v Podnar in Kline 2003, 60).

V procesu oblikovanja teorije organizacijskega komuniciranja sta relevantna temeljna pristopa: **funkcionalistični in interpretativni**. Funkcionalisti opredeljujejo organizacijo kot stabilno strukturo, v okviru katere poteka komunikacija. Cilj organizacijske komunikacije znotraj tega pristopa je posredovanje točnih informacij pravim ljudem ob pravem času, da bi se zagotovila podpora organizacijski strukturi ter prilagajanje strukture organizacije glede na okoliščine. Organizacijo obravnavajo kot neko stvarno danost. Interpretativna perspektiva pa obravnava organizacijo kot konstrukt, ki je izoblikovan s pomočjo subjektivnih izkušenj članov organizacije. Funkcionalisti izhajajo iz pozitivistične paradigme in zagovarjajo objektivno danost, medtem ko zagovorniki interpretativnega pristopa k realnosti pristopajo relativistično. Funkcionalisti v jedro proučevanja postavljajo pretok informacij (integralno, vertikalno, horizontalno, prečno). Ključno vprašanje, ki si ga ob tem postavljajo, je način poteka informacije od pošiljatelja do prejemnika. Interpretativni pristop pa preučuje pomene, ki so posledica procesa komunikacije. V ospredju drugih je preučevanje jezika, simbolov in ritualov, ki so sestavni del organizacije (Puntam v Podnar in Kline 2003, 61).

2.4 Korporativno komuniciranje

Argenti (1996) opisuje korporativno komuniciranje kot razvoj strateških korporativnih odnosov z javnostmi, ki obravnavajo: podobo in identiteto, korporativno oglaševanje, finančno komunikacijo, odnose z zaposlenimi in s skupnostmi ter korporativno filantropijo, odnose z vlado in krizno komunikacijo. Ta definicija se razlikuje od Van Rielove, ki korporativno komunikacijo definira kot instrument vodstva, ki kar se da učinkovito uporabi usklajene oblike interne ter eksterne komunikacije. Gre torej za ustvarjanje ugodne podlage odnosov s skupinami, s katerimi je organizacija v odnosu odvisnosti (Welch in Jackson 2007, 181).

Van Rielov (1995) pristop h korporativni komunikaciji vključuje upravljsko, organizacijsko in tržno komuniciranje. Van Riel odnosov z javnostmi ne vključuje v področje tržnega komuniciranja, kakor je to značilno za strokovnjake trženja (Van Riel v Welch in Jackson 2007, 181). Problem Van Rielovega pristopa je, da se interno

komuniciranje obravnava kot del upravljskega in tržnega komuniciranja, kakor tudi del strateških odnosov z javnostmi (Van Riel 1995 v Welch in Jackson 2007, 181).

Precej izrazita lastnost korporativnega komuniciranja je unitaren pogled na organizacijo. Po tej tradiciji organizacije v družbi ne le nastopajo, temveč se jih dojema kot samostojne družbene subjekte (Blumer v Podnar in Kline 2003, 66). S terminom korpus se pojmujejo profitne in neprofitne organizacije (podjetja, društva, posamezniki in države). Z izrazom korpus označujemo torej vse »delujoče enote« (Podnar 2000). Temelj korporativnega komuniciranja je identiteta v okviru korporacije (Van Riel v Podnar in Kline 2003, 66). Ob tem Podnar in Kline (2003, 66) dodajata, da korporativno komuniciranje predstavlja vez med identiteto in imidžem. Preko korporativnega komuniciranja se omogoča izražanje identitete pošiljatelja, na podlagi katere si prejemnik komunikacije ustvari podobo o pošiljatelju sporočila (Podnar 2000). Van Riel dodaja, da je središče pozornosti korporativnega komuniciranja problem sinhronizacije med različnimi oblikami komunikacije in problem povezovanja enotnega sporočila, ki ga specifični korpus komunicira o sebi (v Podnar in Kline 2003, 66).

Kalla (2005) zaključuje, da je **integriran pogled na interno komunikacijo osvojen** ob upoštevanju teorije in prakse, ki jo strokovnjaki komuniciranja, vodstvo in zaposleni izvajajo v okviru (ne)formalnega komuniciranja. Slednje je relevantno za pridobitev ravnotežja med obravnavanimi področji, saj lahko člani organizacije prejmejo informacije iz raznovrstnih virov. Ravnotežje je vzpostavljeno le v primeru, ko vsa obravnavana področja (poslovno, korporativno, organizacijsko in upravljsko komuniciranje) izpolnijo pričakovanja zaposlenih.

Sleherna organizacija potrebuje povezovanje raznovrstnih oblik internega in zunanjega komuniciranja. **Integrirano interno komuniciranje** predstavlja premik od manipuliranja z zaposlenimi k zaposlenim, ki se zavedajo pravice do govora in širjenja informacij. Slednje pa je mogoče le s pomočjo nenehnega in skrbno organiziranega dialoga z zaposlenimi (Duncan v Walt 2006).

3 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je eno izmed najhitreje rastočih področij odnosov z javnostmi ter menedžmenta komunikacije. Svoj vzpon je doseglo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja v Združenih državah, nato pa se je v začetku enaindvajsetega stoletja razširilo tudi v evropski del. Dejavniki kot globalizacija, deregulacija in ekonomska kriza so s

seboj prinesli stalno prestrukturiranje, zmanjševanje in prerazporeditev delavcev, najemanje zunanjih virov, združitve in prevzeme organizacij ter ostala več ali manj destruktivna dejanja. Vse to je vplivalo na drastično zmanjšanje zaupanja zaposlenih v vodstvo organizacij. Posledično pa se je zmanjšala tudi zvestoba zaposlenih. Čustvena angažiranost zaposlenih je postal problem, ki zahteva namerno upravljanje s strani vodstva organizacije. Povedano drugače – interna komunikacija se je pojavila kot kritična funkcija organizacij. Prepoznavanje pomena interne komunikacije je posledično prineslo vrsto iniciativ, katerih cilj je bil razumevanje, analiza in priznavanje le-tega področja kot neodvisnega (Tkalac Verčič in drugi 2012, 223).

Interno komuniciranje je pogoj delovanja vsake organizacije. Predstavlja sistematičen način komunikacije z zaposlenimi in je v funkciji vodstva organizacije. Cilj internega komuniciranja je ustvariti in ohraniti zdrave in spodbujajoče odnose med zaposlenimi, kar ugodna vpliva na organizacijo kot celoto. Zaposleni so pri opravljanju svojega dela učinkoviti le ob zadostni informiranosti, zavedanju ciljev organizacije, ob poznavanju njihovega mesta v hierarhiji organizacije, in če poznajo načine uresničevanja ciljev organizacije (Kitchen v Mumel in drugi 2006, 361). Temeljna skrb komunikacijskih interakcij organizacije je znižanje negotovosti zaposlenih. Ob tem Tourish in Hargie (1998) razkrivata, da predstavlja nizki pretok informacij med zaposlenimi ključni vir njihove negotovosti, negotovost pa znižuje motiviranost. Kadar so zaposleni negotovi, imajo večjo potrebo po informacijah o organizacijskem dogajanju (Mumel 2012, 155). Wilson in Malik (1995) naštevata avtorje, ki trdijo, da je informacijska potreba največja, kadar je negotovost zaposlenih visoka. Mumel (2012, 155) dodaja, da je to razumljivo, saj je negotovost posledica informacijskega primanjkljaja. Najboljši način zniževanja negotovosti je kakovostna notranja komunikacija. Dobro interno komuniciranje, ki posreduje jasne, kratke in točne informacije, pa je najboljši način znižanja negotovosti zaposlenih.

»Organizacije so odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo: od te podpore je odvisna uspešnost njihovega delovanja navzven« (White v Rijavec 1999, 619). Temeljni način doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi (Rijavec 1999, 619). Vzpostaviti je potrebno sistem interne komunikacije, kjer je pretok informacij horizontalen, vertikalni, dvosmeren ter usmerjen na **odnos** (Rijavec 1999, 620). Sodobne organizacije se ukvarjajo vedno bolj z ustvarjanjem odnosa in razvojem komunikacije, katere temelj je dialog znotraj organizacije ter zagotavljanje razumljivih

sporočil (Foreman v Rijavec 1999, 620). Harkness (v Rijavec 1999, 620) pravi: »Oborožitev zaposlenih z informacijami in komuniciranjem je predpogoj odnosov z njimi ... zaposleni bodo učinkoviti tedaj, kadar bodo čutili, da lahko prispevajo k razpravi in bodo imeli občutek, da jih nekdo posluša.«

Cutlip in drugi (v Theaker 2004, 174) pravijo, da noben odnos v organizaciji ni takšnega pomena kot je **odnos z zaposlenimi na prav vseh nivojih** organizacije.

3.1 Opredelitev internega komuniciranja

Obstaja mnogo različnih definicij internega komuniciranja. Glede na naravo interne komunikacije potrebuje sodobna definicija koncepta integracijo **deležniškega pristopa** (Welch in Jackson 2007, 182).

Interno komuniciranje se v strokovni literaturi velikokrat uporablja kot sinonim za komuniciranje znotraj organizacije. Številni strokovnjaki področja internega komuniciranja enačijo pojem interno komuniciranje s komuniciranjem med zaposlenimi, kamor spadajo različne oblike komunikacije znotraj okvirjev določene organizacije (Tkalac Verčič in drugi 2012, 225). Nekateri avtorji pri definiranju internega komuniciranja izpostavljajo pomen **deležniškega pristopa**. Prav Scholes (v Welch in Jackson 2007, 181–182) je eden izmed tistih, ki zavzema deležniški pristop k interni komunikaciji in jo opredeljuje kot strokovno upravljanje interakcij med vsemi, ki imajo v določeni organizaciji nek delež ali interes. Definicija je uporabna predvsem zaradi strateškega pristopa k internemu komuniciranju ter poudarka na deležnikih ali interesnih skupinah v procesu interne komunikacije. Žal Scholesova definicija ne razlikuje med različnimi vrstami deležnikov, med drugim pa bi lahko z izrazom »vsi, ki imajo v organizaciji interes ali delež« napačno razumeli kategorijo zunanjih deležnikov. Definicija je kljub temu relevantna, saj poudarja vlogo internega komuniciranja v sklopu strateškega upravljanja organizacije ter pomen interakcij. Prav interakcije so ključne za vzpostavitev odnosa, zato Welch in Jackson (2007, 182) dodajata, da je potrebno **pojem odnos vključiti v katerokoli opredelitev internega komuniciranja**. Welchu in Jacksonu se pridružuje tudi Van Rielov pogled, ki zagovarja vlogo upravljanja v primeru odnosov internega komuniciranja (Welch in Jackson 2007, 182).

Smidts in drugi (v Welch in Jackson 2007, 179) interpretirajo interno komuniciranje kot komuniciranje med zaposlenimi, pri tem pa se obračajo na komunikacijo zaposlenih z nadrejenimi in s sodelavci. Bovee in Thill dodajata, da se v procesu internega

komuniciranja izmenjavajo informacije in ideje znotraj organizacije (v Kalla 2005, 304). Frank in Brownell (v Welch in Jackson 2007, 179) interno komunikacijo opredelita kot komunikacijsko transakcijo med posamezniki in/ali skupinami na različnih področjih specializacije, da bi (pre)oblikovali organizacijo ter koordinirali njene vsakdanje aktivnosti. Pomanjkljivost omenjene definicije je njeno nanašanje na organizacijsko in ne na notranje komuniciranje, ki ju vsekakor ne moremo obravnavati kot sopomenki. Cheney in Christensen, strokovnjaka s področja organizacijskega komuniciranja, interno komunikacijo definirata kot »odnose med zaposlenimi, izjave o poslanstvu ter organizacijskem razvoju« (v Welch in Jackson 2007, 180). Kalla (2005 v Tkalac Verčič in drugi 2012, 224) prav tako poudarja večdisciplinarnost interne komunikacije s tem, da jo opredeljuje kot vso neformalno in formalno komunikacijo, ki poteka interno na vseh nivojih organizacije. Omenjena avtorica uvršča pojem internega komuniciranja v štiri komunikacijske domene, in sicer poslovno komunikacijo, upravljalno komunikacijo, korporativno komunikacijo in organizacijsko komunikacijo. Poslovna komunikacija je povezana s komunikacijskimi sposobnostmi/veščinami zaposlenih, upravljalna komunikacija se osredotoča na spretnosti in sposobnosti komuniciranja vodstva organizacije, korporativna komunikacija je povezana s formalno komunikacijo, organizacijska komunikacija pa obravnava filozofsko in teoretsko usmerjena vprašanja. Kalla obravnava termin interne komunikacije v množini (interne komunikacije), medtem ko se Berger (2008) nanaša na ednino (organizacijska komunikacija). Cornelissenova definicija interne komunikacije izhaja iz preproste taktične perspektive in interno komunikacijo opisuje kot uporabo vseh metod (intranet ipd.), ki jih organizacija uporablja z namenom komunikacije z zaposlenimi. Slabost te definicije je njeno neosredotočanje na interno komunikacijo kot del strateškega upravljanja. Kljub omenjeni pomanjkljivosti pa poudarja vlogo medijev in vsebine sporočila interne komunikacije (Welch in Jackson 2007, 182–183).

Na podlagi zgoraj omenjenih definicij internega komuniciranja, od katerih ima vsaka določene pozitivne in negativne vidike, Welch in Jackson (2007, 183) oblikujeta izboljšano definicijo internega komuniciranja, ki ga razumeta kot »strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih znotraj organizacije«. Deležniki so označeni kot določena skupina ali posameznik, ki ima možnost vplivanja na uresničevanje organizacijskih ciljev. Deležniški pristop k internemu komuniciranju ponuja vodstvu organizacije uporaben način analize ugotovitev raziskav zadovoljstva

z internim komuniciranjem, s čimer prispeva k analizi interne situacije (Welch in Jackson 2007, 194).

Tkalac Verčič in drugi (2009 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182) pravijo, da interno komuniciranje pomeni transfer informacij, idej, vedenj, emocij od ene skupine oziroma osebe k drugi. Interno komuniciranje zajema raznovrstne poglede oddajanja in prejemanja informacij. Predstavlja pa tudi temeljno aktivnost organizacijskega upravljanja, ki prispeva k njenemu uspehu (George in Jones 2006 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Dow in Taylor (2008) o interni komunikaciji govorita v smislu procesa ustvarjanja in izmenjave sporočil znotraj omrežja soodvisnih internih odnosov, da bi se odpravile morebitne negotovosti v delovnem okolju. Stauss in Hoffmann (2000) interno komunikacijo definirata kot vsako načrtovano komunikacijo, katere namen je sistematično vplivati na znanje, vedenje in odnos zaposlenih v organizaciji (v Tench in Yeomans 2009). Skupna lastnost tem različnim definicijam internega komuniciranja je poudarjanje pomena interne komunikacije za sleherno organizacijo ter odnosa z zaposlenimi na vseh nivojih v organizaciji. Skupno jim je tudi sklepanje, da uspešno interno komuniciranje vodi k uspešnemu poslovanju organizacije (Broom v Borovec in drugi 2011, 57).

3.2 Namen in cilji internega komuniciranja

Quirke (v Theaker 2004, 178) je prepričan, da lahko organizacija doseže uspeh le, če si cilji vseh njenih članov niso nasprotujoči. Zaposleni se morajo zavedati splošnih usmeritev organizacije, svoje vloge znotraj organizacije ter načinov, s katerimi lahko prispevajo k **doseganju strateških ciljev organizacije**. Ob tem Gruban (1998, 614) dodaja, da gre pri internem komuniciranju za integracijo le-tega v strateško upravljanje organizacij, da bi se uresničili cilji organizacije. Borovec in drugi (2011, 58) se strinjajo o strateškem namenu internega komuniciranja, saj skozi ustvarjanje odnosov dvosmernega zaupanja z zaposlenimi izboljšuje njihovo učinkovitost. Boljša informiranost zaposlenih prispeva k njihovi večji motiviranosti in produktivnosti (Tench in Yeomans 2009). Quirke (1995) govori o spremembi vloge internega komuniciranja, pri tem pa povzema **tradicionalne cilje internega komuniciranja**, in sicer: objava zaključkov vodstva organizacije; pretvarjanje misli vodstva v sporočila, ki so nato učinkovito posredovana preko kanalov internega komuniciranja; ter zagotavljanje doslednosti in razumljivosti informacij. Tradicionalna vloga internega komuniciranja zagovarja enosmerno komuniciranje, reguliranje vedenja zaposlenih ter zagotavljanje

sporazuma s centralno predpisanimi navodili. Dandanes organizacije stremijo k spodbujanju kreativne vpletenosti in udeležbe zaposlenih. **Dodatni cilji internega komuniciranja** morajo zato vključevati spodbujanje mišljenja, udeležbe in ideje zaposlenih; mreženje znanja in učenja znotraj organizacije; udeležnost vseh zaposlenih v procese izboljševanja; identifikacijo načinov zagotavljanja dodane vrednosti potrošnikom ter širjenje prepričanj zaposlenih. Quirke zaključuje, da je vloga internega komuniciranja torej v povezovanju tistih, ki vedo, kje v organizaciji so potrebne spremembe ter to posredujejo tistim, ki imajo avtoriteto, da takšno spremembo nato tudi izvedejo. S tem se zavrže tradicionalna vloga širjenja informacij vodstva organizacije navzdol (v Hargie in Tourish 2000, 18–19).

Cutlip in drugi pravijo, da je cilj **internega komuniciranja** opredeliti, vzpostaviti in ohraniti odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, ki temelji na obojestranski koristnosti (v Theaker 2004, 175). Cilji interne komunikacije morajo biti uresničljivi, saj predstavlja zastavljanje nerealnih ciljev strošek za organizacijo. Hkrati pa morajo biti merljivi, saj lahko na podlagi tega vemo, ali je interna komunikacija dobra in pravilna. Cilji interne komunikacije morajo predstavljati izziv, saj si drugače udeleženci ne bodo prizadevali k dobremu komuniciranju (Možina in drugi 2004, 17).

Argenti (v Sinčić Ćorić in Pološki Vokić 2009, 93) **cilje** interne komunikacije razvršča glede na njihovo **relevantnost**, in sicer: (1) pri zaposlenih ustvariti občutek o njihovi pomembni vlogi v organizaciji; (2) spodbuditi moralo in naklonjenost med zaposlenimi in vodstvom; (3) poročati o internih spremembah; (4) razložiti strategijo dela; (5) pri zaposlenih povečati razumevanje izdelkov, etike, kulture in zunanjega okolja organizacije; (6) spremeniti vedenje zaposlenih, ki posledično prinaša njihovo večjo produktivnost, usmerjenost h kvaliteti in podjetništvu; (7) zvišati razumevanje članov organizacije o pomembnih družbenih vprašanjih, ki učinkujejo na delovanje organizacije; (8) zavzemati se za udeležnost zaposlenih v skupnih aktivnostih.

Welch in Jackson (2007, 188) naštevata sledeče cilje interne komunikacije:

- spodbujanje internih odnosov;
- prispevanje k občutku pripadnosti med zaposlenimi;
- spodbujanje zavedanja zaposlenih o spremembah v okolju;
- prispevanje k razumevanju potrebe organizacije po oblikovanju in spremembi ciljev, ki so posledica in odgovor na okoljske spremembe.

Za doseganje ciljev interne komunikacije je relevantna tudi komunikacijska strategija, ki vključuje udeležence komunikacije, razpoložljivi čas in materialna sredstva internega komuniciranja. Strategija vključuje tudi načrtovanje, navodila, izvedbo ter izbrane vrste interne komunikacije. Ti strateški elementi internega komuniciranja morajo biti med seboj usklajeni (Možina in drugi 2004, 17).

Cutlip in drugi (1985, 315) pravijo, da je cilj interne komunikacije definirati, vzpostaviti in ohraniti **obojestransko koristen odnos** med organizacijo in njenimi člani, da bi lahko bila organizacija uspešna. Mnogi avtorji s področja internega komuniciranja se tako tudi pri ciljeh omenjenega področja opirajo na relevantnost pojma odnos.

Cilji organizacije, ki se jim sledi v okviru področja internega komuniciranja, so tudi:

- izboljšanje pretoka informacij;
- utrjevanje dvosmerne komunikacije;
- utrjevanje timskega dela;
- zvišanje udeležnosti zaposlenih pri procesih upravljanja, ki so v skladu s politiko in zakoni organizacije;
- opredelitev želenega vedenja, profila vodij in zaposlenih, stila komunikacije znotraj organizacije;
- opredelitev organizacijskih vrednot in njihova integracija v poslovne politike in vedenje članov organizacije;
- opredelitev kriterijev zadovoljstva zaposlenih, merjenje ter poročanje o letih;
- prispevanje k motiviranosti, odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti in inovacijam v organizaciji;
- uvedba ustreznega stila vodenja;
- izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi ter v odnosu s potrošniki;
- integracija komuniciranja v poslovno organizacijsko politiko ter zagotovitev potrebnih usposabljanj;
- dvig zavedanja in poistovetenja zaposlenih z bistvenimi strateškimi dokumenti organizacije;
- povečanje zmožnosti reševanja konfliktov interesov (Gruban 1998, 625).

Osnovni namen internega komuniciranja je zagotavljanje obstoja in delovanja organizacije. Prenehanje interne komunikacije bi ogrozilo eksistenco organizacije (Mumel 2012, 158).

Prakse internega komuniciranja vsebujejo niz komunikacijskih aktivnosti, ki jih izvajajo člani organizacije z **namenom** razširjanja informacij občinstvu znotraj organizacije. Interna komunikacija je opravljena z namenom komunikacije navzdol, navzgor ali vodoravno ter je lahko sprožena s strani katerekoli osebe znotraj organizacije. Sicer pa ostaja zagotavljanje učinkovite interne komunikacije še vedno v domeni vodstva, ki mora vsem zaposlenim pravočasno zagotoviti relevantne informacije (Carriere in Bourque 2009, 31). Steyn in Groenewald (v Meintjes in Steyn 2006, 159) pravita, da je **temeljni namen** interne komunikacije izboljšati delovanje organizacije kot celote, pri tem pa je potrebna sprememba vedenja prav vseh zaposlenih, tudi vodstva organizacije. Interna komunikacija je tako postala aktivnost, v katero so vključeni vsi zaposleni organizacije.

Namen interne komunikacije stokovnjaki s področja medosebnih odnosov definirajo na različne načine. Pri zaposlenih je potrebno dobiti podporo organizacijskim ciljem, slednje pa je moč doseči le z odkrito komunikacijo, v kateri utemeljimo razloge podpore organizaciji (Možina in drugi 2011, 23). Namen interne komunikacije je torej izpolnjevanje organizacijskih ciljev. Vodstvo se mora zanimati za mnenja zaposlenih. Na mnenja se mora nato tudi odzvati, da imajo zaposleni evidenco o upoštevanju le-teh. V obratnem primeru je lahko posledica še večje nezadovoljstvo zaposlenih, saj se s takšnimi akcijami v njih prebudi upanje po pozitivnih spremembah. Vključevanje zaposlenih v odločanje prispeva k večji učinkovitosti na delovnem mestu, dobri organizacijski odnosi pa imajo pozitiven učinek na finančno situacijo organizacije (Cutlip in drugi v Theaker 2004, 175). Vlogo in namen internega komuniciranja lahko povzamemo kot prizadevanje za **ustvarjanje dvosmernega odnosa z zaposlenimi** – z nalogo izboljšanja organizacijske učinkovitosti (Borovec in drugi 2011, 58). Cutlip in drugi (1985) zaključujejo, da noben organizacijski odnos ni tako relevanten, kot je prav odnos s svojimi zaposlenimi na vseh organizacijskih nivojih (v Theaker 2004).

3.3 Funkcije internega komuniciranja

Funkcija internega komuniciranja je **prispevanje k stabilnosti organizacije in ustvarjanje občutka gotovosti zaposlenega**. Kreps (v Berlogar 1999, 127) razlikuje med stabilnostjo kot glavno funkcijo interne komunikacije ter inovativnostjo kot funkcijo,

ki je del eksterne komunikacije. Pravi tudi, da se s komuniciranjem zaposlenim predstavijo in oblikujejo organizacijska pravila, funkcije in odgovornosti. Berlogar (1999, 127) pravi, da mora interno komuniciranje zagotoviti izvrševanje točno določenih funkcij, in sicer mora širiti cilje organizacije, koordinirati delovanje zaposlenih pri izvrševanju delovnih nalog, oskrbovati vodje s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja s podrejenimi ter socializirati zaposlene v organizacijsko kulturo.

Farace (v Daniels in Spiker 1994) navaja funkcije internega komuniciranja, ki so v povezavi s procesi **produkcije, vzdrževanja in inovacije**.

Produksijska funkcija zajema vsako komunikacijo, ki kontrolira in koordinira aktivnosti, ki so potrebne za produkcijo outputov določene organizacije. Gre za komunikacijo, ki se nanaša na aktivnosti, ki pogojujejo proizvod ali storitev določene organizacije. Takšna komunikacija je povezana z delom in vsebuje navodila glede količine in vrste outputa, ki ga je potrebno proizvesti, navodila glede delovnih procesov, informacije o tem, kako je delovna skupina organizirana ter povratne informacije o delu ter o problemih v zvezi z le-tem (v Berlogar 1999, 128).

Vzdrževalna funkcija vključuje komuniciranje, ki ureja sistemske procese. Urejanje zadeva vzdrževanje razmer znotraj sistema želenih in sprejemljivih okvirov. Vzdrževalno komuniciranje pripomore k stabilnosti organizacije in h gladkim potekom aktivnosti znotraj organizacije. Sem se uvrščajo različna pravila, organizacijska politika, korekcija negativnih povratnih informacij (v Berlogar 1999, 128).

Goldhaber (1993) uvaja še **človeško funkcijo**, ki zajema sleherno komunikacijo, ki ima vpliv na posameznikov občutek lastne vrednosti in kvalitete odnosov v organizaciji (v Berlogar 1999, 128).

Inovacijska funkcija zajema komunikacijo, ki se navezuje na spremembe v organizaciji. Gre za razvijanje inovativnih idej, procesov ter sredstev, ki omogočajo sprejemanje sprememb. Te spremembe lahko vključujejo poslanstvo organizacije, njeno filozofijo, strukturo in funkcije (v Berlogar 1999, 128).

3.4 Vrste internega komuniciranja

Quirke (v Theaker 2004, 179) opozarja, da so v različnih vrstah organizacij potrebne **različne vrste komuniciranja**.

3.4.1 Formalna in neformalna komunikacija

V organizaciji vpliva na komuniciranje obstoj **formalnih in neformalnih kanalov internega komuniciranja** (Kavčič 2004, 14).

Sistem formalnega internega komuniciranja je tesno povezan s konceptom hierarhičnosti (Kreps v Berlogar 1999, 115). Formalno komuniciranje je načrtovano, uradno predvideno ter priznано in pomeni neposredno realizacijo izbrane formalne strukture organizacije. Predvideva, kateri posamezniki in oddelki organizacije smejo in morajo med seboj komunicirati ter kako. S tem kaže tudi na porazdelitev pristojnosti in moči v organizaciji (Kavčič 2004, 14). Formalna komunikacija se razlikuje od neformalne v tem, da je takšna komunikacija načrtovana. Potekati mora po določenih pravilih (Thill in Bovee 2005, 13–14). Mumel (2008, 179) pravi, da formalna komunikacija oddajniku sporočila omogoča nadzor nad komunicirano vsebino in kanalom komunikacije. Če je formalna komunikacija učinkovita in uspešna ter zaposlenim daje dovolj iskanih informacij, lahko preprečuje neformalno komunikacijo. Berlogar (1999) ob tem opozarja, da bi se vodstvo moralo zavedati koristi neformalnega komuniciranja in bi si moralo prizadevati za integracijo formalnega komuniciranja z neformalnim (v Gorenak in Pagon 2006, 248).

Člani organizacije velikokrat prav po neformalnih kanalih prejemajo in oddajajo številne zanje zelo pomembne informacije oziroma sporočila (Kavčič 2004, 14). Eno izmed relevantnih vrst neformalne komunikacije med zaposlenimi predstavljajo govorice. Veliko študij je ugotovilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij (Možina in drugi 2011, 25). Pri neformalni komunikaciji gre za pretok informacij, katerih temelj predstavljajo medosebni družbeni odnosi. Kot že rečeno, so ena izmed oblik neformalne komunikacije govorice, kjer pa je vsebino in verodostojnost komuniciranega zelo težko imeti pod kontrolo. Neformalno komuniciranje je nenačrtovano in nepredpisano s formalno strukturo organizacije (Berlogar 1999, 121–122). Da bi si zaposleni o organizacijskem življenju lahko ustvarili ustrezno predstavo, potrebujejo ustrezen in zanesljiv vir informacij. Če ga ne dobijo preko formalnih kanalov komuniciranja, potem ga najdejo drugod. Dejstvo je, da **prav noben popoln formalni sistem komuniciranja ne more neformalnega izpodriniti v celoti, predvsem pa ne njegove družbene funkcije** (Berlogar 1999, 121–122). Zavedati se je potrebno, da gre za koristen kanal komuniciranja, ki kljub neformalnosti zagotavlja hitrost in točnost

informacij. Pametno bi bilo, da bi se formalna in neformalna komunikacija povezali, saj je med njima že nasploh težko razlikovati (Berlogar 1999, 122).

3.4.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija

Interna komunikacija je lahko glede na smer komuniciranja enosmerna ali dvosmerna. Enosmerna komunikacija je del organizacij s strogo hierarhijo ali organizacij birokratskega značaja in je značilna za pisno in elektronsko komuniciranje. Enosmernost pomeni, da v organizaciji med organizacijskimi ravni potekajo komunikacije le v smeri od zgoraj navzdol. Takšna komunikacija je načrtovana, hitra, poteka formalno in je primerna za širjenje enostavnih sporočil. Nadrejeni preko teh kanalov podrejenim sporočajo ukaze. Slabost enosmerne komunikacije je netočnost in onemogočanje povratnih informacij. Dvosmerna komunikacija pa daje za razliko od enosmerne možnost povratnih informacij (o komunikacijskem učinku), interakcije med sporočevalcem in prejemnikom. Uporablja se pri navpičnem in vodoravnem komuniciranju, pri enakopravnih odnosih ter v primeru relevantnosti razumevanja sporočila. Takšna komunikacija daje namreč prejemniku sporočila možnost vprašanj in razprave, v primeru, da sporočilo ni bilo razumljeno. Tako ne obstaja nevarnost nerazumevanja, povratne informacije pa zvišajo občutek gotovosti zaposlenih. Dvosmerna komunikacija je manj načrtovana ter počasnejša od enosmerne. Pozitivna lastnost dvosmernega komuniciranja je večja učinkovitost in točnost (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109).

3.4.3 Vertikalna in horizontalna komunikacija

Pri vertikalnem komuniciranju gre za komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter obratno. V preteklosti se je veliko govorilo o komuniciranju nadrejenih s podrejenimi, v zadnjem času pa vse bolj govorimo tudi o komuniciranju podrejenih z nadrejenimi. Desetletja nazaj sta bila poslanstvo in namen vertikalne komunikacije bistveno različna od današnjega, saj je šlo večinoma za enosmerno komuniciranje oziroma ukaze vodij, posledica česar naj bi bila poslušnost zaposlenih. Danes pa nameni vertikalne komunikacije poudarjajo vprašanja prispevanja k zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in motiviranosti preko dialoga, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja pravic človeka, pogajanj, prilagojenega stila vodenja, usposabljanja tistih, ki so del procesa komuniciranja, sodelovanja, usmerjanja zaposlenih in opredelitve kriterijev uspešnega komuniciranja (Gruban 1998 v Gorenak in Pagon 2006, 248). Cameron (1995 v Gorenak in Pagon 2006, 248) v okviru vertikalne komunikacije pravi, da učinkovito komuniciranje med zaposlenimi in

vodstvom prispeva k uspehu organizacije. Pomen vertikalne komunikacije se je bistveno spremenil, saj menedžerji vse bolj delujejo v skladu z načeli vertikalnega komuniciranja, ki spodbujajo zaposlene k odnosu sodelovanja. S tem pa skušajo vplivati na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na uspeh organizacij (Gorenak in Pagon 2006, 248).

Sodobne organizacijske teorije spodbujajo oblikovanje **horizontalnih komunikacij**. Zanje se uporablja tudi izraz lateralne komunikacije. Gre za komunikacije med osebami in skupinami, ki niso v neposredni hierarhični odvisnosti. Horizontalne komunikacije vsebujejo številne značilnosti neformalnega komuniciranja (Kreps v Berlogar 1999, 120). Obstajata **dve obliki horizontalnih komunikacij, in sicer formalne ter neformalne** (Andrews in Herschel v Mount in Back 1999, 402). Kanalov komuniciranja v primeru horizontalne komunikacije je manj, več je mrež. Horizontalno komuniciranje prispeva k fleksibilnosti organizacijske strukture in ustvarjanju ustrezne organizacijske klime ter preprečevanju organizacijskih sporov (Možina in drugi v Gorenak in Pagon 2006, 248). Menedžerji vse pogosteje želijo preko horizontalnega komuniciranja vplivati na zadovoljstvo zaposlenih (Gorenak in Pagon 2006, 248).

3.4.4 Medosebna (neposredna) in posredna komunikacija

Možina (2011, 25) navaja razdelitev interne komunikacije na medosebno in posredno. Medosebna komunikacija je temelj vodstva organizacije, ki takšno vrsto komuniciranja s člani organizacije uporablja, z namenom zagotoviti učinkovitost svojega dela. Medosebna neposredna komunikacija je v glavnem neformalna, torej je zanjo značilna spontanost in nenačrtovanost (na primer pogovor vodstva z zaposlenimi o delovnih nalogah ter o predlogih izboljšav). Medosebna komunikacija pa je tudi formalna (v okviru sestankov, raznih predstavitev). Medosebno komuniciranje ima večji prepričevalni učinek od posrednega in večjo moč vplivanja na spremembo stališč ter obnašanje zaposlenih. Kavčič (2007, 47) pravi, da takšna komunikacija omogoča neposredno in takojšnjo možnost povratnih informacij.

3.5 Orodja internega komuniciranja

Od organizacije in njene kulture je odvisno katerim specifičnim orodjem internega komuniciranja bo namenila več pozornosti (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 139).

Cilje interne komunikacije izpolnjujemo z raznovrstnimi **orodji komunikacije**. Obstaja več razvrstitev orodij internega komuniciranja. Gruban, Verčič in Zavrl (v Rijavec 1999, 621) orodja notranje komunikacije razvrščajo v **formalna** (načrtovana) in **neformalna** (nenačrtovana). Pri neformalnem komuniciranju ni mogoče imeti nadzora nad vsebino in resničnostjo posredovanih sporočil. White (v Rijavec 1999, 621) razvršča orodja interne komunikacije v **medosebna** (krajši sestanki, izobraževanja) in **posredovana** (pisna komunikacija, elektronska pošta). Kavčič (2002, 48) deli orodja na **pisna**, **govorna** in **elektronska**. Takšno razvrstitev zagovarja tudi Mumel (2012, 164). Po pisnih orodjih interne komunikacije se poseže kadar potrebujemo veljavnost in trajnost zapisa ter kadar je relevantno, da pri posredovanih sporočilih ni sledi napak. Pisna orodja se uporabljajo tudi v primeru kompleksnih, podrobnih in zahtevnih sporočil ter v primeru, ko odzivnost prejemnika ni časovno pogojena. Govorna orodja internega komuniciranja pa omogočajo takojšni odziv prejemnika sporočila. Za sporočila govornih orodij je značilna enostavnost in razumljivost ter zagotavljanje hitre povratne informacije. Sporočila interne komunikacije se lahko posredujejo tudi preko elektronskih orodij, za katere je značilna natančnost in hitrost prenašanja sporočenega (Mumel 2012, 164–175).

Z **internim časopisom** lahko zaposlene hitro in obširno obveščamo o dogodkih v organizaciji in okolju. Razložimo jim poslanstvo in cilje organizacije ter razložimo in podkrepimo odločitve vodstva. Funkcija časopisa je informiranje in izobraževanje zaposlenih. Interni časopis mora zadovoljiti potrebe zaposlenih po informiranosti ter omogočiti vodstvu organizacije posredovanje ciljev organizacije. Kakor vsi drugi mediji, mora vključevati tudi konsistentno uredniško politiko, strokovne avtorje člankov in pravo mero kritičnosti in uravnoteženosti besedil, da se ga lahko obravnava kot verodostojnega (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 138–139).

Sestanki predstavljajo priložnost izmenjave stališč zaposlenih, navodil in pravil. Študije ugotavljajo, da si zaposleni najbolj želijo neposredne govorne komunikacije. Sestanki omogočajo zaposlenim informacije iz prve roke, vodstvu pa, da upošteva mnenja zaposlenih, ki služijo kot povratne informacije. Pomembna so prav tako **neformalna srečanja zaposlenih**, saj se v okviru le-teh mnogokrat neposredno povedo stvari, ki so bile ujete znotraj dela in so zelo relevantne za odnose na delovnem mestu (Merslavič v Gruban in drugi 1998, 139).

Sledi predstavitev **orodij Spleta 2.0**, tako imenovanih sodobnih orodij internega komuniciranja. Burrus (2010, 50) pravi, da predstavlja Splet 2.0 drugo generacijo spletnega razvoja, ki spodbuja **navezovanje poslovnih stikov prek spleta**. Inovativne organizacije vse bolj zagovarjajo uporabo socialnega mreženja kot sredstva za povečanje in izboljšanje interne komunikacije, izmenjave informacij in sodelovanja na način, ki omogoča vpeljevanje inovativnih praks poslovanja. Poslovno socialno mreženje je nov trend, ki se imenuje »Splet 2.0«. Ta nov trend uporablja spletna orodja oziroma aplikacije socialnega mreženja. Številne od teh aplikacij so bile sprva ustvarjene v privatne namene. Aplikacije socialnega mreženja prispevajo k inovativnosti skupinskih delovnih aktivnosti, sodelovanju z eksternimi partnerji ter sodobni komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi na učinkovit način. Vse več vodij organizacij se zaveda moči aplikacij socialnega mreženja, saj so dragocena orodja pospeševanja mnogih inovacij v organizaciji. V nadaljevanju so predstavljena socialna omrežja, ki jih je mogoče uporabiti tudi v **poslovne namene interne komunikacije** (Burrus 2010, 50–52):

- (1) **Facebook** omogoča velikim organizacijam, da povežejo vse svoje zaposlene. Nekaterne organizacije že uporabljajo interno različico Facebooka, saj je bolj varna ter pripomore k bistvenemu povečanju internega mreženja in sodelovanja (Burrus 2010, 50).
- (2) **Twitter** predstavlja sredstvo mikro-blogiranja, ki ga prijatelji, družine in sodelavci uporabljajo za komuniciranje, pri čemer gre za izmenjavo kratkih in hitrih sporočil. V poslovnem smislu omogoča številnim organizacijam hiter način reševanja problemov, pri čemer gre za postavljanje vprašanja »Kakšen problem skušaš rešiti?«. Hotelske in letalske družbe uporabljajo Twitter za posodabljanje potnih informacij ter odgovarjanje na vprašanja potnikov (Burrus 2010, 51).
- (3) **Wikipedia** predstavlja enciklopedijo na spletu. Velika proizvodna organizacija z zaposlenimi, ki se nahajajo po vsem svetu, je z interno različico izboljšala reševanje problemov s pomočjo večjega sodelovanja zaposlenih. Člani organizacije so namreč aktivno izmenjavali informacije o elementih izdelkov in storitev ter navodilih za tehnična popravila in vzdrževanje izdelkov. Trgovci in dobavitelji lahko z oblikovanjem interne različice tega orodja spodbudijo izobraževanje, usposabljanje ter povečano izmenjavo informacij znotraj organizacije (Burrus 2010, 51).

- (4) **YouTube** je spletna stran, kjer lahko uporabniki nalagajo, gledajo in delijo videoposnetke. Neregistrirani uporabniki lahko videoposnetke le gledajo, medtem ko jih registrirani uporabniki lahko poleg tega tudi nalagajo. Organizacije lahko prek YouTube objavljajo duhovite komercialne videoposnetke, in sicer z namenom povečati zanimanje za njihove izdelke. Bolj je videoposnetek zabaven, več gledanosti ima. Organizacije bi lahko prepoznale potencial YouTube kanala v smislu izobraževanja in treniranja svojih zaposlenih (Burrus 2010, 51).
- (5) **Dig** je socialna spletna stran, katere namen je odkrivanje in izmenjavanje vsebin, ki se nahajajo po vsem spletu, tako da se predloži dostope do spletnih povezav. V okviru spletne strani je mogoče glasovati o spletnih povezavah. Mnoge organizacije ugotavljajo, da je tako mogoče uspešno slediti najbolj zanimivim napredkom tehnologije ter uporabnim poslovnim novicam. Organizacije lahko ustvarijo interno verzijo orodja, in sicer z namenom izmenjati najkoristnejše in najbolj uporabne informacije med zaposlenimi (Burrus 2010, 51).
- (6) **Vizualne komunikacije** (na primer Skype) uporabljajo namizja, mobilne računalnike in pametne telefone, s katerimi lahko izvajajo hitre videokonference z enim človekom ali z več ljudmi. Organizacije odkrivajo moč osebnih vizualnih komunikacij, saj krepijo odnose in spodbujajo udeležnost na delovnem mestu (Burrus 2010, 52).
- (7) **Wiki** je spletna stran oziroma zbirka spletnih strani, ki vsakomur omogoča, da v zelo kratkem času ustvari spletno stran, ki obiskovalcem nudi iskanje po vsebini, urejanje vsebin ter dostop do posodobitev.
- (8) **LinkedIn** je strokovna spletna stran za navezovanje poslovnih stikov, ki omogoča izmenjavo poslovnih podatkov in idej. Velike zavarovalne družbe s pomočjo LinkedIna pospešujejo mreženje z neodvisnimi prodajnimi zastopniki. Strokovnjaki kadrovanja pa lahko z LinkedInom izmenjujejo učinkovite prakse delovanja (Burrus 2010, 52).

3.6 Učinkovito interno komuniciranje

Interno komuniciranje je tem bolj učinkovito, ko doseže komunikacijske cilje ob najmanjšem vložku. Sprememba učinkovitosti komunikacije je na primer, ko so

zaposleni bolje informirani ob enaki količini porabljenega časa ali sredstev ipd. Učinkovita interna komunikacija je temelj učinkovitega delovanja organizacije kot celote. Učinkovito interno komuniciranje poveča zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zato mora organizacija biti usmerjena tako na kakovost izdelkov/storitev, ki jih ponuja, kakor na kakovost komuniciranja, ki ga izvaja (Mumel 2012, 182–183).

Učinkovito interno komuniciranje je temeljnega pomena za organizacijsko uspešnost, zato ga je potrebno vključiti v proces strateškega načrtovanja (Hargie in drugi 2002), s tem se strinja tudi Fletcher (1999), ki pravi, da je »učinkovito interno komuniciranje ključnega pomena za dobrobit vsake organizacije« (v Mumel in drugi 2006, 362). Vodstvo s svojo podporo in razumevanjem vpliva na učinkovitost interne komunikacije. Vodstvo mora tudi zagotoviti, da vsi zaposleni razumejo poslovanje organizacije v odnosu do okolja in v odnosu do strank, nato pa mora zagotoviti tudi uspešno zadovoljevanje njihovih potreb (Groenroos v Rijavec 1999, 620). Interna komunikacija mora zaposlene spodbujati k delovanju, ki je v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji in omogoča učinkovito zadovoljevanje potreb potrošnikov. Le primerno obveščeni zaposleni lahko na najboljši način prisluhnejo potrebam strank in jih nato tudi učinkovito zadovoljijo. Interno komuniciranje mora biti konstantno deležno aktivne podpore s strani najvišjega vodstva, interna organizacijska klima pa se mora zavezati k pripadnosti zaposlenih (Rijavec 1999, 620).

Kelly (2000) pravi, da vodstvo organizacije z internim komuniciranjem motivira zaposlene in vpliva na njihovo vedenje. Bak in drugi (1995) trdijo, da lahko z interno komunikacijo zaposlene prepričamo o enakovrednosti njihovega dela z delom nadrejenih in jih tako spodbudimo k medsebojni komunikaciji. Slednje pa se lahko, kot pravi Jefkins (1998), v organizaciji doseže z gradnjo občutka pripadnosti, ki se ustvari skozi odnos sodelovanja pri organizacijskih odločitvah. Zaposleni z možnostjo sodelovanja so posledično bolj učinkoviti (v Mumel in drugi 2006, 361). Slednje trdita tudi Kitchen in Daly (2002) in ob tem dodajata, da lahko zaposleni sodelujejo le v primeru zadovoljive informiranosti (v Mumel in drugi 2006, 362).

Spitzer in Swidler (2003, 70–71) pravita, da mora imeti učinkovito interno komuniciranje tri temeljne cilje: (1) posredovane informacije morajo biti razumljene in sprejete s strani zaposlenih, in sicer glede na vsebino, namen, pomembnost in zasluge sporočila; (2) motiviranost, usmeritev, informiranost in udeležенost večine zaposlenih; (3) končni rezultat izboljšane internega dialoga je izboljšanje ključnih komponent

uspeha organizacije: kakovost izdelkov/storitev, prodaja, dobiček, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo strank (v Sinčić Ćorić in Pološki Vokić 2009, 92–93).

Govorimo lahko o treh predpogojih učinkovite interne komunikacije:

- obravnavati jo je potrebno kot del strateškega upravljanja;
- ne sme nasprotovati strukturi organizacije, kakor tudi ne sme povzročati pomanjkanja podpore vodstva;
- vrh organizacije mora procesu internega komuniciranja izkazovati neprestano podporo (Rijavec 1999, 621–622).

Učinkovita interna komunikacija se mora izvajati pri vrhu organizacije, v proces komuniciranja pa morajo biti vključeni tudi vsi zaposleni organizacije, še posebej tisti, ki so neprestano v stiku s strankami. Šele tako bo interna komunikacija zares učinkovita v smislu zadovoljstva vseh članov in potrošnikov (Rijavec 1999, 621–622). Odprti komunikacijski kanali omogočajo zaposlenim izoblikovati svoje potrebe, zmanjšati negotovosti, priložnost vplivati na odločevalne procese v organizaciji ter zadovoljitev temeljne človekove potrebe po spremembi. Učinkovito interno komuniciranje pospešuje organizacijsko kohezijo ter njeno učinkovitost, saj odgovarja na osnovne motivacijske impulze ljudi znotraj organizacije (Hargie in Tourish 2000, 13).

4 Zadovoljstvo z internim komuniciranjem

Komunikacija je ena izmed osrednjih komponent vsake organizacije, zato je dobro poznavanje komunikacijskih procesov velikega pomena za uspeh celotne organizacije (Tkalac Verčič in drugi v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). V okviru internega komuniciranja naj bi veljalo pravilo »več je bolje« (Carriere in Bourque v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Pri omenjenem pravilu pa je vseeno potrebno paziti, da zaposleni h ne preobremenimo s količino informacij, saj le-to vodi do negativnih posledic (Eppler in Mengis v Carriere in Bourque 2009, 32). Robson in Tourish (v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182) govorita o pomembnih znanstvenih dokazih, ki ugotavljajo pozitiven odnos med interno komunikacijo ter povečanim uspehom organizacije. Hargie in Tourish (2002) opisujeta raziskave, ki dokazujejo, kako povečana kakovost internega komuniciranja vodi do številnih organizacijskih koristi. Quinn in Hargie (2004 v Tkalac

Verčič in Srblin 2011, 182) pravita, da je dobro interno komuniciranje pogoj za učinkovito delovanje organizacije. Dickson, Rainey in Hargie (2003) izpostavljajo številne študije, ki povezujejo izboljšanje internih komunikacijskih praks z vrsto pozitivnih rezultatov za organizacijo (v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Clappitt in Downs (1993 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182) pravita, da kvalitetna interna komunikacija posledično prinaša porast produktivnosti organizacije, upad odsotnosti z dela, višji nivo kvalitete izdelkov in storitev, povečano stopnjo inovacij v organizaciji ter zmanjšanje stroškov. Na podlagi zgoraj napisanega je torej jasno, zakaj mnoge organizacije investirajo v vzpostavitev uspešnega sistema interne komunikacije, katere glavni cilj je omogočiti posredovanje relevantnih informacij članom organizacije na vseh nivojih (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Anderson in Martin pravita, da zaposleni želijo komunicirati s svojimi sodelavci in nadrejenimi, saj jim to prinaša občutek vključenosti in zadovoljstva (v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Študije ugotavljajo, da imajo zaposleni, katerih potrebe so zadovoljene prek kakovostne interne komunikacije, večjo možnost grajenja uspešnih delovnih odnosov (Rubin v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Povezava med praksami internega komuniciranja in zadovoljstvom zaposlenih z interno komunikacijo je precej utrjena. Analize interne komunikacije pričajo o pozitivnih učinkih komunikacijskih prizadevanj znotraj organizacije, kot je na primer višja raven zadovoljstva z internim komuniciranjem. Strokovnjaki s področja internega komuniciranja pravijo, da izboljšana interna komunikacija zmanjšuje vrzel med količino informacij, ki jo zaposleni želijo prejeti ter med količino informacij, ki jo dejansko prejmejo. Vse te ugotovitve strokovnjakov izpostavljajo pomen interne komunikacije v odnosu do zaposlenih (Hargie in drugi v Carriere in Bourque 2009, 32). Da bi zaposleni lahko bili zadovoljni, je nato potrebno pripraviti in izpeljati program, katerega temelj je odlična interna komunikacija (Gruban 1998, 614).

Po drugi strani lahko nezadovoljstvo z internim komuniciranjem vodi k številnim negativnim posledicam (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182), ki se kažejo v večji odsotnosti z dela, manjši produktivnosti, slabši kakovosti produktov in poslovnih odločitev ter nezainteresiranosti zaposlenih za sodelovanje v predlogih (Mumel 2012, 161). Hargie in Tourish (2002) ugotavljata negativne posledice slabše kakovosti medresorskega komuniciranja, in sicer pojav občutka izolacije in nezadovoljstva, kar prinaša nižjo stopnjo vpletenosti zaposlenih v procesih odločanja (v Tkalac Verčič in

Srblin 2011, 182). Sklepamo lahko, da nezadovoljstvo z interno komunikacijo povzroča negotovost in večjo distanco med zaposlenimi (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182).

4.1 Opredelitev zadovoljstva z internim komuniciranjem

Interno komunikacijsko zadovoljstvo je »zadovoljstvo z različnimi aspekti komunikacije znotraj organizacije«, in je v povezavi s komunikacijskimi praksami, ni pa tudi sopomenka zanje. Komunikacijske prakse predstavljajo predhodno stopnjo, zadovoljstvo z internim komuniciranjem pa je posledica različnih komunikacijskih praks. Prakse komuniciranja zajemajo celoviti niz aktivnosti komuniciranja, s katerimi člani organizacije širijo informacije znotraj organizacije (Crino in White v Carriere in Bourque 2009, 31). Pri zadovoljstvu z internim komuniciranjem gre za emocionalno oceno/presojo zaposlenih o komunikacijskih praksah organizacije. Zadovoljstvo z internim komuniciranjem je večdimenzionalni konstrukt, pri čemer je mogoče izpostaviti osem dimenzij – konstruktov – komunikacijskega zadovoljstva (Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 31–32), in sicer:

- klima komuniciranja;
- komunikacija z nadrejenimi;
- organizacijska integracija (informacije o neposrednem delovnem okolju zaposlenih, informacije o načrtih oddelkov, zahtevah delovnega mesta);
- kakovost medijev komuniciranja (organizacija publikacij, sestankov);
- horizontalno komuniciranje (medosebno, neformalno komuniciranje);
- organizacijski/korporacijski vidik (informacije o organizaciji in njenem odnosu z okoljem, informacije o spremembah znotraj organizacije, o finančni situaciji organizacije ter o splošni politiki);
- komuniciranje s podrejenimi (komuniciranje navzdol);
- osebno povratno komuniciranje (informacije o uspešnosti).

Pincus (v Grunig 1992, 554) povzame te Downs-Hazenove dimenzije komunikacijskega zadovoljstva v tri nove razsežnosti, in sicer: **relacijska dimenzija** (komuniciranje s podrejenimi, horizontalno komuniciranje, komuniciranje vodstva), **informativna relacijska dimenzija** (osebne povratne informacije, komuniciranje z nadrejenimi, klima komuniciranja) ter **informativna dimenzija** (kvaliteta medijev komuniciranja, organizacijska integracija in korporacijski vidik). Pincusov prispevek osmim dimenzijam komunikacijskega zadovoljstva je komuniciranje vodilnih v organizaciji – obseg, v okviru katerega voditelji odkrito komunicirajo z zaposlenimi.

Sicer pa pri tem ostaja vprašanje integritete originalnih osmih dimenzij z dodano deveto dimenzijo – komuniciranje vodstva (v Clappitt in Downs 1987, 15).

Downs (v Mount in Back 1999, 403) definira koncept zadovoljstva s komunikacijo kot konstrukt, ki poudarja perspektivo zaznavanja. Zadovoljstvo z internim komuniciranjem je preprosto definirano kot komunikacijsko zadovoljstvo, ki je v povezavi s položajem zaposlenega v organizaciji. Downs in Hazen (1977) ob tem dodajata, da so zadovoljstvo z internim komuniciranjem zaznave zaposlenih o svojem delovnem okolju (v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Omenjena avtorja (v Mount in Back 1999, 403) izpostavljata večdimenzionalnost kot eno izmed lastnosti zadovoljstva z internim komuniciranjem. Pincus (v Mount in Back 1999, 403) ta večdimenzionalen konstrukt definira kot skupek posameznikovega zadovoljstva s tokom informacij ter spremenljivkami odnosov znotraj organizacije. Thayer (v Hamilton 1987, 112) definira zadovoljstvo z internim komuniciranjem kot osebno zadovoljstvo, kjer gre za uspešno komuniciranje v vlogi prejemnika ali pošiljatelja sporočila. Komunikacijsko zadovoljstvo je mogoče definirati tudi kot pozitivno ali negativno prepričanje zaposlenih o komuniciranju znotraj organizacije (Hsu v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183).

Povezava med praksami interne komunikacije in zadovoljstvom zaposlenih z interno komunikacijo je precej utrjena. Analize zadovoljstva ugotavljajo, da večja prizadevanja v komunikaciji vodijo k večjemu internemu komunikacijskemu zadovoljstvu (Hargie in drugi v Carriere in Bourque 2009, 32).

Po teoriji Downs in Hazena (v Meintjes in Steyn 2006, 159–161) je zadovoljstvo z internim komuniciranjem večdimenzionalen pojav, ki sestoji iz sledečih konstruktov:

Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo: Grunig (1992, 540) pravi, da se koncept komunikacijske klime navezuje na psihološko atmosfero, ki naj bi prispevala k tolerantnosti, k udeleženiosti ter naj bi stremela h kakovosti dela, k inovacijam in k organizacijskemu razvoju. Značilnost takšne pozitivne klime je zaupanja vredna, odprta, verodostojna, natančna in pogosta komunikacija. Clappitt in Downs (1993, 2) pravita, da gre pri komunikacijski klimi za mero do katere komunikacija v organizaciji motivira in spodbuja zaposlene, da dosegajo cilje organizacije ter se identificirajo z organizacijo.

Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenimi: Falcione, McCrosky in Daly (v Grunig 1992, 552) govorijo, da je način, kako zaposleni zaznavajo komunikacijsko

vedenje nadrejenih, povezan z zadovoljstvom zaposlenih z le-temi. Clampitt in Downs (1993, 2) pojasnjujeta, da komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi vključuje vidike komunikacije navzgor kakor tudi vidike komunikacije navzdol. Menedžerji morajo spodbuditi zaposlene, da izrazijo svoje mnenje, četudi je to v nasprotju z odločitvami organizacije, kakor tudi informirati vse zaposlene o dogajanju v ostalih delih organizacije. Številne raziskave govorijo o pozitivni povezavi neposredne komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi. Raziskava Pincus in Rayfielda (1987, 14) opisuje, da zaposleni zadovoljujejo del svojih komunikacijskih potreb ravno s pomočjo komunikacije z najvišjim vodstvom organizacije.

Zadovoljstvo z organizacijsko integracijo: Po Clampitt in Downs (1993, 2) se organizacijska integracija navezuje na obseg, v okviru katerega zaposleni dobijo informacije o delovnem okolju ter na nivo zadovoljstva z informacijami o oddelčnih načrtih, kadrovskih novicah in delovnih zahtevah. To daje zaposlenim občutek o pomembnosti znotraj organizacije (Clampitt in Downs v Downs in Adrian 2004, 140).

Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja: Hamilton (1987) pravi, da se zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja navezuje na odzive zaposlenih na določene relevantne kanale komuniciranja, kot na primer sestanke, pisna obvestila ter druge relevantne komunikacijske kanale. Gre za zadovoljstvo z organizacijo sestankov, s pisanimi obvestili, ki pa naj bi bila kratka in jasna, ter s količino prejetih informacij. Ta dimenzija ugotavlja stopnjo ustreznosti celotnega internega komuniciranja (Clampitt in Downs 1993, 2).

Zadovoljstvo s horizontalno komunikacijo: Tu gre za zadovoljstvo s horizontalno in neformalno komunikacijo med zaposlenimi, ki naj bi bila čim bolj točna in pretočna – prost pretok informacij med zaposlenimi (Clampitt in Downs 1993, 2). Najbolj obsežna komunikacija med zaposlenimi na delovnem mestu je komunikacija »iz oči v oči« (Tang in drugi 2000, 539).

Zadovoljstvo z organizacijsko komunikacijo (organizacijskim vidikom): Gre za zadovoljstvo z informacijami o organizaciji kot celoti. Vključuje obveščanje o spremembah v organizaciji, finančnem stanju organizacije, kakor tudi skupni politiki organizacije ter njenih ciljih (Clampitt in Downs 1993, 2).

Zadovoljstvo s komunikacijo s podrejenimi: Tu se ugotavlja, kako so zaposleni dovezetni in odzivni na komuniciranje navzdol ter koliko so pripravljeni in sposobni

posredovati kakovostne informacije nadrejenim. Dimenzija ugotavlja tudi, ali je komunikacija nadrejenih preobremenjena (Clampitt in Downs 1993).

Zadovoljstvo s povratnimi informacijami: Se nanaša na potrebo zaposlenih po informacijah o ocenitvi učinkovitosti njihovega dela ter je ena izmed najmočnejših dimenzij faktorske analize (Clampitt in Downs 1993, 2). Vključuje vprašanja o tem, ali nadrejeni razumejo probleme zaposlenih na delovnem mestu ter vprašanja, ki se navezujejo na mnenje zaposlenih glede poštenosti/objektivnosti kriterijev, po katerih so le-ti ocenjeni. Zaposlenim je nasploh pomembno vedeti, kako so ocenjeni ter cenjeni v okviru delovnega mesta (Clampitt in Downs 1993).

Zgoraj omenjeni avtorji (Downs, Hazen, Clampitt in Downs) opisujejo zadovoljstvo z internim komuniciranjem kot večdimenzionalni koncept. To pomeni, da zaposleni niso z internim komuniciranjem zgolj ne/zadovoljni, temveč lahko izrazijo različne stopnje zadovoljstva glede določenih kategorij ali vrst interne komunikacije (Meintjes in Steyn 2006, 161). Tudi Redding (1972) predlaga večdimenzionalnost zadovoljstva z internim komuniciranjem. Z vprašanjem večdimenzionalnosti se je ukvarjal tudi Osmo Wiio (1976). Na podlagi izsledkov komunikacijskih analiz finskih organizacij izpostavi glavne dimenzije komunikacijskega zadovoljstva (zadovoljstvo z delom, vsebina sporočila, izboljšanje v komunikaciji in učinkovitost kanala komuniciranja). Pomemben prispevek Wiiovega dela je dokaz o večdimenzionalnosti koncepta zadovoljstva z internim komuniciranjem (v Clampitt in Downs 1987, 2–3).

4.2 Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem (komunikacijska revizija)

Komunikacija je na podlagi znanstvenega vidika priznana kot temeljna disciplina, ki je ključna za uspeh vsake organizacije. Tako v teoriji kot v praksi obstajajo številni poskusi razvoja instrumenta analize interne komunikacije. Omenjeni instrumenti imajo številne vloge ter so v glavnem uporabljeni za realizacijo organizacijske učinkovitosti. Robson in Tourish (2005, 20) govorita o obstoju literarnih dokazov glede pozitivne povezanosti interne komunikacije ter organizacijske uspešnosti. Tudi Hargie in Tourish (2002, 15) navajata izsledke raziskav, ki dokazujejo, da izboljšana interna komunikacija pozitivno učinkuje na organizacijske koristi. Quinn in Hargie (2004, 18) se strinjata, da so ključna vrednost kakovostne interne komunikacije odnosi znotraj organizacije. Kakovostna interna komunikacija je del organizacijske učinkovitosti. Snyder in Morris (1984, 22) govorita o pozitivni korelaciji dveh komunikacijskih spremenljivk (kakovost komunikacije z nadrejenim in komunikacija med zaposlenimi

znotraj delovne skupine) s prihodkom organizacije in skupnim organizacijskim uspehom (v Tkalc Verčič in drugi 2012, 224–225). V okviru večdimenzionalnega konstrukta zadovoljstva z internim komuniciranjem so pri spodbujanju splošnega komunikacijskega zadovoljstva določeni konstrukti zadovoljstva pomembnejši od ostalih. Komunikacijske analize ugotavljajo, da se s splošnim internim komunikacijskim zadovoljstvom najpomembneje povezujejo faktorji klima komuniciranja, komunikacija z nadrejenimi (Madlock v Carriere in Bourque 2009, 32) in povratne informacije (Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32). Hargie in Tourish (2002, 15) razkrivata, da nizka kakovost medoddelčnega komuniciranja ustvarja občutek nezadovoljstva, posledično pa vpliva tudi na manjšo vključenost zaposlenih v proces sprejemanja odločitev. To torej pomeni, da pomanjkanje izmenjave informacij povzroča občutek nesigurnosti ter ustvarja prepad med zaposlenimi (v Tkalc Verčič in drugi 2006, 4). Komunikacijske revizije razkrivajo, da večja komunikacijska prizadevanja prinašajo večje zadovoljstvo z interno komunikacijo. Izboljšana interna komunikacija pa zmanjšuje vrzel med količino informacij, ki jo zaposleni želijo prejeti ter količino informacij, ki jih dejansko prejmejo (Hargie in drugi 2002 v Carriere in Bourque 2009, 32).

4.2.1 Zgodovina analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Termin analiza internega komunikacijskega zadovoljstva se je prvič pojavil v splošni akademski literaturi v zgodnjih petdesetih letih dvajsetega stoletja, središče pozornosti pa je nato dosegel v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Odiorne 1954). Njegovo poslanstvo se je takrat nagibalo k področju poslovanja, človeških virov ter odnosov z javnostmi (Campbell 1982; Kopec 1982; Stanton 1981; Strenski 1984). Omenjeni termin je bil pomemben element strateškega marketinga znotraj zdravstvenega sektorja (Stone 1995). Ko so analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem prepoznali kot uspešno orodje analize odnosov med zaposlenimi (Jennings in drugi 1990), so njeno pedagoško uporabnost prenesli na področje komunikacijskega upravljanja (Conaway 1994; Shelby in Reinsch 1996 v Hargie in Tourish 2000). Van Riel (1995) pravi, da je bilo največje zanimanje za interno analizo s strani psihologov v okviru raziskovanja organizacijske klime. Precejšnjo pozornost problemu analize internega komuniciranja je v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja posvetila organizacija ICA (International Communication Association) (Goldhaber in Krivonos 1977), to pa je pritegnilo pozornost številnih uglednih strokovnjakov s področja komuniciranja (na primer Greenbaum in White 1976). Že začetne analize

komunikacijskega zadovoljstva so prepoznale ključne potrebe zaposlenih (Tourish in Hargie 1996, 39 v Walt 2006), in sicer po prejemanju več informacij, po večji vlogi pri odločanju in posredovanju sporočil vodstvu ter po več prejetih informacijah od nadrejenih, ki so povezane z delom.

Leta 1979 sta Goldhaber in Rogers v okviru organizacije ICA objavila relevanten prispevek, ki je izpostavil sledeče **ključne cilje**, ki morajo biti izpolnjeni v okviru **implementacije analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**:

- 1) Določiti količino informacijske preobremenitve in primanjkljaja, in sicer v povezavi z relevantnimi temami, viri in kanali komunikacije.
- 2) Oceniti kakovost komunikacije, posredovane preko zgoraj omenjenih virov.
- 3) Oceniti kakovost komunikacijskih odnosov, s poudarkom na obsegu medosebnega zaupanja ter splošnem zadovoljstvu z delom.
- 4) Identificirati operativne mreže komunikacije (govorice, službena sporočila) ter jih primerjati z načrtovanimi/formalnimi mrežami (predpisanimi s strani organizacije).
- 5) Določiti potencialne vratarje informacij, in sicer s primerjavo dejanskih komunikacijskih vlog s pričakovanimi.
- 6) Identificirati kategorije in primere najpogostejših pozitivnih in negativnih komunikacijskih izkušenj.
- 7) Opisati individualne, skupinske in organizacijske vzorce dejanskih komunikacijskih vedenj, ki so v povezavi z viri, s kanali, z dolžino in s kakovostjo interakcij.
- 8) Predpisati splošne predloge, ki izhajajo iz same analize zadovoljstva interne komunikacije ter zahtevajo spremembe/izboljšanje vedenja, stališč, praks in veščin komuniciranja (Goldhaber in Rogers 1979, 8).

4.2.2 Opredelitev analize zadovoljstva z internim komuniciranjem/komunikacijske revizije

Analiza internega komunikacijskega zadovoljstva, ki jo nekateri avtorji (Goldhaber in Rogers 1979; Hargie in Tourish 2000) poimenujejo kot komunikacijska revizija, ocenjuje komunikacijski sistem organizacije ter organizacijo oskrbuje z informacijami o njenih šibkih točkah komunikacije, kakor tudi o njenih prednostih (v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 261). Hamilton (1987, 3) ter Frank in Brownell (1989, 290) komunikacijsko revizijo definirajo kot objektivno poročilo internega komuniciranja

organizacije. Gre za strategijo komunikacije, ki omogoča razvoj dobrih odnosov na delovnem mestu, boljši prenos informacij in povečanje uspešnosti organizacije (Gray in Laidlaw v Tkalac Verčič in drugi 2007, 178). Downs in Adrian (2004, 6) opisujeta komunikacijsko revizijo kot »analizo organizacije iz njene komunikacijske perspektive«. Dickson, Rainey in Hargie (2003, 37) pravijo, da predstavlja komunikacijska revizija vrednotenje komunikacijskega procesa in ob tem dodajajo, da izvira iz vrednotenja finančne situacije organizacije (v Tkalac Verčič in drugi 2006, 5). Emmanuel (1985, 50) pa pravi, da je komunikacijska revizija obsežna in poglobljena raziskava komunikacijske filozofije, konceptov, strukture in komunikacijskih praks znotraj organizacijskega sistema (v Hargie in Tourish 2000, 23).

4.2.3 Namen in cilji analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Po Downs in Adrianu (2004, 6) je **glavni cilj** komunikacijske revizije postavljanje človeških interakcij v kontekst kompleksnega sklopa razmerij, ki jih udeleženci revizije dojemajo na različne načine. Kopec (1982, 24) definira komunikacijsko revizijo kot kompleksno analizo organizacijske komunikacije, katere **namen** je prepoznati komunikacijske potrebe, politike, prakse in sposobnosti, da se odkrijejo potrebni podatki, ki upraviteljem organizacije omogočajo sprejemanje informiranih ter ekonomičnih odločitev glede prihodnjih ciljev organizacijske komunikacije. Namen komunikacijske revizije je prav tako zbiranje podatkov o slabostih in prednostih interne komunikacije (v Tkalac Verčič in drugi 2007, 177–178).

Goldhaber in Rogers (1979, 8) sta naštela **ključne cilje** komunikacijske revizije (v Hargie in Tourish 2000, 25):

- določiti količino informacijskega primanjkljaja oziroma preobremenitve glede relevantnih tem znotraj organizacije;
- oceniti kakovost posredovanih informacij;
- oceniti kakovost odnosov v komuniciranju (stopnjo medsebojnega zaupanja in splošnega zadovoljstva na delovnem mestu);
- identificirati operativna komunikacijska omrežja (za neformalna in formalna sporočila) in jih primerjati z načrtovanimi omrežji, ki jih predpiše organizacija;
- določiti potencialne ovire in odbiralce sporočil, pri tem pa primerjati dejanske komunikacijske vloge ključnega osebja s pričakovanimi vlogami;
- prepoznati vrste in primere, ki najpogosteje povzročajo dobre ali slabe izkušnje v komunikaciji;

- opisati vzorce dejanske komunikacije, ki se navezujejo na vire, kanale in kvaliteto interakcij;
- priskrbeti splošne predloge, ki so rezultat komunikacijske revizije ter zahtevajo spremembe v vedenju, praksah in sposobnostih zaposlenih.

Tkalac Verčič in Verčič (2005, 24) med cilje analize zadovoljstva uvrščata oceno mnenj zaposlenih v odnosu do organizacije ali specifičnih skupin.

Sistemi internega komuniciranja so ključnega pomena za uspeh organizacije. Organizacija mora vsake toliko časa preveriti/analizirati sistem internega komuniciranja ter ugotoviti, kdo v organizaciji komunicira s kom, glede česa, preko katerega komunikacijskega kanala in s kakšno stopnjo uspeha. Komunikacijska revizija s pomočjo odgovorov na omenjena vprašanja zagotavlja informacije, ki pomagajo v procesih odločanja, to pa posledično omogoča izboljšanje internega komuniciranja, ki vpliva na povečanje skupne organizacijske produktivnosti. Revizija obravnava jasnost, primernost in učinkovitost interne komunikacije. Gre za praktično oceno upravljanja in pretoka informacij (Hamilton 1987, 3).

Komunikacijske revizije/analize so v preteklosti bile uporabljene v različnih situacijah z **namenom** opisati celotni spekter aktivnosti. Glede na to, da je bila komunikacijska revizija v preteklosti uporabljena v glavnem na področju finančne analize organizacije, vključuje tudi mnoge lastnosti, kot so:

- a. zbiranje podatkov (postavljanje diagnoze, v kateri se ocenjujejo zaporedja komunikacijskih praks, da bi se lahko determinirali relevantni trendi);
- b. ustvarjanje upravljalnih sistemov (predpisovanje nadzornih sistemov za pretok informacij določene časovne točke);
- c. primerjava praks komuniciranja z javno sprejetimi normami (določanje odgovornosti za pretok informacij skozi organizacijo, kjer se izsledki primerjajo z obstoječimi normami) (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5).

Pri komunikacijski reviziji so organizacijam pomembne vse omenjene dimenzije. Menedžerji organizacij se morajo zavedeti, s kom komunicirajo, preko kakšnih kanalov ter kakšni so rezultati komuniciranja. Relevantno je, da vsaka organizacija razvije lasten proces za doseg omenjenih ciljev ter da določi odgovornosti za potek informacij znotraj organizacije. V primeru, ko se ključne informacije ne posredujejo ciljnim

osebam ali skupinam, je potrebno ugotoviti, zakaj so komunikacijski kanali blokirani ter nato tudi uspešno odpraviti blokade (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5).

Hargie in Tourish (1996 b) pravita, da analize zadovoljstva z internim komuniciranjem **vodstvu organizacij razkrijejo**: s kom se zaposleni pogovarjajo, s kom naj bi se pogovarjali, o katerih problemih najpogosteje govorijo, preko katerih virov večina zaposlenih prejema informacije, način posredovanja informacij (preko medijev, osebna komunikacija, interne publikacije ali drugi komunikacijski kanali) ter vpliv vsega zgoraj omenjenega na delovne odnose (v Hargie in Tourish 2000, 26).

Vključevanje zaposlenih v različne procese odločanja prispeva k odpravljanju ovir in k večji učinkovitosti na delovnem mestu, korektni odnosi pa pripomorejo k finančni blaginji organizacije (Cutlip in drugi v Theaker 2004, 175).

4.2.4 Splošne ugotovitve analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Clampitt in Downs (1987, 16–22) na podlagi pregleda literature povzameta izsledke številnih raziskav komunikacijske revizije, in sicer je prvič **konstrukt komunikacijskega zadovoljstva resnično večdimenzionalen**. To sta želela dokazati Downs in Hazen že davnega leta 1976, ko sta kot prva predlagala dimenzijo osmih konstruktov. Tudi Crino in White (1981) ter Wippich (1983) so potrdili strukturo osmih dimenzij. Očitno je, da ima Downs in Hazenova večdimenzionalna konstrukcija zadovoljstva z internim komuniciranjem veliko znanstvene podpore. Drugič pravita Clampitt in Downs, da je **vprašalnik** zadovoljstva z internim komuniciranjem zelo **uporabno orodje ugotavljanja zadovoljstva z internim komuniciranjem širokega spektra organizacij**. Omogoča namreč relevantno primerjavo med različnimi oddelki znotraj organizacije (Gordon 1979; Alum 1982). Ta primerjava pa nato omogoča organizaciji prepoznati svoje prednosti in slabosti. Tretjič – študije kažejo, da **zaposleni v glavnem niso nezadovoljni z internim komuniciranjem, je pa mogoče prepoznati tudi dimenzije najvišjega ter najnižjega zadovoljstva z internim komuniciranjem**. Zaposleni, večine preučevanih organizacij, so bili najbolj zadovoljni z dimenzijo komuniciranja z nadrejenimi in komuniciranja s podrejenimi. Manj zadovoljni so bili z dimenzijo osebnih povratnih informacij, komunikacijsko klimo in organizacijskim vidikom. Četrtoč – **demografske spremenljivke slabo pojasnjujejo stopnjo zadovoljstva z internim komuniciranjem**. V okviru nekaj študij, ki so ugotovile določen učinek demografskih spremenljivk na zadovoljstvo z internim komuniciranjem, so bile uporabljene določene spremenljivke, ki pa niso bile testirane.

Tako je mogoče trditi, da med spolom, starostjo in izobrazbo ter zadovoljstvom z internim komuniciranjem ni relevantne povezanosti. Petič – obstaja nekaj znakov, ki ugotavljajo **večje zadovoljstvo zaposlenih na vodilnih funkcijah z internim komuniciranjem**, v primerjavi z zaposlenimi, ki nimajo vodilne funkcije. Študije ugotavljajo trend večjega zadovoljstva z internim komuniciranjem med zaposlenimi, ki so na vodilnih funkcijah. Omenjeni trend ima smisel, saj zaposleni v okviru takšnih funkcij prejmejo več informacij kakor ostali ter imajo večji nadzor nad komunikacijo v organizaciji. Zaposleni, ki nimajo vodilne funkcije, so tako prepuščeni milosti svojih nadrejenih, kar se tiče informiranosti. Pomanjkanje določene stopnje nadzora pa nasploh vodi do nezadovoljstva. Šestič – **zadovoljstvo z internim komuniciranjem je povezano z zadovoljstvom z delom ter s produktivnostjo zaposlenih**. Na podlagi mnogih študij je bila ugotovljena korelacija med sedmimi dimenzijami zadovoljstva z internim komuniciranjem ter zadovoljstvom z delom. Le dimenzija komuniciranja s podrejenimi ni pokazala relevantne korelacije (Alum 1982; Pincus 1983; Jones 1981). Študije, ki so raziskovale povezanost zadovoljstva z internim komuniciranjem s produktivnostjo zaposlenih, so ugotovile močno korelacijo določenih dimenzij. Dimenzija komuniciranja s podrejenimi je imela tako najmočnejšo korelacijo. Sedmič – **konstrukt komunikacijskega zadovoljstva je učinkovitejši pri utemeljevanju zadovoljstva z delom**, kakor pri utemeljevanju produktivnosti zaposlenih. Produktivnost zaposlenih je namreč veliko težje izmeriti, saj gre večinoma za samoocene produktivnosti. Clampitt in Downs (1983) sta ugotovila, da je večina zaposlenih ocenila nadpovprečni učinek dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem na produktivnost le-teh. Najbolje ocenjeni dimenziji sta bili komunikacijska klima in povratne informacije, najslabše pa horizontalno komuniciranje in kakovost medijev komuniciranja. Osmič – **študije niso ugotovile močnih in jasnih vzročnih odnosov med določenimi dimenzijami zadovoljstva z internim komuniciranjem**. Clampitt in Downs (1987, 23–24) izpostavita **predloge za prihodnje raziskovanje** področja zadovoljstva z internim komuniciranjem. Najprej je potrebno **dodelati dimenzije/faktorje zadovoljstva z internim komuniciranjem**. Le en raziskovalec področja zadovoljstva z internim komuniciranjem je ključoval osnovni 8-faktorski strukturi zadovoljstva z internim komuniciranjem. Cilj naj bi bil obstoj instrumenta, ki bi imel enako stopnjo stabilnosti, kot jo ima indeks opisa dela (Job Description Index), ki predstavlja merilo zadovoljstva z delom. Nato je potrebno **nadaljnje teoretično preučevanje narave faktorjev/dimenzij**. Pincus (1983) omenja

potrebo po dimenziji komunikacije vrhovnega vodstva, Clampitt in Girard (1986) pa potrebo po dimenziji medoddelčne komunikacije. Nadalje mora biti **narava termina »zadovoljstvo« podrobneje pojasnjena**. Instrument analize zadovoljstva z internim komuniciranjem (CSQ) vsebuje na primer vprašanja, ki so pokazatelj stopnje zadovoljstva s količino in/ali s kakovostjo s 40. dimenzijami internega komuniciranja. Dodatni intervjuji velikokrat razkrijejo zadovoljstvo zaposlenih s količino interne komunikacije, po drugi strani pa nezadovoljstvo z vsebino komuniciranja. Za prihodnje raziskovanje področja bi bilo smiselno oblikovati niz temeljnih vprašanj, kot jih ima na primer vprašalnik v okviru instrumenta CSQ, ki jih prejmejo vsi zaposleni v organizaciji. Temeljnim vprašanjem je potrebno dodati niz vprašanj, ki podrobneje raziščejo vsakega izmed temeljnih faktorjev zadovoljstva z internim komuniciranjem. Zaposleni na primer izpolni vprašalnik, pri čemer program zazna njegovo nezadovoljstvo s faktorjem/dimenzijo povratne komunikacije. Zaposlenemu program nato zastavi dodatna vprašanja glede povratne komunikacije, kakor tudi vprašanja odprtega tipa.

4.2.5 Prednosti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Clampitt in Downs (1993, 2) kot osnovne prednosti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem izpostavljata večjo produktivnost, manjšo odsotnost na delu, večjo kvaliteto storitev in izdelkov, višji nivo inovacij in nižje skupne stroške (v Tkalc Verčič in drugi 2006, 4). Hamilton (1987, 6–7) pravi, da je glavna prednost analize zadovoljstva z internim komuniciranjem poglobljeno razumevanje strukture interne komunikacije ter organizacijske klime. Takšno poglobljeno razumevanje vodi k izboljšani produktivnosti, primernejši uporabi komunikacijske ter informacijske tehnologije, učinkoviteje izkoriščenemu času, odkritju »skritih« informacijskih virov, izboljšanju morale in bolj dinamični korporacijski kulturi. Zaposlenim je potrebno jasno naznaniti, da sodelovanje v takšni analizi ne prinaša nobenih sankcij ter da je temeljni cilj analize izboljšati učinkovitost interne komunikacije. Le tako lahko analiza postane znak zaupanja vrednega vodstva, ki se aktivno posveča izboljšanju interne komunikacije. Pravilno in učinkovito izvršena analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem omogoča grajenje samozvesti in optimizma v organizaciji. Analiza mora najprej razumeti načine internega komuniciranja, nato pa poiskati primerne rešitve izboljšanja interne komunikacije. Notranja vrednost komunikacijskih prizadevanj organizacije pa se skriva v samem procesu analize ter v posledični implementaciji sprememb, ki jih podpirajo vsi člani organizacije.

Analize zadovoljstva z internim komuniciranjem razkrivajo, da večja komunikacijska prizadevanja prinašajo višjo raven zadovoljstva z interno komunikacijo. Izboljšana interna komunikacija pa zmanjšuje vrzel med količino informacij, ki jo zaposleni želijo prejeti ter količino informacij, ki jo dejansko prejmejo (Hargie in drugi 2002 v Carriere in Bourque 2009, 32).

Downs in Adrian (2004, 11–18) naštevata še ostale prednosti, ki jih analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem prinese organizaciji, in ki imajo pozitiven učinek na zadovoljstvo članov organizacije ter posledično tudi na njen finančni uspeh, in sicer: (1) **Lažje načrtovanje strategije** – se navezuje na postopke, s katerimi menedžment oblikuje in dosega zastavljene cilje organizacije. Odločitev o izvedbi revizije je strateška dejavnost. Analiza/revizija pridobi mnenja zaposlenih o organizaciji ter o načinu, na katerega vodstvo prenaša cilje organizacije na podrejene (gre za vprašanja o informiranosti zaposlenih glede stroškov poslovanja, vprašanja glede poznavanja konkurence in podobno). Zaposleni na takšen način ocenijo, ali je trenutna kultura komuniciranja organizacije usklajena z vizijo o prihodnjem razvoju organizacije. Tako pridobljeni podatki so relevantne povratne informacije, ki so del strateškega načrta. (2) **Preverjanje zaznav zaposlenih (predstave in mnenja zaposlenih)** – člani organizacije imajo določene predstave o delovanju le-te ter ali je njeno poslovanje (ne)učinkovito. Te predstave se močno razlikujejo. Zaposleni se na podlagi predstav tudi obnašajo. Ena večjih prednosti analize internega komuniciranja je podkrepitev ali izboljšanje zaznav zaposlenih. S pomočjo revizije se ugibanja o mnenjih zaposlenih zamenjajo z resničnimi informacijami. (3) **Ustvarjanje novih podatkov** – Pomembna funkcija analize internega komuniciranja je pridobitev novih informacij, s katerimi se preverijo zaznave zaposlenih. Zbrane informacije vodstvu omogočajo aktualne ugotovitve, ki so potrebne za prihodnji organizacijski razvoj. Relevanten cilj revizije je okrepitev odkritih prednosti ter izboljšanje ugotovljenih slabosti. Pogosto izpostavljen problem, ki se ga odkrije s pomočjo analize zadovoljstva z interno komunikacijo, je potreba zaposlenih po ključnih informacijah, ki pa jih ne dobijo. Takšne ugotovitve omogočajo organizaciji, da izbere ustreznejše in uspešnejše kanale komuniciranja. Revizija omogoča pridobitev informacij, s katerimi lahko pojasnimo in predvidimo kritične dogodke v organizaciji, na primer nezadovoljstvo zaposlenih, nižja produktivnost, nekakovostno skupinsko delo, oteženo sodelovanje in prenizka pripadnost članov organizacije. Gre torej za odkritje kritičnih področij organizacije, še

preden ta postanejo resni problem. (4) **Koristi povratnih informacij** – analiza zadovoljstva z interno komunikacijo nudi obširen pregled komunikacijskih vzorcev, ali pa razišče le določene aspekte, ki so v interesu vodilnih. Povratne informacije o komunikacijski učinkovitosti imajo lahko pomemben vpliv na ustrezno preoblikovanje sistema komuniciranja. (5) **Koristi »benchmarkinga«** – izsledki začetnih raziskav predstavljajo merilo primerjave kasnejšim raziskavam. To je tudi ena izmed pomembnejših lastnosti procesa analize zadovoljstva z interno komunikacijo. Organizacije želijo biti seznanjene o svoji učinkovitosti ter smeri prihodnjega delovanja. Eden najboljših načinov merjenja dobrega delovanja organizacije je primerjava organizacijskega napredka s preteklo situacijo. Takšno primerjavo pa omogoča prav komunikacijska revizija/analiza. »Benchmarking« je torej način spremljanja razvoja kulture organizacije. (6) **Izboljšanje komunikacije** – že zavedanje zaposlenih, da se v organizaciji izvaja komunikacijska raziskava, jim daje občutek o močni zavezanosti organizacije k učinkoviti komunikaciji. To pa ima spodbujevalen učinek na zaposlene v smislu izboljšanja praks organizacijskega komuniciranja. Raziskava interne komunikacije je pomembno komunikacijsko sredstvo, še posebej v primeru komunikacije navzgor. Mnoge raziskave omogočajo udeležencem izrazitev predlogov izboljšanja interne komunikacije. Predlogi zaposlenih so neprecenljive vrednosti. Brooks in drugi (1979) govorijo o pozitivnih spremembah komunikacijskih praks v organizacijah, ki so izvajale raziskavo interne komunikacije. Raziskave o interni komunikaciji prinašajo spremembe v strukturi organizacije (pojav novih oddelkov, izboljšanje ali izločitev oddelkov, delovnih enot). Spremembe komunikacijskih metod pomenijo uvajanje, spreminjanje ali odpravljanje obstoječih komunikacijskih formatov, kakor tudi obiske vrhnjega vodstva in sestanke z zaposlenimi. (7) **Usposabljanje** – raziskovanje komunikacijskih praks omogoča vodstvu organizacije razvoj komunikacijskih veščin in krepitev zavedanja o pomenu komunikacije. Vodstvo navadno na podlagi tega vloži večje napore v interno komunikacijo ter komunicira na bolj premišljen način. Primerjava med posameznimi enotami vodstvu omogoča odkritje določenih prednosti ali težav. Osredotočanje na dobre prakse uspešnih enot, manj uspešne enote usposablja v smislu bolj učinkovitega delovanja. Takšno usposabljanje šibkejših enot pripomore k povezovanju v kohezivno celoto. Izsledki raziskav lahko prepoznajo potrebo po usposabljanju, s katerim je mogoče premagati ugotovljene težave. (8) **Udeležba v raziskavi** – udeleženci analize izvajalcem pogosto razkrijejo stvari, ki jih ne bi hoteli razkriti svojemu neposredno nadrejenemu. Raziskava

predstavlja priložnost izražanja svojega mnenja in sooblikovanja organizacije. Sodelovanje zaposlenih (predlogi izboljšav) lahko pripomore k pozitivnim spremembam v organizaciji.

4.2.6 Omejitve (implementacije) analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Gayeski (2000, 28) pravi, da je analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem ocena zaznavanj zaposlenih glede kakovosti njihovih interakcij z vodilnimi v organizaciji. Kljub uporabnosti analize pa je po drugi strani mogoče izpostaviti tudi njene pomanjkljivosti:

- Zanašanje na mnenja anketirancev. Udeleženci anket ali fokusnih skupin pogosto izražajo odgovore, za katere menijo, da se od njih pričakujejo. Na splošno to pomeni kritiziranje določenih vidikov interne komunikacije, še posebej vedenja vodilnih v organizaciji. Še več, mnogo takšnih članov organizacij na primer ne poseduje veliko referenc, na podlagi katerih bi lahko primerjali trenutni sistem komuniciranja (na novo zaposleni člani organizacij).
- Ukrepe izboljšanja zadovoljstva je težko povezati z uspešnostjo. Kljub mnogim študijam, ki ugotavljajo, da imajo organizacije z dobrim sistemom komuniciranja tudi večje finančne uspehe, je nemogoče določiti njuno medsebojno vzročnost.
- V današnjem mobilnem delovnem okolju je pogosto manj pomembno osredotočati se na komunikacijo ljudi, ki niso dolgoročno del organizacije. Zato se je bolj produktivno osredotočiti na pravila in orodja komuniciranja.

Pri komunikacijski reviziji so navadno uporabljene različne tehnike zbiranja podatkov, kot na primer: vprašalniki, intervjuji, študije dnevnikov, analiza omrežij (Zwijze-Koning in de Jong 2007, 261). Objave komunikacijskih revizij se navadno osredotočajo na skupne rezultate revizije, to pa onemogoča razlikovanje prispevkov vsake posamezne tehnike zbiranja podatkov (Tourish in Hargie v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 262).

Pfeffer (1998) izpostavlja sledeče glavne ovire implementacije analize zadovoljstva z internim komuniciranjem (v Hargie in Tourish 2000, 38–39):

a) Strateške in finančne ovire

V navadi menedžerjev organizacij je posvečanje večje pozornosti oblikovanju strategije ter finančnim vprašanjem, kakor pa odnosom z zaposlenimi in s potrošniki.

Težnja večine menedžerjev je tudi posvečanje pozornosti lažje izmerljivim stvarim kakor pa neopredmetenim problemom, kot je zadovoljstvo zaposlenih glede interne komunikacije. Sicer pa je učinkovitost komunikacije izmerljiva, le da se veliko menedžerjev tega žal ne zaveda.

b) Socialne ovire

Menedžerji imajo določene predstave o obnašanju svoje konkurence ter se nato tudi temu primerno obnašajo. Številne organizacije posnemajo delovanje (komunikacijo) konkurence, namesto da bi poiskale svojo konkurenčno prednost ter delovale drugače – svojstveno. Menedžerji navadno sledijo določenim trendom. Če torej večina organizacij ne izvaja analize zadovoljstva zaposlenih z interno komunikacijo, je posledično veliko težje prepričati menedžerje v izvedbo le-te.

c) Ovire moči ter politične ovire

Vodenje organizacije na določen način lahko postane navada, kar posledično onemogoča spremembe v delovanju. Veliko raziskav ugotavlja, da centralizacija in vpletenost vodstva vodita k precenjevanju dela, ki je rezultat strogega vodstvenega nadzora (Pfeffer in Cialdini 1998, 17). Povedano drugače, kadar smo odgovorni za določeno nalogo ali proces v organizaciji povečujemo uspeh, ki je bil dosežen v okviru te naloge. Iluzija nepogrešljivosti ter nezmotljivosti navadno prevlada v takšnih primerih. Posledično je zato težje ponovno preučiti prakse komuniciranja, še posebej če je prisotna kritična povratna informacija ter zahteva po delitvi moči.

d) Hierarhične ovire

Večina ljudi skuša zmanjšati možnost kritičnih povratnih informacij, saj se bojijo izgube svojega statusa. Ocena učinkovitosti dela je posledično dokaj otežena (Hargie in drugi 1999). Menedžerji, katerih naloga je ovrednotiti učinkovitost komunikacije v organizaciji, se lahko počutijo ogrožene in se odzovejo s kljubovanjem tej nalogi, ki jo označijo kot nepotrebno. Z vsako izmed omenjenih ovir implementacije analize zadovoljstva z internim komuniciranjem se je potrebno soočiti, da bi analiza lahko bila izvedena uspešno. Robson in Tourish (2005, 214) pravita, da organizacije, ki delujejo v pomanjkanju informacij glede uspešnosti interne komunikacije, posledično veliko težje razvijejo primeren akcijski načrt.

Med ovire implementacije uspešnih komunikacijskih praks Tourish (1998) uvršča razširjeno prepričanje o prenatrpanosti dnevnega reda menedžerjev. Menedžerji velikokrat ne želijo preobremeniti svojega dnevnega reda z neotipljivimi problemi, ki jih je težko izmeriti in preoblikovati. Quirke (1996) kot oviro navaja spoznanje menedžerjev o šibki komunikaciji številnih organizacij, pri čemer na svojo organizacijo gledajo kot na izjemo. Mnogi menedžerji so nevešči objektivno oceniti svojo komunikacijsko učinkovitost (v Robson in Tourish 2005, 214) ter menijo, da razpolagajo z zadostno količino informacij o zaznavah in stališčih zaposlenih, kar pa prinaša napake. Takšno nestrukturirano opazovanje povzroča izkrivljenost informacij. Na iskrenost zaposlenih pri odgovarjanju vpliva tudi odvisnost le-teh od menedžerjev glede nadaljnje zaposlitve in dohodka. Raziskovalec je tako soočen z izzivom določanja načina interpretacije ter razlage razlik v zaznavah zaposlenih na način, ki omogoča pridobitev natančnejše podobe organizacije (Downs in Adrian 2004, 11). Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem lahko vpliva na globoko izboljšanje komunikacije, tako interno kot eksterno. Pri tem se mora organizacija zavedati svojega potenciala glede izboljšane komunikacije, menedžerji pa morajo pokazati odločnost pri premagovanju ovir na poti do le-te (Hargie in Tourish 2000, 40).

4.3 Instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Leta 1985 je Oddelek za organizacijsko komunikacijo (Organizational Communication Division) v okviru Mednarodnega komunikacijskega združenja (International Communication Association) vzpostavil raziskovalni tim, katerega cilj je bil analizirati instrumente, ki se uporabljajo na področju raziskovanja zadovoljstva z internim komuniciranjem. Greenbaum in Gardner sta identificirala več kot 500 instrumentov, med katerimi jih je 20 % bilo uporabljenih trikrat ali več. 80 % instrumentov je bilo uporabljenih le enkrat. Downs in drugi (1994) so omenjene instrumente razvrstili v sledeče skupine:

- **Instrumenti splošne pokritosti:** preučujejo komunikacijske prakse na makro nivoju ter so uporabljeni na ravni celotne organizacije. Med relevantne instrumente te kategorije spadajo International Communication Association Survey Questionnaire, Organizational Communication Scale,

Organizational Communication Development Audit Questionnaire in Organizational Culture Survey.

- **Instrumenti procesa komunikacije:** se usmerjajo na specifične vidike komunikacije znotraj organizacije. Pet področij, ki jih najpogosteje vključujejo takšni instrumenti, je: spor, mentorstvo, sposobnost, obremenitve in komuniciranje vodstva.
- **Instrumenti, ki se osredotočajo na organizacijske rezultate:** mednje se uvrščajo zadovoljstvo, produktivnost in pripadnost. Relevantni instrumenti te kategorije so Communications Satisfaction Questionnaire in Organization Identification Questionnaire (Tkalac Verčič in drugi 2007, 179).

4.3.1 Communiaction Satisfaction Questionnaire (CSQ)

Je pomemben instrument analize zadovoljstva z internim komuniciranjem (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Instrument razvijeta Downs in Hazen leta 1977, in sicer z namenom pridobiti celoviti pogled o tem, na kakšen način zaposleni ocenjujejo sistem komuniciranja znotraj organizacije (Zwijze-Koning in de Jong 2007, 263). Cilj Downs in Hazena (1976) je razviti uporabni instrument analize zadovoljstva z internim komuniciranjem, raziskati pa želita tudi povezavo med zadovoljstvom z internim komuniciranjem ter zadovoljstvom z delom. CSQ je tako razvit z namenom raziskati odnos med komunikacijo in zadovoljstvom z delom (Mount in Back 1999, 401). Instrument je usmerjen na obnašanje zaposlenih in na njihove sodbe različnih praks komuniciranja znotraj organizacije, saj le-te zaznave vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji. CSQ se je razvil na podlagi debate strokovnjakov s področja komuniciranja, ki so skušali sestaviti seznam pomembnih tematik za raziskavo organizacijskega komuniciranja. Omenjeni instrument ocenjuje zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem, pri čemer jim postavlja večje število vprašanj, ki se navezujejo na osem različnih tem komuniciranja. Te teme se dotikajo medosebne komunikacije (na primer ocena zadovoljstva komunikacije z nadrejenimi), kakor tudi organizacijske komunikacijske klime. Strokovnjaki tega področja večinoma uporabljajo ustaljene statistične metode, ki ocenijo zanesljivost instrumenta ter analizirajo rezultate. Večina strokovnjakov se v primeru instrumenta CSQ strinja z njegovim primernim številom analiziranih dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki so bile pridobljene s faktorsko analizo. Downs in Hazen (1977) sta prvotno izpostavila osem stabilnih dimenzij, ki so kasneje bile potrjene tudi s strani Crino in Whita (1981 v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 263–264). Downs in Hazen kot najbolj pomembne

dimenzije zadovoljstva z interno komunikacijo izpostavita komunikacijsko klimo, osebne povratne informacije ter komunikacijo z nadrejenimi (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Crino, White (1981) ter Hecht (1978) so sočasno raziskali zanesljivost in veljavnost instrumenta, ki je bila potrjena. Revidiran vprašalnik je bil uporabljen na 510. zaposlenih iz štirih različnih organizacij. Vsaka dimenzija je vsebovala pet podvprašanj. Odgovori na vseh 40 vprašanj so bili podani na podlagi Likertove lestvice, kjer je vrednost 10 pomenila zelo zadovoljen in vrednost 1 zelo nezadovoljen. Tudi tukaj je bila zanesljivost instrumenta ponovno potrjena (Mount in Back 1999, 404). Struktura osmih dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem je bila tako potrjena na podlagi mnogih študij (Mount in Back 1999, 405). Dimenzije komunikacijskega zadovoljstva, ki se merijo v tem instrumentu so: klima komuniciranja, komuniciranje z nadrejenimi, organizacijska integracija, kvaliteta medijev komuniciranja, komuniciranje med zaposlenimi, organizacijska informiranost, informacije o lastnem uspehu in komuniciranje s podrejenimi (Tkalac Verčič in drugi 2007, 181). Številne komunikacijske revizije dosledno pričajo o komunikacijski klimi, komunikaciji z nadrejenimi ter osebnih povratnih informacijah, kot o dimenzijah zadovoljstva, ki se najmočneje povezujejo s splošnim komunikacijskim zadovoljstvom (Madlock, Downs in Adrian; Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32).

CSQ je še dandanes najpogostejše uporabljen instrument komunikacijske analize/revizije (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183) in to kljub dejstvu, da je bil razvit že pred več kot 25. leti (Tkalac Verčič in drugi 2007, 181). Clampitt, Greenbaum in Willihnganz (1988) opisujejo CSQ kot najboljši instrument analize zadovoljstva s komuniciranjem na področju organizacije (Mount in Back 1999, 404).

4.3.2 CIT

Instrument analize zadovoljstva z internim komuniciranjem (CIT) se osredotoča na izredno pozitivne kakor tudi negativne izkušnje z interno komunikacijo, ki predstavljajo splošno raven zadovoljstva zaposlenih z interno komunikacijo. Rezultati analize odkrivajo temeljne prakse komuniciranja, ki jih zaposleni označujejo kot vir (ne)zadovoljstva z internim komuniciranjem. Flanagan (1954) je CIT prvotno razvil kot tehniko opazovanja človekovega vedenja ter določanja sposobnosti, ki jih zahteva določen poklic ali skupina. Nekoliko kasneje sta Goldhaber in Rogers (1979) omenjeno tehniko spremenila ter jo vključila v komunikacijsko analizo ICA. Od takrat naprej so strokovnjaki področja komunikacije vključili CIT med pregled metod analize internega

komuniciranja (Booth 1986; Downs in Adrian 2004; Hamilton 1987; Hargie in Tourish 2000). Načelo instrumenta CIT pravi, da občutki (ne)zadovoljstva zaposlenih izvirajo iz izkušenj resničnega življenja zaposlenih. Splošno zadovoljstvo zaposlenih z interno komunikacijo je tako določeno z negativnimi/pozitivnimi izkušnjami komuniciranja, s katerimi se dnevno srečujejo v organizaciji. Instrument CIT zaposlene sprašuje o izkušnjah komuniciranja, ki jih dojemajo kot posebej (ne)učinkovite, ter o izkušnjah, ki v njih vzbujajo še posebej negativne ali pozitivne občutke. Zaposleni morajo vsako analizirano izkušnjo komunikacije podrobno opisati. Pri tem opišejo, kaj točno se je v okviru komunikacije zgodilo, kdo je bil prisoten v komunikaciji ter kakšni so bili učinki komunikacije. Gre za podroben vpogled v procese komuniciranja znotraj organizacije. Pri tem se raziskuje ustreznost izmenjave informacij, način sprejemanja odločitev, uporabljeni kanali komuniciranja za posredovanje pomembnih informacij zaposlenim (Downs in Adrian 2004; Goldhaber in Rogers 1979; Hargie in Tourish 2000). Zwijze-Koning in de Jong (2007, 264–265) povzameta, da ima instrument CIT velik potencial na področju raziskovanja interne komunikacije. Kvalitativni značaj instrumenta namreč omogoča globlji vpogled v probleme komuniciranja znotraj organizacije.

4.3.3 Organizational Communication Scale (OCS)

Instrument sta razvila Roberts in O'Reilly leta 1974, da bi izmerila spremenljivke v organizacijski komunikaciji. Avtorja sta sprva uporabila 189 vprašanj Likertovega tipa, ki sta jih postavila sedemdesetim študentom z delovnimi izkušnjami. Končni vprašalnik sestoji iz 35. vprašanj, s katerimi se meri 16 dimenzij interne komunikacije v organizaciji. Roberts in O'Reilly sta instrument uporabila z namenom ugotoviti razlike v komunikacijskem obnašanju »izoliranih« in »udeleženih« članov organizacije. Nekatere izmed poddimenzij so pripeljale do zaključka, da skupina »izoliranih« velikokrat namensko zadržuje informacije, po drugi strani pa je za skupino »udeleženih« značilna povečana informiranost ter večje skupno zadovoljstvo s komunikacijo. Glavna prednost instrumenta je, da je relativno kratek (Tkalac Verčič in drugi 2007, 179–180).

4.3.4 International Communication Association Survey Questionnaire (ICA)

Mednarodni oddelek za komuniciranje (International Communication Division) Mednarodnega združenja za komunikacijo (International Communication Association) je med letoma 1971 in 1976 razvil instrumente za oceno interne komunikacije, da bi

lahko izmeril zaznave zaposlenih glede procesov interne komunikacije (Downs in Adrian 2004). Cilj analize ICA je bil razvoj normiranih procesov merjenja komunikacije ter oblikovanje standardizirane baze informacij, ki bi olajšala primerjavo praks med organizacijami (Goldhaber 2002). ICA je z namenom ocene organizacijske komunikacije uporabljala standardizirane vprašalnike, navodila za vodenje intervjujev, analizo mreže in analizo kritičnih dogodkov ter komunikacijski dnevnik. Anketni vprašalnik ICE sestavlja 122 vprašanj, ki so razporejena v osem sklopov, in sicer: 1) obseg informacij, ki ga zaposleni želijo ter obseg, ki ga dejansko dobijo glede tem v povezavi z delom; 2) obseg informacij, ki ga zaposleni želijo in obseg, ki jim je dejansko posredovan glede tem v zvezi z delom; 3) obseg povratnih informacij, ki ga zaposleni prejmejo ter obseg, ki ga ocenjujejo kot potrebnega; 4) obseg prejetih in želenih informacij iz raznovrstnih virov; 5) časovne sekvence prenosa informacij; 6) odnosi organizacijske komunikacije; 7) zadovoljstvo z rezultati organizacije; 8) obseg prejetih in želenih informacij prek temeljnih kanalov komunikacije. Sprva se ocenjuje aktualno stanje, vzporedna lestvica pa meri stanje, ki si ga anketiranci želijo glede prejemanja informacij. Diferenca med ocenama ugotovi stopnjo podobnosti med informacijskimi potrebami in dejansko situacijo. Ta instrument je eden izmed najbolj obsežnih instrumentov, ki se uporablja za merjenje vseh vidikov sistema organizacijske komunikacije (Hargie in Tourish 2002 v Tkalac Verčič in drugi 2007, 181–182).

4.3.5 Organizational Communication Development Audit (OCD)

Je instrument spremljanja razvoja organizacijskega komuniciranja, ki ga je razvil Wiio s sodelavci iz helsinškega raziskovalnega instituta za poslovno ekonomijo. Namen instrumenta je bil izmeriti, ali komunikacijski sistem znotraj organizacije uspe uresničiti cilje komunikacije (Downs 1994). Anketni vprašalnik OCD sestoji iz 63. vprašanj, ki merijo sistem organizacijskega komuniciranja ter 10. demografskih vprašanj. 57 vprašanj se navezuje na komunikacijsko okolje, medtem ko ostalih 6 vprašanj meri zadovoljstvo z delom (Tkalac Verčič in drugi 2007, 183).

Tabela 4.1: Primerjava instrumentov komunikacijske analize

	OCS	CSQ	ICA	OCD
Struktura vprašalnika				
Količina vprašanj	35	52	134	76

Količina dimenzij	16	8	13	12
Vrste odgovorov				
Vrsta skale	7-stopenjska	7-stopenjska	5-stopenjska	5-stopenjska
Vprašanja odprtega tipa	Jih ni	Omejena	Obsežna	Obsežna
Vprašanja z več odgovori	-	5	12	16
Uporabnost				
Enostavna uporaba	Visoka	Visoka	Visoka	Zmerna
Enostavna obdelava	Visoka	Visoka	Zmerna	Zmerna
Pogosta uporaba	Zmerna	Zmerna	Visoka	Visoka
Obstoj norm	Ne	Da	Da	Da
Veljavnost				
Zunanja veljavnost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Diskriminacijska veljavnost	Visoka	Visoka	Visoka	Ni dostopna
Stabilnost faktorjev	Zmerna	Zmerna	Nizka	Zmerna

Vir: Tkalac Verčič in drugi (2006, 6)

4.4 Prednosti in omejitve instrumentov komunikacijske analize

4.4.1 CSQ

Prednosti instrumenta CSQ predstavljajo njegova verodostojna zgodovina, visoka zanesljivost in veljavnost, omogočanje analize primerjave ter prilagodljivost raznovrstnim organizacijam (Ruck in Welch 2012, 297). Greenbaum in drugi (1988) med glavne prednosti instrumenta uvrščajo njegovo relativno kratkost in razumljivost, ročno obdelavo podatkov, obstoj standardov ter merjenje dveh dimenzij, in sicer zadovoljstva na delovnem mestu ter produktivnosti, a se ga lahko uporabi tudi za merjenje ostalih spremenljivk (Tkalac Verčič in drugi 2007, 181). Tudi preprostost je ena izmed pozitivnih značilnosti instrumenta (Greenbaum in drugi 1988 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Relativno kratkost instrumenta potrjuje dejstvo, da ga je mogoče izpolniti v roku 15. minut (Greenbaum in drugi 1988 v Mount in Back 1999, 405).

Pomembna značilnost instrumenta je primerno število dimenzij, ki je bilo doseženo s faktorsko analizo ter njegova primernost za pridobitev splošnega vpogleda v način, kako zaposleni v organizaciji ocenjujejo vidike interne komunikacije (Zwijze-Koning in de Jong 2007 v Carriere in Bourque 2009, 32).

Omejitve instrumenta se kažejo v odsotnosti določenih dimenzij zadovoljstva, kot na primer komunikacija preko novih komunikacijskih medijev, medoddelčna komunikacija in komunikacija z najvišjim vodstvom. Pod vprašaj se postavlja veljavnost njegove faktorske strukture (Tkalac Verčič in drugi 2007, 181). Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je instrument manj primeren za prepoznavanje specifičnih komunikacijskih problemov ter oblikovanje predlogov za izboljšanje interne komunikacije (Zwijze-Koning in de Jong 2007 v Carriere in Bourque 2009, 32). Vprašalnik se precej zanaša na kvantitativen pristop, zato bi po mnenju mnogih strokovnjakov bilo potrebno raziskavo dopolniti z instrumenti kvalitativnega značaja (Ruck in Welch 2012, 297). Kljub dejstvu, da je instrument bil razvit že pred več kot petintridesetimi leti, še dandanes predstavlja prevladujoči instrument merjenja zadovoljstva z internim komuniciranjem (Tkalac Verčič in drugi 2007, 181).

4.4.2 OCS

Greenbaum in drugi (1988) kot glavno prednost instrumenta navajajo njegovo relativno kratkost. Prednost ponazarja tudi dejstvo, da nekatere dimenzije instrumenta CSQ niso vključene v ostalih instrumentih te vrste ter da obravnava tri komunikacijske dimenzije (zaupanje v neposredno nadrejenega, vpliv neposredno nadrejenega in težnja po mobilnosti). Omejitev instrumenta predstavlja neobstoje standardiziranih odgovorov, odsotnost komunikacije med oddelki in znotraj oddelka ter premajhna količina vprašanj, ki se navezujejo na vsako posamezno dimenzijo zadovoljstva s komuniciranjem (Tkalac Verčič in drugi 2007, 180).

4.4.3 ICA

Hargie in Tourish (2002) pravita, da je instrument ICA eden izmed najbolj obsežnih instrumentov za merjenje vseh vidikov organizacijske komunikacije. Downs in Adrian (2004) med glavne omejitve instrumenta uvrščata njegovo dolžino, nejasno terminologijo ter težavno interpretacijo rezultatov. Instrument je namreč zasnovan na samoocenjevanju (zaznave anketirancev) in ne na komunikacijski realnosti. Edini način premagovanja slednje omejitve je uporaba kombinirane metodologije, ki bi

omogočila uvid v različne vidike komunikacije. Še naprej pa ostajajo dvomi glede veljavnosti in uporabnosti posameznih rezultatov, pridobljenih z instrumentom ICA, kar se je že v preteklosti skušalo odpraviti z naknadnimi analizami (Tkalac Verčič in drugi 2007, 182–183).

4.4.4 OCD

Osnovni prednosti instrumenta sta njegova enostavna uporaba ter primerljivost med organizacijami. Instrument je rezultat številnih raziskav, ki so se zvrstile v daljšem obdobju. Greenbaum in drugi (1988) kot glavno omejitev instrumenta navajajo dejstvo, da zanesljivost in veljavnost celotnega instrumenta nikoli ni bila opredeljena. Omejitev predstavlja tudi dolgotrajna uporaba instrumenta OCD, ki traja skoraj cel dan (Tkalac Verčič in drugi 2007, 183).

Tabela 4.2: Prednosti in slabosti instrumentov komunikacijske analize

	OCS	CSQ	ICA	OCD
Prednosti instrumenta				
Enostavnost uporabe	✓	✓		✓
Kratkost uporabe	✓	✓		
Obstoj norm		✓	✓	
Pogostost uporabe		✓	✓	✓
Možnost uporabe v razl. organizacijah		✓	✓	✓
Psihometrične lastnosti vprašalnika	✓	✓	✓	
Omejitve instrumenta				
Kompleksnost uporabe			✓	

Dolžina uporabe			✓	✓
Neobstoje norm	✓			✓
Prenizko število vprašanj	✓			
Vprašljiva faktorska struktura	✓	✓	✓	✓
Neutrenost psihometrije vprašalnika				✓

Vir: Tkalac Verčič in drugi (2007, 184)

4.5 Razvoj novega instrumenta za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem (UPZIK- Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom)

Osnovni cilj raziskave avtoric Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić je bil razvoj instrumenta za merjenje kakovosti komunikacije v organizaciji. Njihovo delo je usmerjeno na vzpostavitev in utrjevanje stopenj zadovoljstva internih javnosti s komunikacijo znotraj organizacije ter odnose, ki vladajo med zaposlenimi. S pomočjo instrumenta UPZIK zaposleni ovrednotijo različne faktorje zadovoljstva z interno komunikacijo, kar posledično omogoča identifikacijo vidikov komunikacije, v katere je potrebno vložiti največ truda (Tkalac Verčič in drugi 2007, 195).

Instrument, ki so ga razvile avtorice Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić je razvit skozi dve fazi. V prvi fazi je razvit začetni vprašalnik, ki vključuje 107 vprašanj in je uporabljen na vzorcu 259 anketiranih. Na podlagi faktorske analize je nato razvit končni vprašalnik. Končni vprašalnik sestavlja 32 vprašanj, ki so razdeljena v osem dimenzij zadovoljstva z interno komunikacijo. V drugi fazi je končni vprašalnik uporabljen na vzorcu 169 anketiranih, zaposlenih v eni izmed velikih hrvaških organizacij. Ponovljena faktorska analiza ter analiza faktorske strukture dimenzij sta pokazali, da je ta instrument merjenja zadovoljstva z interno komunikacijo: zanesljiv in veljaven; primerljiv s podobnimi instrumenti, razvitimi po svetu, hkrati pa vseeno dovolj drugačen, da utemeljuje razvoj instrumenta, prilagojenega hrvaškim kulturološkim specifikam; ter uporaben v prihodnjih teorijskih in praktičnih raziskovanjih (Tkalac Verčič in drugi 2007, 175).

4.5.1 Razvoj začetnega instrumenta

Pri izboru vprašanj – v okviru začetnega vprašalnika – je bil cilj vključiti čim več vprašanj, ki so na kakršenkoli način bila povezana z organizacijskimi rezultati, kot na primer zadovoljstvo, produktivnost, zavezanost (z operacionalizacijo Downsa in drugih

1994). V skladu z navedenim ciljem so vprašanja izbrana na podlagi podrobne analize komunikacijske in organizacijske literature, analize podobnih merskih instrumentov ter intervjujev s strokovnjaki tega področja. Končna lista vprašanj je uvrščena v sledeče kategorije: odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, informacije glede dela, splošno komunikacijsko zadovoljstvo v organizaciji, zadovoljstvo z neformalno in formalno komunikacijo v organizaciji ter informacije glede poslovanja organizacije, organizacijske politike, prakse ter postopkov znotraj organizacije. Vsaka izmed omenjenih kategorij je vključevala 13–20 vprašanj. Na ta način je bil razvit seznam vprašanj (107), kjer se tri navezujejo na splošno zadovoljstvo z delom, pet vprašanj pa se navezuje na demografijo. Na podlagi omenjenega seznama vprašanj je bila razvita končna različica začetnega vprašalnika. Pri vsakem vprašanju, ki se navezuje na zadovoljstvo z interno komunikacijo je ponujena 7-stopenjska Likertova lestvica, kjer vrednost 1 pomeni zelo nezadovoljen, vrednost 7 pa zelo zadovoljen (Tkalac Verčič in drugi 2007, 186).

4.5.2 Razvoj končnega instrumenta

Podatki, pridobljeni na podlagi začetnega vprašalnika, so bili analizirani s postopkom faktorske analize, metodo glavnih komponent ter Varimax rotacijo za pridobitev enostavne strukture. Glede na to, da je določitev števila relevantnih faktorjev eden izmed najbolj občutljivih elementov faktorske analize, sta bila v tej fazi uporabljena dva kriterija, in sicer Kaiserov kriterij in Cattellijev diagram. Po Kaiserovem kriteriju je bilo število relevantnih faktorjev nekoliko večje, je pa Cattellijev diagram opozoril na obstoj osmih faktorjev. Struktura osmih faktorjev je bila sprejeta iz več razlogov: zadovoljiv odstotek pojasnjene variance (61,41 %); vključenost osmih faktorjev, pri čemer vsak izmed njih pojasnjuje najmanj 3 % originalne variance (Hair in drugi 2006 menijo, da morajo vsak faktor sestavljati vsaj tri vprašanja z značilno začetno zasičenostjo); struktura osmih faktorjev pa je ponujala tudi najbolj jasno sliko teorijskega koncepta. Razvitih je bilo **osem dimenzij zadovoljstva z interno komunikacijo** (Tkalac Verčič in drugi 2007, 188–189):

Zadovoljstvo s povratnimi informacijami (o lastnem uspehu in uspehu organizacije)

S tem faktorjem je bilo pojasnjene 14,8 % variance. Navezuje se na komunikacijske vidike tako na osebni kakor na organizacijski ravni. Vprašanja v sklopu tega faktorja se navezujejo na zadovoljstvo s povratnimi informacijami glede ciljev organizacije ter organizacijskih uspehov, kakor tudi na zadovoljstvo s povratnimi informacijami o

zahtevah glede dela in na zadovoljstvo z informacijami glede uspešnosti opravljenega dela.

Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim

Z omenjenim faktorjem je bilo pojasnjene 14,7 % variance. Vprašanja, za katera je bila značilna najboljša primarna zasičenost, so vključevala zadovoljstvo s formalno komunikacijo z neposredno nadrejenim, zadovoljstvo z neformalnim druženjem z nadrejenim, koliko nadrejeni posluša ter namenja pozornost podrejenim, koliko nadrejeni verjame ter pomaga podrejenim in podobno.

Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem

S tem faktorjem je bilo pojasnjene 6,6 % variance. Vprašanja, ki so se izkazala za reprezentativna temu faktorju, so se v glavnem navezovala na zadovoljstvo s komuniciranjem s kolegi iste ravni znotraj oddelka, z dostopnostjo kolegov na delovnem mestu, z usklajenostjo članov tima, z enostavnostjo komuniciranja s kolegi, z neobstojem ovir v komunikaciji s kolegi in s pripravljenostjo kolegov, da sprejmejo kritiko.

Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem

Faktor je pojasnil 6,1 % variance. Vprašanja, ki so pokazala značilno primarno zasičenost faktorju, so se navezovala na določeno obliko neformalne komunikacije, kot na primer zadovoljstvo s številom neformalnih druženj s kolegi, zadovoljstvo s številom odločitev, ki se sprejmejo na podlagi neformalne komunikacije, s količino neformalne komunikacije, s količino govoric znotraj organizacije ter s koristnostjo in točnostjo neformalno prenesenih informacij.

Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem

Peti faktor je pojasnil 5,4 % skupne variance ter se je navezoval na formalne informacije glede uspeha in dela organizacije, kot na primer zadovoljstvo z informacijami glede pravilnika o delu, prometa, dobička in finančnega uspeha organizacije, zakonskih predpisov, ki vplivajo na poslovanje organizacije, poznavanja pravil in postopkov dela ter podobno.

Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo

Faktor je pojasnil 5,4 % variance. Vprašanja tega faktorja so se navezovala na zadovoljstvo s komunikacijo, ki poudarja pomen organizacijskih vrednot in ciljev, kot na primer koliko komunikacije pomaga posamezniku, da se počuti kot pomemben del organizacije ter da se poistoveti z organizacijo.

Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja

Faktor je pojasnil 5,1 % variance. Gre za zadovoljstvo z uporabljenimi mediji komuniciranja, kot na primer zadovoljstvo z uporabo elektronske pošte kot medijem komuniciranja, z možnostjo in kvaliteto komuniciranja s sodobnimi mediji, zadovoljstvo z načinom, ki ga drugi izberejo v primeru komunikacije s posameznikom in podobno.

Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih

Ta zadnji faktor je pojasnil 3,2 % variance in se navezuje na zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih, kot na primer zadovoljstvo z organizacijo sestankov, s koristnostjo informacij, pridobljenih na sestankih, s trajanjem sestankov in podobno.

Na osnovi izvedene factorske analize je nato bil sestavljen končni vprašalnik zadovoljstva z internim komuniciranjem. Za vsak pridobljeni faktor oziroma za vsako opisano dimenzijo so bila izbrana po štiri vprašanja. Kriteriji izbora vprašanj (po metodologiji Downs in Hazena 1977) so bili sledeči: vsako izmed izbranih vprašanj je imelo največjo primarno zasičenost s svojim faktorjem; primarna zasičenost je bila 0,4 ali večja. Sledeč metodologiji Downs in Hazena (1977) je bila dodatno preverjena zanesljivost instrumenta na vzorcu 30. anketirancev, ki so dvakrat (v razmiku enega tedna) izpolnili vprašalnik. Koeficient test-retest zanesljivosti je pokazal za zadovoljstvo s povratnimi informacijami vrednost 0,83, 0,88 je bila vrednost zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim, 0,71 za zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem, 0,95 za zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem, 0,85 za zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem, 0,74 za zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja ter 0,94 za zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih (Tkalac Verčič in drugi 2007, 189).

4.5.3 Uporaba končnega instrumenta

V okviru končnega vprašalnika ocene zadovoljstva z interno komunikacijo so anketiranci morali izraziti različne stopnje zadovoljstva z vsakim izmed 32. vprašanj, ki so bila razdeljena v osem dimenzij zadovoljstva z interno komunikacijo. Stopnje zadovoljstva je bilo mogoče izraziti na podlagi sedem stopenjske Likertove lestvice.

Vprašalnik je vključeval tudi tri vprašanja demografskega značaja ter tri vprašanja glede splošnega/skupnega zadovoljstva na delovnem mestu. Vprašalnik je bil uporabljen v eni izmed večjih hrvaških organizacij, natančneje na vzorcu 169 anketiranih. Poskus ocene veljavnosti vprašalnika zadovoljstva z interno komunikacijo temelji na teoretski predpostavki, po kateri je zadovoljstvo z interno komunikacijo do določene mere povezano s splošnim zadovoljstvom na delovnem mestu (Petit in drugi 1997; Pincus 1986; Gray in Laidlaw 2004). V okviru preverjanja veljavnosti konstruktov vprašalnika je bilo uporabljeno prvo izmed treh vprašanj glede skupnega zadovoljstva na delovnem mestu (le-to vprašanje je bilo v isti obliki postavljeno tudi v prvi uporabi vprašalnika). Korelacija posameznih podlestitv in konstrukta splošnega zadovoljstva na delovnem mestu bi po pričakovanih strokovnjakov tega področja morala biti zmerna do visoka. Korelacija posameznih podlestitv in splošnega zadovoljstva na delovnem mestu je bila v primeru ponovljenega vprašalnika nekoliko nižja. Večja homogenost vzorca je v primeru ponovljenega vprašalnika povzročila znižanje variance rezultatov obeh spremenljivk, posledično pa se je znižala tudi korelacija. Izvedena je bila tudi faktorska analiza glavnih komponent. Za vsako izmed vprašanj se je sklepalo, da je značilno za izbrani faktor, v primeru, da je imelo najvišjo primarno zasičenost s tem faktorjem ter vrednost primarne zasičenosti 0,4 ali višjo. Dimenzija/konstrukt zadovoljstva s kakovostjo medijev komuniciranja je glede na predhodne vprašalnike novejša/izboljšana, saj se je način komunikacije v zadnjih desetih letih precej spremenil. V tem smislu je omenjena dimenzija doprinos obstoječim dimenzijam (Tkalac Verčič in drugi 2007, 189–193).

4.5.4 Prednosti in omejitve instrumenta UPZIK

Ena izmed pomembnejših lastnosti instrumenta UPZIK je, da temelji na empiričnih rezultatih. Dimenzije so oblikovane na temelju faktorske analize in prilagojene populaciji, kateri je vprašalnik namenjen. Vprašalnik UPZIK se uvršča med krajše vprašalnike merjenja zadovoljstva z internim komuniciranjem. Faktorsko strukturo sestavlja osem dimenzij. UPZIK velja za enega izmed enostavnejših vprašalnikov kar se tiče uporabe ter vnosa in analize dobljenih podatkov. Osnovni deskriptivni parametri so se pokazali za zadovoljujoče. Faktorji so se skozi analizo pokazali za zelo stabilne. V okviru instrumenta UPZIK je bilo ponovno dokazano, da je zadovoljstvo z interno komunikacijo večdimenzionalen koncept (Tkalac Verčič in drugi 2007, 193–194).

Kljub temu, da instrument UPZIK temelji na celoviti empirični analizi, je njegov končni vprašalnik za merjenje zadovoljstva z interno komunikacijo deležen določenih metodoloških omejitev. V izogib tem omejitvam bi bilo potrebno v prihodnje ponoviti uporabo vprašalnika na večjem in bolj heterogenem vzorcu anketirancev, da bi bili rezultati posledično bolj zanesljivi (heterogenost vzorca v tej raziskavi je najverjetneje privedla do faktorske strukture z manjšim številom dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem). Čeprav je v raziskavi hrvaških avtoric stabilnost faktorske strukture preverjena s ponovljeno raziskovalno faktorsko analizo, bi morda bolj primeren pristop vključeval konfirmatorno faktorsko analizo, ki bi omogočila vzpostavitev ostalih pomembnih pokazateljev/indikatorjev kakovosti instrumenta. Metodologija omenjenih avtoric je sledila metodologiji Downs in Hazena (1977). Prihodnja preverjanja instrumenta UPZIK bi morala slediti strožjim metodološkim pristopom. Vse omenjene metodološke omejitve bi bilo mogoče odpraviti s prihodnjimi raziskavami tega področja, in sicer s ponovno uporabo vprašalnika (Tkalac Verčič in drugi 2007, 194–195).

5 Empirični del magistrskega dela

Empirični del magistrskega dela je namenjen integraciji teorije in empirije. Je temelj reševanja problematike naloge.

5.1 Predstavitev organizacije IKEA

Poimenovanje organizacije IKEA je sestavljeno iz začetnic ustanovitelja Ingvarja Kamprada (IK) ter začetnic posesti in vasi, v kateri je preživel otroštvo, Elmtaryd Agunnaryd (EA). Logotip IKEA se kaj bistveno ni spremenil skozi zgodovino organizacije. Različica logotipa iz leta 1967 je tako vse do danes ostala nespremenjena in predstavlja dosleden simbol poslovanja organizacije IKEA.

IKEA Group je organizacija, ki ponuja izdelke in storitve za opremo doma. Zanja je značilna popolnoma integrirana veriga dobave, ki vključuje lastno industrijsko družbo – IKEA Industry. IKEA Group ima, neposredno in posredno, v lasti tudi središča maloprodaje. Pri tem je trgovina IKEA edinstveno zasidran najemnik.

INGKA Holding B.V. in njegove nadzorovane entitete imajo lastniško strukturo, ki zagotavlja neodvisnost ter dolgoročni pristop. Sredstva sklada fundacije INGKA, s

sedežem na Nizozemskem, se lahko uporabljajo le v dva namena: reinvestiranje znotraj IKEA Group ter darovanje v dobrodelne namene preko fundacije INGKA. INGKA Holding B.V. je matična družba IKEE Group, s sedežem na Nizozemskem (Leiden). Od 15. januarja 2015 so člani nadzornega sveta Lars-Johan Jarnheimer (predsednik), Stina Honkamaa Bergfors, Tore Bertilsson, Luisa Delgado, Jonas Kamprad, Goran Lindahl in Lone Fonss Schroder. Ingvar Kamprad, ustanovitelj organizacije IKEA, zaseda funkcijo višjega svetovalca nadzornemu svetu. IKEA Group deluje pod vodstvom svojega predsednika in direktorja, in sicer Petra Agnefjalla skupaj z Group Managementom. IKEA Group deluje skozi celotno verigo vrednosti, od strategije dometa, razvoja izdelkov, pa vse do proizvodnje, distribucije in maloprodaje. Vse to vključuje lastne enote proizvodnje, pisarne trgovskih storitev, centre potrošniške distribucije ter 328 trgovin. Vsega skupaj deluje IKEA Group v 42. državah. IKEA Group podeljuje tudi franšizo maloprodajnega sistema IKEA, ki je pod okriljem Inter IKEA Systems B.V, s sedežem na Nizozemskem. Inter IKEA System B.V. je lastnik IKEA Concepta ter podeljevalec franšize IKEA po vsem svetu (Intranet organizacije IKEA).

5.1.1 Vizija, poslovna ideja, vrednote, kultura organizacije IKEA

Vizija organizacije IKEA je ustvariti boljši vsakdan za mnogo ljudi. **Poslovna ideja** organizacije IKEA podpira omenjeno vizijo, in sicer s ponudbo širokega spektra dobro oblikovanih, funkcionalnih izdelkov za opremo doma, in sicer po tako nizkih cenah, da si jih lahko privoščijo večina ljudi.

Ideja človeških virov je dati priložnost ljudem, ki so preprosti in realni, da se razvijejo kot posamezniki ter v okviru svojih poklicnih vlog. Le-tako smo lahko vsi skupaj močno zavezani realizaciji ustvarjanja boljšega vsakdana tako za nas same kakor tudi za naše stranke.

Ključne vrednote organizacije IKEA so:

Skromnost in volja - med zaposlenimi vlada odnos spoštovanja, ki je prisoten tudi v odnosu do strank ter naših dobaviteljev. Potrebno je biti pripravljen sprejeti kritiko ter se obnašati v skladu z njo brez kakršnegakoli odlašanja. Biti skromen pomeni priznati svoje napake in pri tem ne kriviti druge za naše napake. Skromnost pomeni tudi priznati svoje slabosti ter si prizadevati za njihovo izboljšanje. Upoštevanje, spoštovanje, prijaznost, velikodušnost, iskrenost in priznavanje svojih napak – vse to so kvalitete, ki

predstavljajo skromnost ter jih spodbujamo. Volja pa pomeni strinjanje glede skupnih ciljev in odločnost pri doseganju le-teh.

Stroškovna zavednost – nizke cene so praktično nemogoče ob prisotnosti visokih stroškov, zato s ponosom dosegamo dobre rezultate z manjšim številom virov. Stroškovna zavednost se odraža v celotnem delovanju organizacije IKEA.

Sprejemanje ter prenašanje odgovornosti – zaposleni s potencialom imajo možnost napredovanja. Spodbuja se jih tudi pri preseganju svojih pričakovanj.

Vodenje na podlagi zgleda – naše vodstvo organizacije deluje v skladu z vrednotami IKEA, ustvarja ozračje dobrobiti ter pričakuje enako tudi od svojih sodelavcev.

Prizadevanje za izpolnitev realnosti – ostajamo zvesti praktičnim rešitvam, s katerimi razvijamo, izboljšujemo ter sprejemamo realne odločitve.

Preprostost – ob reševanju problemov in ob soočanju z izzivi izbiramo enostavne ter preproste pristope. Izvedba enostavnih rešitev je učinkovitejša.

Nenehna želja po obnovitvi – zavedamo se, da prilagajanje potrebam strank prek inovativnih rešitev prispeva k boljšemu vsakdanu doma.

Upati si biti drugačen – pod vprašaj postavljamo stare rešitve. V primeru boljših idej nato tudi spremenimo stare rešitve. Svoje zaposlene spodbujamo k izražanju in preizkušanju nekonvencionalnih idej.

Biti stalno »na poti« – pregledamo in ocenimo današnja dejanja ter se vprašamo, kaj bi lahko bilo v prihodnje opravljeno bolje. Tako lahko na podlagi tega najdemo nove ideje in navdihe.

Združenost in zanos – skupaj imamo moč rešiti navidezno nerešljive probleme. To opravljamo ves čas. Zanimive delovne naloge, cenjen trud, biti del uspešnega tima ter občutek pripadnosti in združenosti so zelo pomembni dejavniki uspeha (Intranet organizacije IKEA).

5.1.2 Orodja internega komuniciranja organizacije IKEA Graz

Intranet (IKEA Inside): eno pomembnejših orodij internega komuniciranja v organizaciji IKEA Graz je zagotovo intranet, kjer zaposleni dobimo splošne informacije o organizaciji IKEA ter informacije o izdaji novih izdelkov, globalne in lokalne novice, pravila in strategije poslovanja, spletna šolanja ter vse informacije, ki so potrebne za

boljše razumevanje delovanja celotnega organizacijskega sistema. Ponuja tudi različne povezave do elektronske pošte, programa za planiranje dopusta ter ostalih relevantnih strani.

Sestanki: resorski, medresorski, sestanki vodstva. Gre za izmenjavo aktualnih informacij glede poslovanja ter predstavitve rezultatov poslovanja.

Informativne predstavitve (letne, mesečne): navadno jih izvaja vodstvo organizacije, ki predstavi rezultate poslovanja ter novosti.

Poslovne delavnice (»workshop«): izmenjavajo se informacije glede inovativnih idej poslovanja ter predlogi za uspešnejše poslovanje.

Elektronska pošta: je namenjena izmenjavi informacij med zaposlenimi (znotraj oddelkov, med oddelki), kakor tudi z zaposlenimi izven poslovne enote Graz. Preko elektronske pošte se tedensko pošilja tudi tako imenovani »newsletter«, kjer gre za najbolj relevantne, aktualne informacije v zvezi s poslovanjem.

Seminarji in šolanja: so namenjeni spodbujanju in razvoju poslovnega potenciala, razvoju zaposlenih ter izmenjavi relevantnih informacij, ki so potrebne za uspešno izvajanje dela znotraj organizacije.

Yammer: komunikacijska platforma omogoča zaposlenim povezovanje s sodelavci po vsem svetu. Gre za izmenjavo raznovrstnih idej glede poslovanja, kakor tudi za neformalne pogovore. Uporabnik platforme se lahko poveže z različnimi skupinami, ki se nanašajo na različna področja delovanja (na primer: notranji dizajn, trženje ipd.)

Oglasna deska: objava različnih informacij (objave o napredovanju zaposlenih, razpisana delovna mesta, informacije o analizi kvalitete produktov, razpisana šolanja, programi izobraževanja, različna relevantna interna sporočila ipd.).

Letni razgovor z neposredno nadrejenim: zaposleni in njegov nadrejeni enkrat na leto komunicirata o poslovnih ciljih zaposlenega. Zaposleni oblikuje cilje, ki jih nadrejeni nato spremlja in v roku enega leta tudi oceni. Ocenjuje se tudi potencial zaposlenih ipd.

Interna revija: izhaja mesečno in ponuja informacije o poslovanju, novostih, projektih (okoljevarstveni projekti ...), ekskurzijah, osebnih zgodbah zaposlenih, predstavitev novih zaposlenih in podobno.

5.2 Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v organizaciji IKEA Graz

5.2.1 Opredelitev problema, cilj analize, hipoteze in omejitve analize

Opredelitev problema

Probleme, prisotne v organizaciji, je mogoče prepoznati s pomočjo analize zadovoljstva z internim komuniciranjem. Vodstvo organizacije dobi vpogled v dogajanje na komunikacijski ravni (Hurst v Quinn in Hargie 2004). Quinn in Hargie (2004) navajata, da so tako pridobljene informacije ustrezne za prepoznavanje problemov, kot so na primer: pomanjkanje (pravočasnih) informacij, prekomerne govorice, premalo komuniciranja navzgor, zgrešeni kanali komunikacije, premalo izpostavljanja vodstva organizacije in neproduktivni sestanki. V obravnavani organizaciji je ponekod zaznati pomanjkanje informacij glede določenih aspektov dela (povratne informacije ipd.), odprto je tudi vprašanje glede medijev komuniciranja, ki bi lahko bili bolje izkoriščeni glede na to, kar sodobna tehnologija ponuja. Zato želimo podrobneje raziskati različne vidike zadovoljstva zaposlenih, v katere sta vključena tudi povratne informacije ter kakovost medijev internega komuniciranja.

Cilj analize je ugotoviti pomen, ki ga zaposleni pripisujejo različnim dimenzijam zadovoljstva z internim komuniciranjem. Kot zaposlena v obravnavani organizaciji želim, da skozi analizo ugotovimo trenutno stopnjo zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja. Identificirati želimo vidike interne komunikacije, ki zahtevajo več pozornosti v prihodnje. Rezultati analize so zato dobra podlaga za pripravo predlogov izboljšanja internega komuniciranja – podlaga za izboljšanje morebitnih kritičnih vidikov zadovoljstva z internim komuniciranjem.

Hipoteze raziskovalnega dela se glasijo:

Hipoteza 1: S splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem so najbolj povezane dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim in zadovoljstvo z osebnimi povratnimi informacijami.

V okviru večdimenzionalnega konstrukta zadovoljstva z internim komuniciranjem so v primeru splošnega zadovoljstva določene dimenzije komunikacijskega zadovoljstva pomembnejše od drugih. Komunikacijske analize ugotavljajo, da se s splošnim internim komunikacijskim zadovoljstvom najpomembneje povezujejo dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, komunikacija z nadrejenim (Madlock v Carriere

in Bourque 2009, 32) in zadovoljstvo s povratnimi informacijami (Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32). Tudi Downs in Adrian (2004, 155) se pridružujeta omenjeni ugotovitvi.

Hipoteza 2: Zadovoljstvo z dimenzijami internega komuniciranja se ne razlikuje glede na starost, spol in izobrazbo.

Demografske spremenljivke namreč slabo pojasnjujejo stopnjo zadovoljstva z internim komuniciranjem. V okviru par študij, ki so ugotovile določen učinek demografskih spremenljivk na zadovoljstvo z internim komuniciranjem, so bile uporabljene spremenljivke, ki pa niso bile testirane. Splošne ugotovitve raziskav tako ne govorijo o relevantni povezavi demografskih spremenljivk z zadovoljstvom z internim komuniciranjem. Spol, starost ali izobrazba nimajo nikakršnega monopola nad zadovoljstvom z internim komuniciranjem. Nobenemu posamezniku ni naravno dano zadovoljstvo ali nezadovoljstvo s komuniciranjem (Clampitt in Downs 1987, 18–19). Tako je mogoče trditi, da spol, starost in izobrazba nimajo relevantne povezave z zadovoljstvom z internim komuniciranjem.

Hipoteza 3: Zaposleni so najbolj zadovoljni s komuniciranjem z nadrejenim ter najmanj zadovoljni s povratnimi informacijami.

Številne komunikacijske revizije ugotavljajo, da je zadovoljstvo z dimenzijo komuniciranja z nadrejenim ocenjeno najboljše ter najslabše z dimenzijo povratnih informacij (Clampitt in Downs 1983 v Downs in Adrian 2004, 154).

Ključno raziskovalno vprašanje se glasi: Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja?

Metodološke omejitve so v prvi vrsti jezikovne narave. Originalni vprašalnik je namreč napisan v hrvaškem jeziku. Za potrebe raziskave smo ga prevedli v nemški jezik, saj obravnavana organizacija posluje v Avstriji. Ob tem se zavedamo problema prevajanja. Naslednja metodološka omejitev je povezana z lastnostmi vzorca (velikost in kriterij izbora). Ob tem se postavlja še vprašanje, ali je število izpolnjenih anket dovolj reprezentativno za celotno populacijo (vsi zaposleni v organizaciji). Omejitev predstavlja tudi vprašanje o iskrenosti odgovarjanja na vprašanja. Demografska vprašanja so se navezovala na starost, spol, izobrazbo ter oddelek, v katerem je anketirani zaposlen. Anketiranci, ki so zaposleni v oddelkih z manj ljudmi, bi lahko

zaradi občutka prepoznavanja identitete prilagajali odgovore na vprašanja. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je originalni vprašalnik namenjen merjenju zadovoljstva z interno komunikacijo zaposlenih na Hrvaškem, saj upošteva hrvaške kulturološke in socialne značilnosti. Preverili bomo ali vprašalnik, ki je originalno namenjen hrvaškemu nacionalnemu prostoru, deluje tudi v avstrijskem prostoru. Organizacija IKEA Graz je sicer nacionalno zelo raznolika, delež zaposlenih, ki so slovenske, hrvaške kakor tudi bosanke narodnosti ni zanemarljiv. Metodološka omejitev se nanaša tudi na izbran standardiziran anketni vprašalnik. Zanesljivost ugotovitev je višja v primeru kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih instrumentov raziskovanja. Omejitev predstavlja tudi prilagojeni anketni vprašalnik (prilagojena socio-demografska vprašanja, dodana vprašanja o splošnem zadovoljstvu s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja).

5.2.2 Raziskovalni načrt

5.2.2.1 Viri podatkov

Z namenom odgovoriti na ključno raziskovalno vprašanje ter potrditi/zavreči zastavljene hipoteze smo uporabili **primarne vire podatkov (mnenja/stališča)** zaposlenih glede zadovoljstva z interno komunikacijo). To so podatki, zbrani za namene uporabe v aktualni raziskavi. Uporabljeni so bili tudi **sekundarni viri podatkov (interni ter eksterni)**. To so že obstoječi podatki, ki so bili zbrani z drugačnim namenom. Obstajajo analize zadovoljstva, ki jih je za organizacijo IKEA izvajala eksterna organizacija (eksterni sekundarni podatki). Prav tako pomemben vir podatkov predstavljajo teoretični analiziranega področja, kar je pomagalo pri izbiri anketnega vprašalnika.

5.2.2.2 Raziskovalni instrument

Podatke za analizo smo zbrali s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika, ki predstavlja dober način pridobivanja primarnih podatkov. Za namene raziskave smo uporabili vprašalnik, ki je bil razvit z namenom znanstvenega raziskovanja elementov, in to so konstrukti zadovoljstva z internim komuniciranjem na delovnem mestu. Originalni vprašalnik so razvile avtorice Tkalc Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić iz Ekonomske fakultete v Zagrebu. Naš anketni vprašalnik je sestavljen iz uvodnega dela (nagovor, predstavitev namena raziskave, zagotovilo o anonimnosti ankete ter

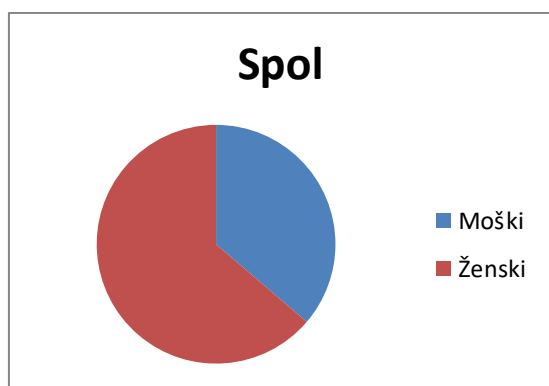
izražanje hvaležnosti za sodelovanje). Sledijo vprašanja, ki se navezujejo na osem dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem. Drugi del vprašalnika predstavljajo socio-demografska vprašanja. Na koncu sledi zahvala za sodelovanje. Anketa vključuje zaprte trditve z neopisno lestvico, kjer anketiranci odgovorijo tako, da določijo pozicijo na lestvici (intervalu). Lestvica je predstavljena s števili (v raziskavi smo uporabili sedem stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje stališč zaposlenih glede zadovoljstva z internim komuniciranjem). Merska raven spremenljivk, katerih vrednosti dobimo s takšnimi vprašanji, je intervalna. Takšna vrsta odgovorov anketirance sicer omejuje pri odgovarjanju, vendar pa je preprostejša za analizo. Za potrebe analize smo spremenili določena socio-demografska vprašanja (»oddelek na katerem sem zaposlen«, »dokončana izobrazba«). Ostala vprašanja, ki se navezujejo na osem dimenzij zadovoljstva, so ostala nespremenjena. Pri vsaki dimenziji zadovoljstva z interno komunikacijo je dodano le vprašanje o splošnem zadovoljstvu z vsako izmed teh osmih dimenzij zadovoljstva. Ključne dimenzije, s katerimi smo ugotavljali zadovoljstvo z internim komuniciranjem, se glasijo: povratne informacije; komuniciranje z nadrejenim; komuniciranje s sodelavci; neformalno komuniciranje; korporativno komuniciranje; komunikacijska klima; kakovost medijev internega komuniciranja ter komuniciranje na sestankih.

5.2.2.3 Načrt vzorčenja

Populacija je skupek elementov, na katere se navezujejo ugotovitve raziskave (Kalton in Vehovar 2001, 10). Populacijo raziskave predstavljajo zaposleni v organizaciji IKEA Graz. **Vzorec** pa je podmnožica populacije, na podlagi katere sklepamo o celotni populaciji (Kalton in Vehovar 2001, 11). Raziskava je bila izpeljana na vzorcu 200 anketiranih. Gre za priložnostni vzorec. To je vzorec enot, ki izpolnjujejo nek pogoj (zaposleni organizacije). Glede na to, da so bile ankete razdeljene večinoma v osebne predalčke zaposlenih, kamor mesečno prejemajo tudi ostale pomembne dokumente, jih je bilo nemogoče razdeliti med vse zaposlene v organizaciji. Zaposleni določenih oddelkov nimajo t.i osebne predalčka (logistika, restavracija), v tem primeru so ankete med svoje zaposlene razdelili vodje oddelkov.

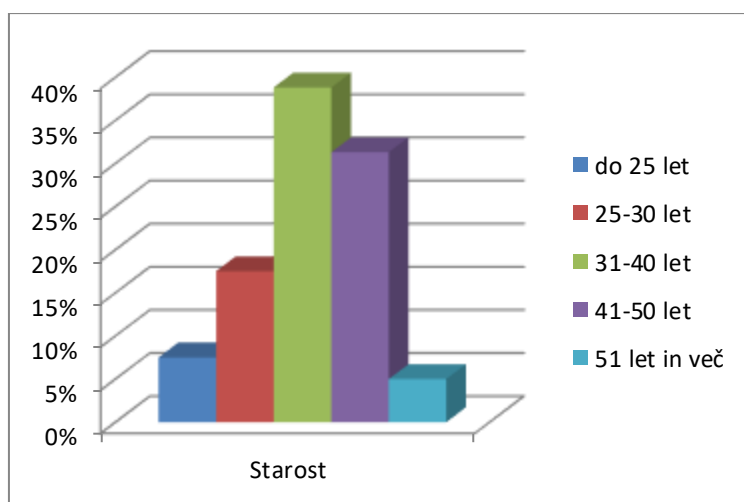
Realizacija vzorca je bila 80 anketirancev, 51 (63,8 %) žensk in 29 (36,3 %) moških.

Graf 5.1: Struktura vzorca glede na spol (izražena v procentih)



Večina anketirancev je bila stara med 31 do 40 let (38,8 %), sledijo anketiranci med 41 do 50 let (31,3 %), 17,5 % je bilo starih od 25 do 30 let, 7,5 % anketirancev je bilo starih manj kot 25 let, najmanj (5 %) pa je bilo starih 51 let ali več (glej Graf 5.2).

Graf 5.2: Struktura vzorca glede na starost (izražena v procentih)



Večina anketirancev je bila zaposlenih v prodaji (47,5 %), sledi logistika (20 %), z oddelka za notranji dizajn je bilo sodelujočih 11,3 %, malo manj jih je bilo (8,8 %) z oddelka za potrošniške storitve, sledi blagajna (3,8 %), najmanj jih je bilo z oddelkov upravljanja, restavracije, kadrovske ter planiranja urnikov (med 1,3–3,8 %).

Dokončana izobrazba anketirancev je v večini (vsak po 26,3 %) gimnazija, srednja poklicna šola in visoka poklicna šola, 17,5 % je bilo univerzitetno izobraženih, 3,8 % pa je imelo dokončano osnovno šolo (glej Prilogo C).

5.2.2.4 Izvedba raziskave / zbiranje informacij

V organizaciji IKEA Graz je zaposlenih več kot 300 ljudi. Namen je bil razdeliti čim več anket, saj je cilj naloge oceniti trenutno stanje zadovoljstva z internim komuniciranjem, pri čemer so pomembni vsi zaposleni organizacije. Dne 25. 5. 2016 se je za potrebe zbiranja kvantitativnih podatkov izvedlo anketiranje (strukturiran anketni vprašalnik), tako da je bilo razdeljenih približno 200 anket med zaposlene v organizaciji. Za takšen pristop smo se odločili ob zavedanju otežene izvedljivosti v primeru pošiljanja anketnih vprašalnikov preko elektronske pošte, saj zaposleni določenih oddelkov (na primer logistika) redko uporabljajo računalnik. Prav tako je odziv na elektronsko pošto navadno slabši, saj jo mnogi zaposleni enostavno spregledajo ali ignorirajo. Zaposleni so imeli tri tedne časa za oddajo anketnega vprašalnika. Vprašalniki so se oddali v posebno škatlo, ki je bila namenjena zbiranju le-teh. Anketni vprašalnik je veljavno izpolnilo 80 zaposlenih, kar predstavlja približno četrtno vseh zaposlenih.

5.2.2.5 Raziskovalna znanstvena metoda

Znanstveno metodo lahko definiramo kot »**pot do novega spoznanja**«. Metoda zajema vse procese, ki jih potrebujemo pri raziskovanju pojavov v stvarnosti. Metoda je ključni element znanosti, ki povezuje teorijo in empirijo. Tako razumljeno metodo najlažje opredelimo v okviru klasičnega modela znanosti, kjer izhodišče raziskovanja predstavlja teorija, v okviru katere oblikujemo hipoteze o preučevanem pojavu, nato pa pripravimo instrumente za zbiranje izkustvenih podatkov. Ko so podatki zbrani, jih analiziramo in tako preverimo postavljene hipoteze. Vse te **postopke**, s katerimi smo od teorije, hipotez, zbiranja in analize podatkov prišli spet nazaj do teorije, razumemo kot **znanstvena metoda** (Toš in Hafner-Fink 1997, 11). Cilj raziskave dosežemo z že preizkušeno metodo, ki je bila uporabljena za specifično raziskovanje. Za raziskovanje zadovoljstva z internim komuniciranjem je tako primerna že razvita metoda (komunikacijska revizija), ki so jo raziskovalci tega področja razvili in preizkusili. Na podlagi zbranih podatkov lahko raziskovalci nato oblikujejo sodbo oziroma zaokroženo podobo o pojavu, ki ga raziskujejo (Toš in Hafner-Fink 1997). Hafner-Fink (1997) opozarja, da je prav vsako (znanstveno in ne strogo znanstveno) raziskovanje dolžno upoštevati temeljne metodološke principe.

Paul F. Lazarsfeld, predstavnik kvantitativnega toka, je skupaj z Bartonom kvantitativno metodo umestil v družboslovno raziskovanje. Oba se strinjata, da »kvantitativno obravnavanje materiala povečuje jasnost mišljenja, omogoča boljšo

organizacijo obstoječega znanja in zato olajša odločitve o dodatnih raziskavah. Številke so sredstvo za prikazovanje, ki dopuščajo, da stvar, ki je z besedami opisana zelo na dolgo in nedognano, prevedemo v kratko formulo» (R. Koenig v Toš in Hafner-Fink 1997, 75).

Glede na realizacijo vzorca (80 veljavno izpolnjenih anket) **niso izpolnjeni** priporočeni pogoji za izvedbo faktorske analize, ki predpisuje dovolj velik vzorec. Šifrer in Bren (2010, 42) pravita, da naj bi bil vzorec deset do petnajstkrat večji od števila vključenih spremenljivk (v naši raziskavi je 40 spremenljivk merjenja zadovoljstva z interno komunikacijo, kar pomeni, da bi za izvedbo faktorske analize potrebovali vzorec najmanj 400 zaposlenih). Hkrati morajo biti podatki porazdeljeni normalno – v našem primeru se je porazdelitev dimenzij in vseh poddimenzij pomembno razlikovala od normalne distribucije (Šifrer in Bren 2010, 44). Sicer pa je originalni vprašalnik, ki so ga oblikovale hrvaške znanstvenice (Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić), že prestal faktorsko analizo, ki je potrdila zanesljivost in veljavnost instrumenta ter primernost osmih dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem (Tkalac Verčič in drugi 2007, 175). Struktura omenjenih osmih faktorjev je nudila tudi najbolj jasno sliko teoretičnih konceptov (Tkalac Verčič in drugi 2007, 187).

Zanesljivost vprašalnika je lastnost, ki zagotavlja, da z merjenjem istih enot (anketirani), in sicer z istim vprašalnikom v dveh različnih časovnih točkah dobimo enake rezultate. Gre za vprašanje zanesljivosti odgovorov anketiranih. Ugotovitev zanesljivosti se izvede z izračunom Cronbachovega koeficienta α , ki jo meri na osnovi korelacij med faktorji. Ko ima koeficient vrednost $\alpha = 0,7$ ali več, lahko govorimo o zanesljivem vprašalniku (Field 2009, 673–675). Spet drugi avtorji pravijo, da je vprašalnik visoko zanesljiv, ko je $\alpha > 0,8$, ko je $0,6 < \alpha < 0,8$ pa je srednje zanesljiv. V družboslovju so sicer dovoljene nekoliko nižje vrednosti, kar pa je potrebno upoštevati pri interpretaciji (Šifrer in Bren 2010, 34).

Kolmogorov-Smirnov test se uporablja za testiranje normalnosti porazdelitve spremenljivk. Pomemben pogoj izbora ustrezne metode je normalna porazdelitev vrednosti proučevane spremenljivke oziroma spremenljivk. Izpolnjenost pogoja lahko preverimo s Kolmogorov-Smirnovim testom. V testih te vrste se primerjajo vrednosti proučevane spremenljivke z vrednostmi normalno porazdeljene spremenljivke z enako aritmetično sredino in standardnim odklonom, kot ga ima proučevana spremenljivka. Ko je test neznačilen ($p > 0,05$), tedaj se porazdelitev proučevane spremenljivke

bistveno ne razlikuje od normalne porazdelitve. Proučevana spremenljivka ni normalno porazdeljena, ko je test statistično značilen ($p < 0,05$). Negativna stran teh testov je, da lahko za velike vzorce dobimo statistično značilen test tudi v primeru, ko je proučevana spremenljivka sicer normalno porazdeljena. Iz slednjega razloga si moramo pri velikih vzorcih, ko dobimo statistično značilen test, pomagati še s sliko porazdelitve in koeficientoma asimetrije in sploščenosti (Bastič 2006).

Z **univariatno statistično analizo** se istočasno analizira eno spremenljivko. V okviru univariatne analize lahko nominalne in ordinalne spremenljivke ponazorimo s tabelami frekvence in s stolpci strukture. Razmernostne in intervalne spremenljivke pa lahko prezentiramo z opisnimi statistikami (Kropivnik in Kogovšek 2001). Univariatne metode se izvajajo za analizo podatkov, ko proučujemo le eno značilnost vsake enote (Bastič 2006).

Preverjanje razlik med povprečji (neparametrična testa):

S testom **Mann Whitney U** ugotavljamo razlike med dvema povprečnima vrednostima za neodvisna vzorca, v primeru ko proučevana številska spremenljivka ni normalno porazdeljena. Test predstavlja neparametrični ekvivalent parametričnemu t -testu (Bastič 2006).

Kruskal Wallis Test je neparametrični statistični test, ki ugotavlja, ali obstajajo statistično pomembne razlike med več skupinami neodvisnih spremenljivk.

Bivariatna analiza se izvede, ko ugotavljamo način delovanja spremenljivk ene na drugo ter jakost delovanja. **Spearmanov koeficient korelacije (ρ)** je statistični kazalec, ki prikazuje neparametrsk stopnjo povezanosti dveh spremenljivk oziroma predstavlja kakovost opisa povezanosti med spremenljivkama, ki jo napravi določena funkcija. Pri tem za razliko od Pearsonovega koeficienta ne predpostavlja linearne povezanosti spremenljivk in enakomernosti frekvenčne porazdelitve, prav tako pa je z njim moč računati stopnjo povezanosti nezveznih spremenljivk. Zaradi slednjega je Spearmanov koeficient primeren za izračun odvisnosti ordinalnih spremenljivk.

Z **opisnimi** statističnimi metodami ugotavljamo sestavo zbranih podatkov in zveze med podatki. Gre za nabor metod, s katerimi opišemo značilnosti vzorca ter predstavimo ostale rezultate. O njih govorimo, ko predstavljamo velikost vzorca (N),

odstotke (%), frekvence (f), najmanjše (Min) in največje (Max) vrednosti, aritmetično sredino (Mean), mediano (Median), standardni odklon (Std.), asimetričnost (Skewness) in podobno. Glavna lastnost opisnih statističnih analiz je ne vključenost posploševanja in statističnega sklepanja iz vzorca na populacijo. Z njimi zgolj opisujemo podatke (Šifrer in Bren 2011, 29).

5.2.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Analiza podatkov je aktivnost urejanja, primerjanja in povezovanja podatkov, ki nas pripelje do **cilja raziskovanja** (Toš in Hafner-Fink 1997). S pomočjo programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) smo statistično obdelali kvantitativne podatke, pridobljene na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Interpretacija rezultatov

Zanesljivost celotnega vprašalnika (izmerjena za vseh 40 postavk) je $\alpha = 0,967$, po posameznih dimenzijah pa je sledeča: za zadovoljstvo s povratnimi informacijami $\alpha = 0,842$, za zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim $\alpha = 0,933$, za zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem $\alpha = 0,925$, za zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem $\alpha = 0,899$, za zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem $\alpha = 0,909$, za zadovoljstvo s komunikacijsko klimo $\alpha = 0,929$, za zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja $\alpha = 0,897$, za zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih $\alpha = 0,917$. Vse zanesljivosti so odlične in primerne za uporabo vprašalnika ter posameznih dimenzij v nadaljnji statistični obdelavi.

V tabeli 5.1 je prikazana primerjava koeficienta zanesljivosti vprašalnika originalne ter naše raziskave, ki ponazarja zanesljivost obeh. V okviru originalne raziskave ima instrument za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem dobro notranjo konsistenco. V okviru naše raziskave smo koeficient Cronbach α ponovno izmerili in vrednosti so bile prav tako zadovoljive, saj morajo glede na teorijo biti večje od 0,8.

Tabela 5.1: Primerjava koeficienta zanesljivosti Cronbach α vprašalnika originalne raziskave in vprašalnika naše raziskave

Dimenzija	Cronbach α v originalni raziskavi	Cronbach α v naši raziskavi
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,86	0,842
Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim	0,86	0,933

Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem	0,83	0,925
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	0,76	0,899
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	0,83	0,909
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	0,83	0,929
Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja	0,90	0,897
Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	0,87	0,917

Opisne (deskriptivne) statistike

Tabela 5.2: Povprečne vrednosti, najmanjše in največje vrednosti ter standardne deviacije za posamezne poddimenzije, dimenzije in splošno oceno zadovoljstva

	N	Min	Max	M	SD
S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji (IKEA Graz) sem ...	80	1	7	4,86	1,589
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije (IKEA Graz), sem ...	80	1	7	5,64	1,545
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno, sem ...	80	1	7	5,51	1,607
S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo, sem ...	80	1	7	5,44	1,339
Na splošno sem s povratnimi informacijami v organizaciji ...	80	1	7	5,44	1,422
Z razpoložljivostjo mojega nadrejenega sem...	80	1	7	5,49	1,450
S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu, sem ...	80	1	7	5,54	1,359
S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme, sem ...	80	1	7	5,49	1,559
S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale, sem ...	80	1	7	5,46	1,622
Na splošno sem s komuniciranjem z mojim nadrejenim ...	80	1	7	5,66	1,583

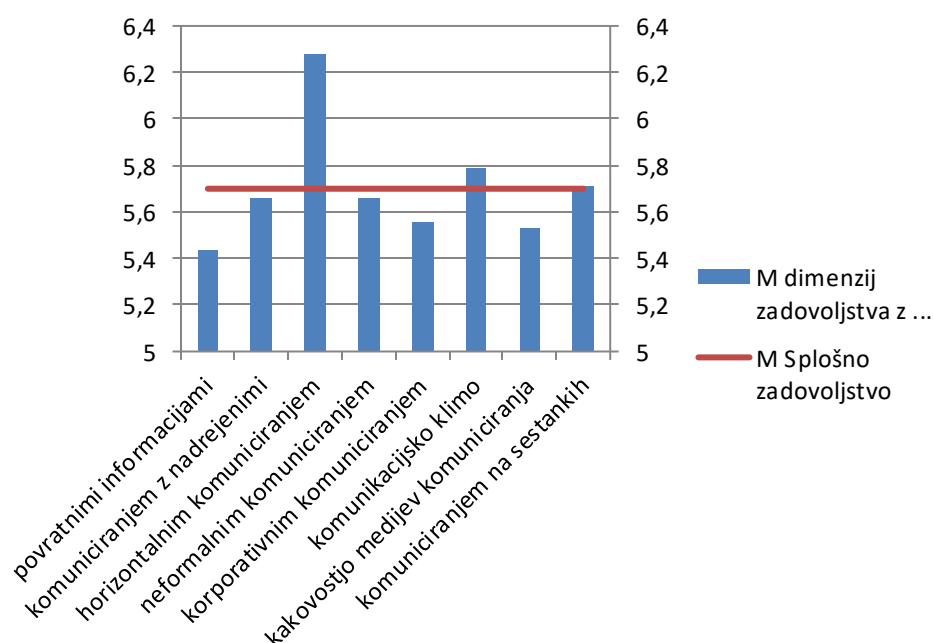
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem ...	80	1	7	6,09	,970
S komunikacijo s sodelavci iz oddelka sem ...	80	1	7	6,35	,887
Z rezultati, ki so posledica komuniciranja z mojimi sodelavci, sem ...	80	1	7	6,14	,964
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko, sem ...	80	1	7	5,73	1,147
Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci ...	80	1	7	6,28	,842
S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranja, sem ...	80	2	7	5,51	1,114
S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem ...	80	1	7	5,68	1,145
S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji, sem ...	80	1	7	5,49	1,387
Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem ...	80	2	7	5,60	1,001
Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem ...	80	2	7	5,66	1,067
Z informacijami o pravilih glede dela znotraj organizacije sem ...	80	1	7	5,61	1,401
Z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije sem ...	80	1	7	6,08	1,209
Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem ...	80	1	7	5,36	1,389
Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije, sem ...	80	1	7	5,13	1,462
Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem v organizaciji ...	80	1	7	5,56	1,320
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije, sem ...	80	3	7	5,55	1,190
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo, sem ...	80	3	7	5,78	1,031
S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije, sem ...	80	3	7	5,70	1,107
S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev, sem ...	80	3	7	5,78	1,043
Na splošno sem s komunikacijsko klimo v organizaciji ...	80	2	7	5,79	1,064
Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem ...	80	2	7	5,78	1,113
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem ...	80	1	7	4,78	1,518

S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem ...	80	1	7	4,85	1,476
Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj sem ...	80	1	7	5,50	1,273
Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja ...	80	2	7	5,53	1,147
Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem ...	80	1	7	5,49	1,441
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem ...	80	1	7	5,46	1,387
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela, sem ...	80	1	7	5,65	1,351
S trajanjem sestankov sem ...	80	1	7	5,49	1,359
Na splošno sem s komuniciranjem na sestankih ...	80	1	7	5,71	1,214
Splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem	80	2,38	7,00	5,70	,899

Iz tabele 5.2 je razvidno, kakšne so deskriptivne statistike za vsako izmed poddimenzij, za splošno podano oceno zadovoljstva za vsako dimenzijo ter za splošno oceno zadovoljstva zaposlenih. Celoten vprašalnik (vse postavke) je rešilo 80 zaposlenih, oceno splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem pa smo izračunali kot vsoto vseh splošnih ocen zadovoljstva na vseh 8. dimenzijah, ki smo jo delili s številom dimenzij. Pri tem se strinjamo z avtorji (Downs in Hazen; Clampitt in Downs), ki opisujejo zadovoljstvo z internim komuniciranjem kot večdimenzionalnim konceptom. To pomeni, da zaposleni niso z internim komuniciranjem zgolj ne/zadovoljni, temveč lahko izrazijo različne stopnje zadovoljstva glede določenih kategorij ali vrst interne komunikacije (Meintjes in Steyn 2006, 161).

Zaposleni so najmanj zadovoljni ($M = 4,78$) s poddimenzijo možnost komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook). Po drugi strani so najbolj zadovoljni s poddimenzijo komuniciranje s sodelavci iz oddelka ($M = 6,35$). Izmed vprašanj, ki se navezujejo na splošno zadovoljstvo z vsako izmed dimenzij, so zaposleni najbolj zadovoljni s komuniciranjem s sodelavci (v strokovni literaturi znano kot horizontalno komuniciranje) ($M = 6,28$). Najmanj pa so zadovoljni s povratnimi informacijami ($M = 5,44$). Povprečne vrednosti ostalih dimenzij se gibljejo med $M = 5,53$ in $M = 5,79$ (glej Graf 5.3). Zaposleni so v povprečju zadovoljni z interno komunikacijo ($M = 5,70$).

Graf 5.3: Prikaz srednjih vrednosti M splošnega zadovoljstva na posameznih osmih dimenzijah v primerjavi s srednjo vrednostjo M splošnega zadovoljstva



Analiza posameznih dimenzij

D1 – Zadovoljstvo s povratnimi informacijami

Zaposleni so v povprečju manj zadovoljni s poddimenzijami povratnih informacij (povprečje poddimenzij se nagiba bolj k vrednosti 5 = manj zadovoljen). Najmanj so zadovoljni s povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji ($M = 4,86$), najbolj pa s povratnimi informacijami o tem, koliko lastno delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije ($M = 5,64$). Vprašanje o splošnem zadovoljstvu s

povratnimi informacijami je ocenjeno z $M = 5,44$. Izračunana je tudi povezanost poddimenzij s splošnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami. Na podlagi izračuna je mogoče sklepati, da se s splošnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami statistično najpomembneje povezuje poddimenzija povratnih informacij o tem, kako zaposleni opravlja svoje vsakodnevno delo (**0,372), najmanj pa s povratnimi informacijami o tem, koliko delo zaposlenega prispeva k skupnemu uspehu organizacije (**0,303) (glej Tabelo 5.3). Večja kot je vrednost Spearmanovega koeficienta ρ , večja je statistična povezanost poddimenzije s splošnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami. Ob tem naj dodamo, da se splošno zadovoljstvo s povratnimi informacijami statistično pomembno povezuje z vsemi poddimenzijami, in sicer na ravni 1 % tveganja ($p < 0,01$).

Tabela 5.3: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s povratnimi informacijami s splošnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami

	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	
	<i>Spearmanov ρ</i>	<i>p</i>
S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu sem ...	**0,352	0,001
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije, sem ...	**0,303	0,006
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno, sem ...	**0,364	0,001
S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo, sem ...	**0,372	0,001

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

D2 – Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim

Glede na rezultate so zaposleni v organizaciji najbolj zadovoljni s tem, koliko njihov nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujejo pri delu ($M = 5,54$), najmanj pa s tem, koliko njihov nadrejeni prepozna njihove potenciale ($M = 5,46$). Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim se giblje med manj zadovoljen in zadovoljen, vse povprečne vrednosti se namreč gibajo med 5 in 6. Povprečna vrednost splošnega zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim znaša $M = 5,66$. Na podlagi izračuna

Spearmanovega koeficienta se splošno zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim statistično najpomembneje povezuje s poddimenzijo, koliko nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujejo zaposleni pri delu (**0,665), in najmanj s koliko nadrejeni prepozna potenciale zaposlenih (**0,524).

Tabela 5.4: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim s splošnim zadovoljstvom s komuniciranjem z nadrejenim

	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
Z razpoložljivostjo mojega nadrejenega sem ...	**0,630	0,000
S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu, sem ...	**0,665	0,000
S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme, sem ...	**0,540	0,000
S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale, sem ...	**0,524	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

D3 – Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci (horizontalno komuniciranje)

Najbolje ocenjena poddimenzija pripada zadovoljstvu s komuniciranjem s sodelavci iz oddelka ($M = 6,35$), ki je tudi nasploh najbolj ocenjena izmed vseh poddimenzij vprašalnika. Najnižjo oceno obravnavane dimenzije je prejela poddimenzija pripravljenosti sodelavcev, da sprejmejo kritiko ($M = 5,73$). Vse poddimenzije D3 v povprečju kažejo na zadovoljstvo zaposlenih z le-temi. Na vprašanje o splošnem zadovoljstvu s komuniciranjem s sodelavci so zaposleni odgovorili s povprečno vrednostjo $M = 6,28$. Ob tem lahko dodamo, da je to tudi najbolj ocenjena dimenzija nasploh. Splošno zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci se statistično pomembno

povezuje z vsemi poddimenzijami na ravni 1 % tveganja, pri tem se najbolj povezuje z razpoložljivostjo sodelavcev (**0,711) in najmanj s komunikacijo s sodelavci iz oddelka (**0,611) (glej Prilogo A).

D4 – Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem

Zaposleni so najmanj zadovoljni s količino časa, ki ga imajo na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji (M = 5,49) in najbolj s količino privatnih pogovorov v organizaciji (M = 5,68). Na splošno so zaposleni z neformalnim komuniciranjem manj zadovoljni do zadovoljni (M = 5,66). Splošno zadovoljstvo se tudi v primeru te dimenzije statistično pomembno povezuje z vsemi poddimenzijami, najbolj s številom odločitev, ki so sprejete na podlagi neformalnega komuniciranja (**0,601) in najmanj z uporabnostjo neformalno prejetih informacij (**0,470) (glej Prilogo A).

D5 – Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem v organizaciji

Rezultati kažejo, da so zaposleni najmanj zadovoljni z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije (M = 5,13). Najbolj so zadovoljni z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije (M = 6,08). Povprečna vrednost splošnega zadovoljstva z D5 znaša M = 5,56, kar pomeni, da se giblje med manj zadovoljen in zadovoljen. Splošno zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem se statistično pomembno povezuje z vsemi poddimenzijami zadovoljstva s korporativnim komuniciranjem na ravni 1 % tveganja (glej Prilogo A).

D6 – Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo v organizaciji

Najnižje ocenjena poddimenzija D6 pripada količini komunikacije, ki zaposlenim pomaga, da se počutijo kot pomemben del organizacije (M = 5,55). Omenjena poddimenzija se sicer giblje med vrednostima 5 in 6, torej med manj zadovoljen in zadovoljen. Najbolj so zaposleni zadovoljni z dvema poddimenzijama D6, in sicer s količino komunikacije, ki zaposlenim pomaga, da se lahko identificirajo z organizacijo ter s količino komunikacije, ki jih spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev (M = 5,78). Vrednost teh dveh poddimenzij se nagiba k zadovoljstvu. Na splošno so zaposleni s komunikacijsko klimo v organizaciji zadovoljni (M = 5,79). Povezanost posameznih poddimenzij zadovoljstva s komunikacijsko klimo s splošnim zadovoljstvom s komunikacijsko klimo je tudi pri tej dimenziji statistično pomembna in se giblje med **0,685 ter **0,727 (glej Prilogo A).

D7 – Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja

Zaposleni so najmanj zadovoljni z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev ($M = 4,78$), kar je tudi najslabše ocenjena poddimenzija celotnega vprašalnika in se giblje med vrednostjo 4 in 5, torej med niti nezadovoljen in niti zadovoljen ter manj zadovoljen. Najbolj pa so zadovoljni z mediji internega komuniciranja, kot so na primer: intranet ter elektronska pošta ($M = 5,78$). Splošno zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja so zaposleni ocenili z $M = 5,53$ (vrednost se giblje med manj zadovoljen in zadovoljen). Najbolj se s splošnim zadovoljstvom s kakovostjo medijev internega komuniciranja povezuje poddimenzija zadovoljstvo z mediji internega komuniciranja ($**0,722$). Sicer pa je povezanost vseh poddimenzij s splošnim zadovoljstvom statistično pomembna tudi tukaj.

Tabela 5.5: Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s kakovostjo medijev komuniciranja s splošnim zadovoljstvom s kakovostjo medijev internega komuniciranja

	Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem ...	$**0,722$	0,000
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem ...	$**0,642$	0,000
S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem ...	$**0,606$	0,000
Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj, sem ...	$**0,610$	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

D8 – Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih

Najnižje ocenjena poddimenzija D8 je zadovoljstvo z uporabnostjo informacij, ki jih zaposleni dobijo na sestankih ($M = 5,46$) in se giblje med manj zadovoljen ter zadovoljen. Najbolje ocenjeno pa je zadovoljstvo z informacijami, ki jih zaposleni dobijo na sestankih in so pomembne za izvedbo njihovega dela ($M = 5,65$). Na splošno so zaposleni s komuniciranjem na sestankih zadovoljni ($M = 5,71$, vrednost se nagiba k zadovoljstvu). Splošno zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih se statistično

pomembno povezuje z vsemi poddimenzijami zadnje merjene dimenzije. Vrednost Spearmanovega koeficienta se giblje med $^{**}0,603$ in $^{**}0,625$ na ravni 1 % tveganja.

Za nadaljnje statistične izračune potrebujemo za izbiro **ustreznih statističnih testov** tudi podatek o porazdelitvi posameznih spremenljivk (o **normalnosti distribucije**), zato smo vse spremenljivke preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom, in sicer ali se distribuirajo normalno ali ne. Rezultati izračunov so predstavljeni v spodnji tabeli (glej Tabela 5.6).

Tabela 5.6: Kolmogorov-Smirnov test normalnosti za vse poddimenzije, dimenzije in splošno oceno zadovoljstva

Dimenzije	K-S test
S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji (IKEA Graz) sem ...	$^{*}0,250$
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije (IKEA Graz), sem ...	$^{*}0,368$
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno, sem ...	$^{*}0,294$
S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo, sem ...	$^{*}0,313$
Na splošno sem s povratnimi informacijami v organizaciji ...	$^{*}0,316$
Z razpoložljivostjo mojega nadrejenega sem ...	$^{*}0,326$
S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu, sem ...	$^{*}0,296$
S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme, sem ...	$^{*}0,297$
S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale, sem ...	$^{*}0,342$
Na splošno sem s komuniciranjem z mojim nadrejenim ...	$^{*}0,322$
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem ...	$^{*}0,327$
S komunikacijo s sodelavci iz oddelka sem ...	$^{*}0,272$

Z rezultati, ki so posledica komuniciranja z mojimi sodelavci, sem ...	*0,331
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko, sem ...	*0,282
Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci ...	*0,297
S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranja, sem ...	*0,344
S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem ...	*0,337
S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji, sem ...	*0,319
Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem ...	*0,343
Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem ...	*0,387
Z informacijami o pravilih glede dela znotraj organizacije sem ...	*0,309
Z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije sem ...	*0,338
Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem ...	*0,302
Z informacijami o zunanjim predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije, sem ...	*0,275
Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem v organizaciji...	*0,330
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije, sem ...	*0,310
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo, sem ...	*0,324
S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije, sem ...	*0,282
S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev, sem ...	*0,298
Na splošno sem s komunikacijsko klimo v organizaciji ...	*0,342
Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem ...	*0,368
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem ...	*0,167
S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem ...	*0,194

Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj, sem ...	*0,353
Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja ...	*0,311
Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem ...	*0,314
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem ...	*0,238
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela, sem ...	*0,290
S trajanjem sestankov sem ...	*0,284
Na splošno sem s komuniciranjem na sestankih ...	*0,281
Splošno zadovoljstvo	*0,203

*Porazdelitev se statistično pomembno razlikuje od normalne distribucije

Iz tabele 5.6 lahko vidimo, da se distribucije za vse dimenzije in poddimenzije ter splošno zadovoljstvo statistično pomembno razlikujejo od normalne distribucije, zato bomo za vse nadaljnje izračune uporabili neparametrične teste. * namreč pomeni, da proučevane spremenljivke niso normalno porazdeljene, saj je test statistično značilen ($* p < 0,05$).

Preverjanje hipotez

H1: S splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem so najbolj povezane dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim in zadovoljstvo z osebnimi povratnimi informacijami.

Hipotezo H1 bomo preverjali s testom korelacije, in sicer ker moramo izbrati neparametrični test, bomo izbrali Spearmanov koeficient. V spodnji tabeli je prikaz povezanosti med splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem in z vsemi dimenzijami internega komuniciranja.

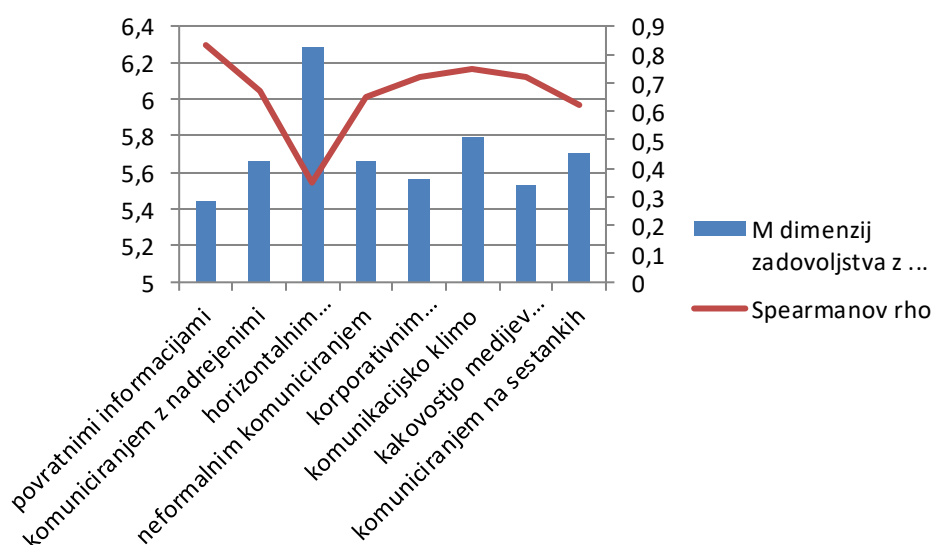
Tabela 5.7: Korelacijski koeficienti med splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem in vsemi dimenzijami internega komuniciranja

	Splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,833	0,000

Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim	0,670	0,000
Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci	0,350	0,001
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	0,648	0,000
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	0,723	0,000
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	0,750	0,000
Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja	0,721	0,000
Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	0,621	0,000

Iz tabele 5.7 ter grafa 5.4 je razvidno, da se splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem statistično pomembno povezuje z vsemi dimenzijami zadovoljstva, in sicer na ravni 1 % tveganja ($p < 0,01$). Pri tem se najbolj izmed vseh dimenzij povezuje z zadovoljstvom s povratnimi informacijami (Spearmanov $\rho = 0,833$), z zadovoljstvom s komunikacijsko klimo (Spearmanov $\rho = 0,750$) in z zadovoljstvom s korporativnim komuniciranjem (Spearmanov $\rho = 0,723$). Povezanost splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem z zadovoljstvom s komuniciranjem z nadrejenim pa je nekje na sredini (Spearmanov $\rho = 0,670$).

Graf 5.4: Prikaz srednjih vrednosti M splošnega zadovoljstva na posameznih osmih dimenzijah (stolpci) in povezanost (Spearmanov ρ) posameznih dimenzij s splošnim zadovoljstvom (črta) ob statistično pomembni korelaciji ($p < 0,01$)



Tako lahko hipotezo H1 delno potrdimo, saj se splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem najbolj povezuje z dvema izmed treh dimenzij (povratne informacije in

komunikacijska klima), pri tem pa ni dimenzije zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim, ki se nahaja nekje na sredini vrednosti povezanosti.

Dodamo lahko, da se splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem najmanj povezuje z zadovoljstvom s komuniciranjem s sodelavci (Spearmanov $\rho = 0,350$). Zaposleni so v povprečju zadovoljni z dimenzijo komuniciranja s sodelavci ($M = 6,28$). Tudi najboljše ocenjena poddimenzija celotnega vprašalnika pripada tej dimenziji (»s komunikacijo s sodelavci iz oddelka sem«), katere vrednost znaša $M = 6,35$ in se tako že rahlo nagiba k vrednosti zelo zadovoljen.

H2: Zadovoljstvo z dimenzijami internega komuniciranja se ne razlikuje glede na starost, spol in izobrazbo.

Hipotezo H2 bomo preverili z uporabo neparametričnih statističnih testov, ki ugotavljajo razlike med neodvisnimi vzorci. Za razliko med spoloma bomo uporabili Mann-Whitnejev U test, ker gre za računanje morebitne statistično pomembne razlike med dvema skupinama (moški in ženski). Za razliko glede na starost in izobrazbo pa Kruskal Wallisov test, ker gre za računanje razlik med več skupinami.

Rezultati so pokazali, da razlike med spoloma v splošnem zadovoljstvu z internim komuniciranjem niso statistično pomembne (Mann-Whitnejev U test je 0,845 na ravni 5 % tveganja), prav tako niso pomembne razlike v starostnih skupinah (Kruskal Wallisov test je 0,936 na ravni 5 % tveganja) in glede na izobrazbo (Kruskal Wallisov test je 0,961 na ravni 5 % tveganja).

Tako lahko potrdimo H2.

H3: Zaposleni so najbolj zadovoljni s komuniciranjem z nadrejenim ter najmanj zadovoljni s povratnimi informacijami.

Hipotezo H3 bomo preverili na podlagi povprečij na posamezni dimenziji, kar je razvidno iz tabele 5.2. Razberemo lahko, da so zaposleni najbolj zadovoljni s komuniciranjem s sodelavci ($M = 6,28$; $SD = 0,842$), sledi zadovoljstvo s komunikacijsko klimo ($M = 5,79$; $SD = 1,064$), nato s komunikacijo na sestankih ($M = 5,71$; $SD = 1,214$), nato s komuniciranjem z nadrejenim ($M = 5,66$; $SD = 1,583$) in z neformalnim komuniciranjem ($M = 5,66$; $SD = 1,067$), nekoliko manj s korporativnim komuniciranjem v organizaciji ($M = 5,56$; $SD = 1,320$), še manj s kakovostjo medijev

internega komuniciranja ($M = 5,53$; $SD = 1,147$), najmanj pa so zadovoljni s povratnimi informacijami ($M = 5,44$; $SD = 1,422$). Hipoteza H3 hkrati odgovori na **ključno raziskovalno vprašanje**, ki se glasi: Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja?

Tako lahko hipotezo H3 le delno potrdimo, saj drži, da so zaposleni najmanj zadovoljni s povratnimi informacijami, najbolj zadovoljni pa niso s komuniciranjem z nadrejenim, ampak s komuniciranjem s sodelavci.

6 Ugotovitve in priporočila za nadaljnje delo organizacije

Avtorji Wilcox, Ault, Agee in Cameron (v Henderson 2005, 291) so mnenja, da je **analizo internega komuniciranja** potrebno vključiti **v vsakoletni načrt organizacije**. Le-tako se lahko organizacija prepriča, ali so zaposleni uspešno prejeli relevantna sporočila. Obravnavana organizacija sicer opravlja vsakoletne mnenjske raziskave, ki se navezujejo na vprašanja o kompetenci, organizaciji dela, odgovornosti na delovnem mestu, zadovoljstvu z delom, učinkovitosti pri delu, timskem delu, načinih dela znotraj oddelka, o nadrejenem, ciljih, okoljevarstvu in podobno. Vendar pa bi lahko v prihodnje v vsakoletni načrt vključila tudi raziskavo, ki se osredotoča na zadovoljstvo z internim komuniciranjem. Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem namreč organizacijo oskrbuje z informacijami o njenih šibkih točkah komunikacije, kakor tudi o njenih prednostih (Zwijze-Koning in de Jong 2007, 261). Kopec (1982, 24) ob tem dodaja, da analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem pomaga odkriti potrebne podatke, ki vodstvu organizacije omogočajo sprejemanje informiranih ter ekonomičnih odločitev glede prihodnjih ciljev organizacijske komunikacije (v Tkalac Verčič in drugi 2007, 177–178).

Rezultati raziskave zadovoljstva s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja v obravnavani organizaciji dajejo jasno sliko s tem, ko identificirajo šibke točke interne komunikacije. Po drugi strani pa ponazarjajo pomen, ki ga zaposleni pripisujejo vsaki izmed osmih dimenzij internega komuniciranja. **Najnižji nivo zadovoljstva** so anketiranci izrazili z **dimenzijo povratnih informacij** ($M = 5,44$). Hkrati se omenjena dimenzija statistično najpomembneje povezuje s splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem, kar pomeni, da ji je **v prihodnje potrebno nameniti nekoliko več pozornosti**. Izmed poddimenzij, ki so merile zadovoljstvo s povratnimi informacijami,

so zaposleni najmanj zadovoljni s povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji ($M = 4,86$). Pravila in napotki glede dela v obravnavani organizaciji so sicer jasno izraženi, vendar je pomembno, da zaposleni redno prejemajo povratne informacije o uspešnosti opravljenega dela. Tako prejete informacije jim bodo namreč pomagale popraviti šibke aspekte v primeru, da je to potrebno oziroma jih bodo spodbujale pri nadaljevanju uspešno opravljenega dela.

Tench in Yemans (2009) povzemata, da je relevantna komponenta internega komuniciranja »komuniciranje iz oči v oči«, še posebej v primeru komuniciranja z nadrejenim. Goodman in Ruch (v Grunig in Hunt 1984) dodajata, da zaposleni od svojih nadrejenih pričakujejo odkrito komunikacijo. Zaposlenim je pomembna seznanjenost z dogodki v organizaciji, ki jo prejmejo preko svojih nadrejenih, saj jim slednji predstavljajo vir kredibilnosti in legitimnosti (Klein 1996). Že zgodnje komunikacijske revizije so prepoznale potrebo zaposlenih po več prejetih informacijah od nadrejenih v povezavi z delom (Tourish in Hargie v Walt 2006). Zaposleni veliko raje prejemajo informacije od neposredno nadrejenih kakor iz govoric (Wright 1995). Vloga nadrejenega je za zaposlene v organizaciji nedvomno pomembna. Zaposleni imajo najraje neposredno komunikacijo z nadrejenim, pravijo Cutlip in drugi (2000). Rezultati analize kažejo, da se vrednost zadovoljstva zaposlenih z razpoložljivostjo nadrejenega ($M = 5,49$) giblje med manj zadovoljen in zadovoljen. Ob tem dodamo, da bi lahko bili nadrejeni v prihodnje nekoliko več na razpolago svojim podrejenim, kot so trenutno. Sicer je omenjeno zadovoljstvo v povprečju zadovoljivo, vendar bi lahko ne glede na vse obveznosti, ki jih sigurno ni malo, zavestno posvetili več časa tudi svojim podrejenim in njihovim potrebam na delovnem mestu ter jih spodbujali v razvijanju svojih potencialov (ocena zadovoljstva zaposlenih glede tega je najslabše ocenjena poddimenzija dimenzije zadovoljstva s komuniciranjem z nadrejenim). Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim se v primerjavi z ostalimi dimenzijami nahaja nekje na sredini in predstavlja področje, ki ima še veliko potenciala v prihodnosti.

Z namenom raziskati povezovanje posameznih dimenzij s splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem smo izračunali korelacije med ključnimi spremenljivkami in ugotovili, da se splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem statistično pomembno povezuje z vsemi dimenzijami zadovoljstva, in sicer na ravni 1 % tveganja ($p < 0,01$). Pri tem se najbolj izmed vseh dimenzij povezuje z zadovoljstvom s povratnimi informacijami in z zadovoljstvom s komunikacijsko klimo ter z zadovoljstvom s

korporativnim komuniciranjem. Ob slednji ugotovitvi je bila delno potrjena prva zastavljena hipoteza, ki izvira iz teorije obravnavanega področja in pravi, da komunikacijske analize ugotavljajo, da se s splošnim internim komunikacijskim zadovoljstvom najbolj relevantno povezujejo dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, komunikacija z nadrejenimi (Madlock v Carriere in Bourque 2009, 32) in zadovoljstvo s povratnimi informacijami (Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32).

Zaposleni so v povprečju zadovoljni s korporativnim komuniciranjem ($M = 5,56$), pri čemer izstopa poddimenzija zadovoljstvo z informacijami o prometu, dobičku in finančnem uspehu organizacije ($M = 6,08$). To je bilo za pričakovati, saj organizacija svoje zaposlene redno informira o le-tem in tudi v prihodnje naj bo tako. Pomembno se je namreč zavedati, kje se organizacija nahaja in v katero smer gre. Ob tem omenimo še prepričanje Robson in Tourisha (2005, 20), ki govorita o obstoju literarnih dokazov glede pozitivne povezanosti dobre interne komunikacije ter organizacijske uspešnosti. S splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem se statistično pomembno povezuje tudi **zadovoljstvo s kakovostjo z mediji internega komuniciranja** (Spearmanov $\rho = 0,721$). **Dve najslabše ocenjeni poddimenziji** pripadata ravno tej dimenziji, in sicer možnost komuniciranja preko t.i. novih medijev ($M = 4,78$) ter kakovost komuniciranja preko t.i. novih medijev ($M = 4,85$). Rezultat ni tako zelo presenetljiv, glede na to, da je v času opravljene raziskave večina zaposlenih imela omejen dostop do interneta, kar se je vmes že spremenilo. Pomembno se je zavedati moči t.i. novih medijev komuniciranja, ki lahko bistveno olajšajo sodobno komunikacijo v organizaciji. Sicer obstaja znotraj organizacije platforma za komunikacijo, ki zaposlenim omogoča povezovanje s sodelavci po celem svetu. Pri tem gre za izmenjavo raznovrstnih idej glede poslovanja, kakor tudi za neformalne pogovore. Uporabnik platforme se lahko poveže z različnimi skupinami, ki se nanašajo na različna področja delovanja. Organizacija bi lahko v prihodnje nekoliko bolje predstavila omenjeno platformo, ki lahko pripomore k novim idejam glede sodobnega poslovanja.

7 Sklep

V teoretičnem delu smo na podlagi različnih definicij internega komuniciranja, od katerih ima vsaka določene prednosti in pomanjkljivosti, z Welch in Jacksonom (2007, 183) oblikovali izboljšano definicijo internega komuniciranja – »strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih znotraj organizacije«. Kot skupno lastnost različnim definicijam smo izpostavili poudarjanje pomena interne komunikacije za sleherno organizacijo in pomen odnosa z zaposlenimi na vseh nivojih v organizaciji (Broom 2010) ter da uspešno interno komuniciranje vodi k uspešnemu poslovanju organizacije (Borovec in drugi 2011, 57). Ob Clappitt in Downs (1993) smo nato povzeli ključne prednosti učinkovite interne komunikacije (v Robson in Tourish 2005, 213). Spoznali smo termin analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki jo nekateri avtorji poimenujejo kot komunikacijska revizija. Le-ta ocenjuje komunikacijski sistem organizacije ter organizacijo oskrbuje z informacijami o njenih šibkih točkah komunikacije, kakor tudi o njenih prednostih. Ob predstavitvi različnih instrumentov analize zadovoljstva z internim komuniciranjem smo spoznali njihove prednosti in slabosti. V empiričnem delu smo nato uporabili instrument hrvaških znanstvenic (Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić Ćorić), ki so ga razvile za merjenje kakovosti komunikacije v organizaciji.

Koristnost instrumenta smo nato preizkusili v lastni raziskavi. Čeprav bi za bolj celovito sliko o zadovoljstvu z internim komuniciranjem bilo potrebno vključiti tudi kvalitativno metodo raziskovanja (poglobljeni intervjuji in podobno), smo vseeno dobili globlji vpogled v trenutno situacijo zadovoljstva z internim komuniciranjem v obravnavani organizaciji. Kljub dejstvu, da je originalni vprašalnik namenjen merjenju zadovoljstva z interno komunikacijo zaposlenih na Hrvaškem, saj upošteva hrvaške kulturološke in socialne značilnosti, smo ugotovili, da vprašalnik deluje tudi v avstrijskem prostoru. S pomočjo izračuna Cronbachovega koeficienta α smo potrdili zanesljivost celotnega vprašalnika. V nadaljevanju pa smo ugotovili, katerim dimenzijam zadovoljstva z internim komuniciranjem je v prihodnje potrebno nameniti več pozornosti (med drugim zadovoljstvu s povratnimi informacijami, ki se je tudi najpomembneje statistično

povezovalo s splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem). Izmed treh postavljenih hipotez, ki smo jih oblikovali na podlagi znanstvene teorije, smo nato delno potrdili dve, eno pa v celoti. Prva delno potrjena hipoteza pravi, da se s splošnim internim komunikacijskim zadovoljstvom najpomembneje povezujejo dimenzije, kot so: komunikacijska klima, komunikacija z nadrejenim in povratne informacije. Druga hipoteza predstavlja idejo o tem, da se zadovoljstvo z dimenzijami internega komuniciranja ne razlikuje glede na starost, spol in izobrazbo ter je bila potrjena. Tretja hipoteza je bila delno potrjena, saj je na podlagi rezultatov držalo, da so zaposleni najmanj zadovoljni s povratnimi informacijami, niso pa bili najbolj zadovoljni s komuniciranjem z nadrejenim, temveč s komuniciranjem s sodelavci. V zvezi z zadovoljstvom s komuniciranjem z nadrejenim smo na podlagi analize poddimenzij ugotovili, da morajo nadrejeni svoje podrejene bolj spodbujati v razvijanju svojih potencialov. S splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem se je statistično pomembno povezovalo tudi zadovoljstvo s kakovostjo z mediji internega komuniciranja. Ob tem sta dve najslabše ocenjeni poddimenziji pripadali ravno tej dimenziji. Zaključimo lahko, da bi cilji vsake organizacije morali vključevati organizacijo uspešnih sistemov internega komuniciranja, gradnjo visoko kakovostnih internih odnosov ter dvig nivojev zadovoljstva vseh, ki so del prakse modernega poslovanja. Omenjeno je veliko lažje doseči ob uporabi kakovostnih medijev internega komuniciranja, ki lahko bistveno pripomorejo k učinkovitejšim povratnim informacijam.

8 Literatura

Anderson, Carolyn in Matthew Martin. 1995. Why Employees speak to Coworkers and Bosses: Motives, Gender and Organizational Satisfaction. *The Journal of Business Communication* 32 (3): 249–265.

Argenti, Paul A. 1996. Corporate Communication as a discipline – Toward a Definition. *Management Communication Quarterly* 10 (1): 73–97.

Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Dostopno prek: <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>. (9. avgust 2016).

Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Borovec, Krunoslav, Iva Balgač in Ruža Karlović. 2011. Estimation of satisfaction with internal communication in the Ministry of the Interior of the Republic of Croatia. V *Internal Communication: Proceedings of the 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 57–64. Ljubljana: Pristop.

Bovee, Courtland L. in John Thill. 2005. *Business Communication Today (8th Edition)*. Mishawaka: Prentice Hall.

Burrus, Daniel. 2010. Social networks in the workplace: the risk and opportunity of Business 2.0. *Strategy & Leadership* 38 (4): 50–53.

Carriere, Jules in Christopher Bourque. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International* 14 (1): 29–49.

Clampitt, Phillip G. in Cal W. Downs. 1987. *A Critical Review of Communication Satisfaction*. Lawrence: University of Kansas. Dostopno prek: http://imetacomm.com/wpcontent/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/download/Metacomm_Satisfaction.pdf (9. junij 2016).

--- 1993. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* 30 (1): 5–29.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Dickson, David, Seanenne Rainey in Owen Hargie. 2003. Communication Sensitive Business Issues: Part 1. *Corporate Communications* 8 (1): 35–43.

Dow, William in Bruce Taylor. 2008. *Project Management Communications Bible*. Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Downs, Cal W. in Michael D. Hazen. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* 14 (3): 63–74.

Downs, Cal W. in Allyson D. Adrian. 2004. *Assesing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.

Emmanuel, M. 1985. *Auditing communication practices*. New York: Longman.

Gayeski, Diane. 2000. From audits to analytics. *Communication World* 17 (7): 28–31.

Goldhaber, M. Gerald in Donald P. Rogers. 1979. *Auditing Organizational Communication Systems: The ICA Communication Audit*. Dubuque, Ia: Kendall/Hunt.

Gorenak, Irena in Milan Pagon. 2006. Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* 39 (4): 247–253.

Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.

Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

--- 1998. *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

Grunig, E. James in Todd T. Hunt. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Hamilton, Seymour. 1987. *A Communication Audit Handbook: Helping Organizations Communicate*. London: Pitman Publishing.

Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London: Routledge.

Hargie, Owen, Dennis Tourish in Noel Wilson. 2002. Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-Up Study. *The Journal of Business Communication* 39 (4): 414–437.

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* 28 (2): 282–322.

Intranet organizacije IKEA. Dostopno tudi prek: http://www.ikea.com/ms/en_CA/the_ikea_story/working_at_ikea/our_values.html (9. junij 2016).

Jennings, C., William Edward McCarthy in Roger Undy. 1990. *Employee Relations Audits*. London: Routledge.

Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314.

Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Kaja Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje: Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Katz, Daniel in Robert Kahn. 1978. *The Social Psychology Of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

--- 2007. *Spoznajmo poslovno komuniciranje* (3.dopolnjena izdaja). Celje: Visoka komercialna šola.

Klein, Stuart M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management* 9 (2): 32–46.

Kopec, Joseph. 1982. The Communication Audit. *Public Relations Journal* 38 (5): 24–27.

Kreps, Gary. 1997. *Organizational Communication: theory and practice*. New York: Longman.

Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek. 2001. *Analize podatkov z SPSS-om, predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (Knjižna zbirka Maklen).

Meintjes, Corne in Benita Steyn. 2006. A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa. *Communicatio* 32 (1): 152–188.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Mount, Daniel J. in Ki-Joon Back. 1999. A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 23 (4): 401–418.

Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2011. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.

Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39 (6): 361–367.

Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

--- 2012. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.

Postmes, Tom, Martin Tanis in Boudewijn de Wit. 2001. *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*. London: Sage.

Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.

Robson, Paul J. A. in Dennis Tourish. 2005. Managing internal communication: an organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (3): 213–222.

Ruck, Kevin in Mary Welch. 2012. Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review* 38 (2): 294–302.

Quinn, Dennis in Owen Hargie. 2004. Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (2): 146–158.

Sinčić Ćorić, Dubravka in Nina Pološki Vokić. 2009. The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *International Review of Economics and Business* 12 (2): 87–105.

Snyder, Robert in James Morris. 1984. Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology* 69 (3): 461–466.

Spitzer, Richard in Michael Swidler. 2003. Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today* 30 (1): 69–82.

Šifrer, Jerneja in Matevž Bren. 2011. *SPSS – Multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.

Štebe, Janez. 1999. Izkoriščanje zapuščine slovenske empirične sociologije za današnje namene v okviru sekundarne analize. *Družboslovne razprave* 15 (31): 232–244.

Tench, Ralph in Liz Yeomans. 2009. *Disclosure of public relations*. Zagreb: CPRA.

Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.

Tkalac Verčič, Ana in Dejan Verčič. 2005. *Envisioning Public Relations: between Audits and Evaluations. Proceedings of the 7th Annual EUPRERA Congress: Public Relations, Corporate Values, Social Responsibility and Social Commitment*. Lisbon: Euprera.

Tkalac Verčič, Ana, Nina Pološki Vokić in Dubravka Sinčić Ćorić. 2006. *Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

--- 2007. Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja* 18 (1–2): 175–202.

Tkalac Verčič, Ana in Ivana Srblin. 2011. Relationship Between Employee Status, Job Satisfaction and Internal Communication Satisfaction at the University of Zagreb. V *Internal Communication: Proceedings of the 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 181–188. Ljubljana: Pristop.

Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2012. Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.

Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1997. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Hertforddshire: Prentice Hall.

Walt, Samantha. 2006. *Communication at ICG: The International Communication Audit as an Integrated Measuring Instrument*. Cape Town: University of South Africa.

Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.

Zwijze – Koning, Karen in Menno de Jong. 2007. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly* 20 (3): 261–282.

Priloge

Priloga A: Izračuni Spearmanovega koeficienta za D3, D4, D5, D6 in D8

Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s komuniciranjem s sodelavci s splošnim zadovoljstvom s komuniciranjem s sodelavci

	Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem ...	**0,711	0,000
S komunikacijo s sodelavci iz oddelka sem ...	**0,611	0,000
Z rezultati, ki so posledica komuniciranja z mojimi sodelavci, sem ...	**0,667	0,000
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko, sem ...	**0,704	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva z neformalnim komuniciranjem s splošnim zadovoljstvom z neformalnim komuniciranjem

	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranja, sem ...	**0,601	0,000
S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem ...	**0,519	0,000
S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji, sem ...	**0,552	0,000
Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem ...	**0,470	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s korporativnim komuniciranjem s splošnim zadovoljstvom s korporativnim komuniciranjem

	Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
Z informacijami o pravilih glede dela znotraj organizacije sem ...	**0,767	0,000
Z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije sem ...	**0,650	0,000
Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem ...	**0,562	0,000
Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije, sem ...	**0,514	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s komunikacijsko klimo s splošnim zadovoljstvom s komunikacijsko klimo

	Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije, sem ...	**0,727	0,000
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo, sem ...	**0,706	0,000
S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije, sem ...	**0,685	0,000
S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev, sem ...	**0,698	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

Povezanost posamezne poddimenzije zadovoljstva s komuniciranjem na sestankih s splošnim zadovoljstvom s komuniciranjem na sestankih

	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	
	<i>Spearmanov rho</i>	<i>p</i>

Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem ...	**0,625	0,000
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem ...	**0,603	0,000
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela, sem ...	**0,575	0,000
S trajanjem sestankov sem ...	**0,603	0,000

Opomba: ** Statistična pomembnost na nivoju $p < 0,01$

Priloga B: Strukturiran anketni vprašalnik

Bitte ausfüllen!!! – Umfrage zum Thema Interne Kommunikation als Teil meiner Masterarbeit an der Uni Ljubljana

Hallo lieber/liebe Kollege/in. Im Rahmen meiner Masterarbeit habe ich die folgende Umfrage auszuführen. Es geht um das Thema Zufriedenheit mit interner Kommunikation in unserer Firma. Es werden 8 Dimensionen interner Kommunikation erforscht und jede Dimension besteht aus 5 Fragen. Bei jeder Frage ist nur eine Nummer auszuwählen (von 1=sehr unzufrieden bis 7=sehr zufrieden). Die Umfrage ist anonym und ist nur ein Teil meiner Masterarbeit.

Ich wäre sehr dankbar für deine Teilnahme.

Wenn ausgefüllt, bitte in die Box vor dem HR Büro einwerfen.

Tanja Novak (Verkauf-Hfb4)

	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufri. noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
D1							
Mit dem Feedback über meine schlecht geleistete Arbeit bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit dem Feedback über meinen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit dem Feedback, wie sehr meine Arbeit in der Firma geschätzt wird bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit dem Feedback, wie ich meine tägliche Arbeit ausführe bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit dem Feedback in der Firma...	1	2	3	4	5	6	7

D2	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Verfügbarkeit meines Vorgesetzten bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit dem Wissen meines Vorgesetzten über meine Probleme bei der täglichen Arbeit bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Damit, wie mein Vorgesetzter meine Probleme versteht bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Damit, wie mein Vorgesetzter meine Potenziale wahrnimmt bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit der Kommunikation mit meinem Vorgesetzten...	1	2	3	4	5	6	7

D3	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Verfügbarkeit meiner Kollegen wenn ich die brauche bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Kommunikation mit meinen Kollegen in der Abteilung bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit dem Kommunikationsergebnis mit meinen Kollegen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Bereitschaft meiner Kollegen, Kritik anzunehmen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit der Kommunikation mit meinen Kollegen...	1	2	3	4	5	6	7

D4	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Anzahl der Entscheidungen, die wir innerhalb der informellen Kommunikation treffen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Menge Privates in der Firma zu besprechen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Zeit, die ich für die informelle Kommunikation in der Firma habe bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Nützlichkeit der informell erhaltenen Informationen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit informeller Kommunikation in der Firma...	1	2	3	4	5	6	7

D5	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Information in Bezug auf die Arbeitsregeln in der Firma bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Information über Profit, Umsatz und finanziellen Erfolg der Firma bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Information über die Veränderungen in der Firma bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Information über die externen gesetzlichen Regelungen, die die Tätigkeit meiner Firma beeinflussen bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit korporativer Kommunikation in der Firma...	1	2	3	4	5	6	7

D6	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Menge der Kommunikation, die mir dabei hilft, dass ich mich als ein wichtiger Bestandteil der Firma Ikea fühle bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Menge der Kommunikation, die mir dabei hilft mich mit der Firma Ikea zu identifizieren bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Menge der Kommunikation, die die Werte der Firma Ikea hervorheben bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Menge der Kommunikation, die mich zu der Umsetzung der Ziele der Firma Ikea motiviert bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit dem Kommunikationsklima in der Firma...	1	2	3	4	5	6	7

D7	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit den internen Kommunikationsmedien bin ich (schriftliche Nachrichten, E-Mail, Intranet...)...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Möglichkeit der Kommunikation über die sogenannte Neue Medien (Skype, Twitter, Facebook) bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Qualität der Kommunikation über die sogenannte Neue Medien bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Art, die die Anderen bei der Kommunikation mit mir verwenden bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit der Qualität der Kommunikationsmedien...	1	2	3	4	5	6	7

D8	1 sehr unzufrieden	2 weniger unzufrieden	3 unzufrieden	4 weder unzufrieden noch zufrieden	5 weniger zufrieden	6 zufrieden	7 sehr zufrieden
Mit der Organisation der Meetings, bei denen ich beteiligt bin, bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Verwendbarkeit der Informationen, die ich bei den Meetings bekomme, bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit den Informationen, die ich bei den Meetings bekomme und die wichtig für die Ausführung meiner Arbeit ist bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Mit der Dauer der Meetings bin ich...	1	2	3	4	5	6	7
Im Allgemeinen bin ich mit der Kommunikation bei den Meetings...	1	2	3	4	5	6	7

Demographische Fragen

Geschlecht

- 1) Weiblich
- 2) Männlich

Alter

- 1) Bis 25
- 2) 25–30
- 3) 31–40
- 4) 41–50
- 5) 51 oder mehr

Abgeschlossene Ausbildung

- 1) Hauptschule/NMS
- 2) Lehre
- 3) Gymnasium
- 4) Berufsbildende Höhere Schule
- 5) Universität

Abteilung in der ich arbeite

- 1) Verwaltung
- 2) Buchhaltung
- 3) Staff Navigation
- 4) Marketing
- 5) Human Resources
- 6) Com&In, Tischlerei
- 7) Haustechnik, EDV
- 8) Ikea Food

- 9) Logistik
- 10) Verkauf (Ove, Uve, SB, Fundgrube)
- 11) Customer Service (Transportschalter, Warenausgabe, Telefonzentrale, Smaland)
- 12) Homecoach
- 13) Kassa

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Wünsche dir noch einen schönen Tag!

Priloga C: Statistični izsledki programa SPSS

Struktura vzorca glede na spol, starost, izobrazbo in oddelek

spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ženska	51	63,8	63,8	63,8
moški	29	36,3	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

starost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid do 25 let	6	7,5	7,5	7,5
25–30 let	14	17,5	17,5	25,0
31–40 let	31	38,8	38,8	63,8
41–50 let	25	31,3	31,3	95,0
51 let ali več	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

izobrazba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid osnovna šola	3	3,8	3,8	3,8
srednja poklicna šola	21	26,3	26,3	30,0
gimnazija	21	26,3	26,3	56,3
visoka poklicna šola	21	26,3	26,3	82,5
fakulteta	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

oddelek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Verwaltung	1	1,3	1,3	1,3
Staff Navigation	3	3,8	3,8	5,0
Human Resources	1	1,3	1,3	6,3
Com&In, Tischlerei	9	11,3	11,3	17,5
Ikea Food	2	2,5	2,5	20,0
Logistik	16	20,0	20,0	40,0
Verkauf	38	47,5	47,5	87,5
Customer Service	7	8,8	8,8	96,3
Kassa	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Izračuni zanesljivosti vprašalnika

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	40

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D1.1 D1.2 D1.3 D1.4 D1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D2.1 D2.2 D2.3 D2.4 D2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```


Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D4.1 D4.2 D4.3 D4.4 D4.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D5.1 D5.2 D5.3 D5.4 D5.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D6.1 D6.2 D6.3 D6.4 D6.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D7.1 D7.2 D7.3 D7.4 D7.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

RELIABILITY

```
/VARIABLES=D8.1 D8.2 D8.3 D8.4 D8.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	5

```
COMPUTE splosno_zadovoljstvo=(D1.5 + D2.5 + D3.5 + D4.5 + D5.5 + D6.5 +
D7.5 + D8.5) / 8.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=D1.1 D1.2 D1.3 D1.4 D1.5 D2.1 D2.2 D2.3 D2.4 D2.5
D3.1 D3.2 D3.3 D3.4 D3.5
D4.1 D4.2 D4.3 D4.4 D4.5 D5.1 D5.2 D5.3 D5.4 D5.5 D6.1 D6.2 D6.3 D6.4
D6.5 D7.1 D7.2 D7.3 D7.4 D7.5
D8.1 D8.2 D8.3 D8.4 D8.5 spol starost izobrazba oddelek
splosno_zadovoljstvo
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

DESCRIPTIVES VARIABLES=D1.1 D1.2 D1.3 D1.4 D1.5 D2.1 D2.2 D2.3 D2.4 D2.5
D3.1 D3.2 D3.3 D3.4 D3.5
D4.1 D4.2 D4.3 D4.4 D4.5 D5.1 D5.2 D5.3 D5.4 D5.5 D6.1 D6.2 D6.3 D6.4
D6.5 D7.1 D7.2 D7.3 D7.4 D7.5
D8.1 D8.2 D8.3 D8.4 D8.5 spol starost izobrazba oddelek
splosno_zadovoljstvo
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Opisne statistike

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji (IKEA Graz) sem ...	80	1	7	4.86	1.589
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije (IKEA Graz), sem ...	80	1	7	5.64	1.545
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno, sem ...	80	1	7	5.51	1.607

S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo, sem ...	80	1	7	5.44	1.339
Na splošno sem s povratnimi informacijami v organizaciji ...	80	1	7	5.44	1.422
Z razpoložljivostjo mojega nadrejenega sem ...	80	1	7	5.49	1.450
S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu, sem ...	80	1	7	5.54	1.359
S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme, sem ...	80	1	7	5.49	1.559
S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale, sem ...	80	1	7	5.46	1.622
Na splošno sem s komuniciranjem z mojim nadrejenim ...	80	1	7	5.66	1.583
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem ...	80	1	7	6.09	.970
S komunikacijo s sodelavci iz oddelka sem ...	80	1	7	6.35	.887
Z rezultati, ki so posledica komuniciranja z mojimi sodelavci, sem ...	80	1	7	6.14	.964
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko, sem ...	80	1	7	5.72	1.147
Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci ...	80	1	7	6.27	.842
S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranja, sem ...	80	2	7	5.51	1.114
S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem ...	80	1	7	5.68	1.145

S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji, sem ...	80	1	7	5.49	1.387
Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem ...	80	2	7	5.60	1.001
Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem ...	80	2	7	5.66	1.067
Z informacijami o pravilih glede dela znotraj organizacije sem ...	80	1	7	5.61	1.401
Z informacijami o dobičku prometu in finančnem uspehu organizacije, sem ...	80	1	7	6.07	1.209
Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem ...	80	1	7	5.36	1.389
Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije, sem ...	80	1	7	5.12	1.462
Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem v organizaciji ...	80	1	7	5.56	1.320
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije, sem ...	80	3	7	5.55	1.190
S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo, sem ...	80	3	7	5.77	1.031
S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije, sem ...	80	3	7	5.70	1.107
S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev, sem ...	80	3	7	5.77	1.043

Na splošno sem s komunikacijsko klimo v organizaciji ...	80	2	7	5.79	1.064
Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem ...	80	2	7	5.77	1.113
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem ...	80	1	7	4.77	1.518
S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem ...	80	1	7	4.85	1.476
Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj, sem ...	80	1	7	5.50	1.273
Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja ...	80	2	7	5.52	1.147
Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem ...	80	1	7	5.49	1.441
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem ...	80	1	7	5.46	1.387
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela, sem ...	80	1	7	5.65	1.351
S trajanjem sestankov sem ...	80	1	7	5.49	1.359
Na splošno sem s komuniciranjem na sestankih ...	80	1	7	5.71	1.214
spol	80	1	2	1.36	.484
starost	80	1	5	3.09	.996
izobrazba	80	1	5	3.28	1.147
oddelek	80	1	13	9.06	2.207
splosno_zadovoljstvo	80	2.38	7.00	5.7031	.89883
Valid N (listwise)	80				

```

NONPAR CORR
  /VARIABLES=D1.5 D2.5 D3.5 D4.5 D5.5 D6.5 D7.5 D8.5 splosno_zadovoljstvo
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

*Nonparametric Tests: Independent Samples.

NPTESTS

```

  /INDEPENDENT TEST (splosno_zadovoljstvo) GROUP (spol)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05 CILEVEL=95

```

Neparametrična statistična testa (Mann Whitney U in Kruskal Wallis)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of splosno_zadovoljstvo is the same across categories of spol.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,845	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

*Nonparametric Tests: Independent Samples.

NPTESTS

```

  /INDEPENDENT TEST (splosno_zadovoljstvo) GROUP (starost)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05 CILEVEL=95.

```

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of splosno_zadovoljstvo is the same across categories of starost.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,936	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

*Nonparametric Tests: Independent Samples.

NPTESTS

```

  /INDEPENDENT TEST (splosno_zadovoljstvo) GROUP (izobrazba)
  /MISSING SCOPE=ANALYSIS USERMISSING=EXCLUDE
  /CRITERIA ALPHA=0.05 CILEVEL=95.

```

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of splosno_zadovoljstvo is the same across categories of izobrazba.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,961	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Neparametrični testi korelacij (Spearmanov koeficient)

			S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji (IKEA Graz) sem...	o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije (IKEA Graz) sem...	S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno sem...	S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo sem...	Na splošno sem s povratnimi informacijami v organizaciji...
Spearman's rho	S povratnimi informacijami o slabo opravljenem delu v organizaciji (IKEA Graz) sem...	Correlation Coefficient	1.000	.372**	.364**	.303**	.352**
		Sig. (2-tailed)	.	.001	.001	.006	.001
		N	80	80	80	80	80
	S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu organizacije (IKEA Graz) sem...	Correlation Coefficient	.372**	1.000	.707**	.569**	.623**
		Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno sem...	Correlation Coefficient	.364**	.707**	1.000	.656**	.622**
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje vsakodnevno delo sem...	Correlation Coefficient	.303**	.569**	.656**	1.000	.718**
		Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s povratnimi informacijami v organizaciji...	Correlation Coefficient	.352**	.623**	.622**	.718**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

Correlations							
			Z razpoložljivost jo mojega nadrejenega sem...	S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu sem...	S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme sem...	S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale sem...	Na splošno sem s komuniciranjem z mojim nadrejenim...
Spearman's rho	Z razpoložljivostjo mojega nadrejenega sem...	Correlation Coefficient	1.000	.524**	.540**	.665**	.630**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S tem, koliko moj nadrejeni pozna probleme, s katerimi se srečujem pri delu sem...	Correlation Coefficient	.524**	1.000	.684**	.668**	.655**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S tem, koliko nadrejeni razume moje probleme sem...	Correlation Coefficient	.540**	.684**	1.000	.701**	.740**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S tem, koliko nadrejeni prepozna moje potenciale sem...	Correlation Coefficient	.665**	.668**	.701**	1.000	.690**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s komuniciranjem z mojim nadrejenim...	Correlation Coefficient	.630**	.655**	.740**	.690**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

Correlations							
			Z razpoložljivost jo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem...	S komunikacijo z sodelavci iz oddelka sem...	Z rezultati, ki so posledica komuniciranj a z mojimi sodelavci sem...	S pripravljenostj o sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem...	Na splošno sem s komuniciranj em s sodelavci...
Spearman's rho	Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem...	Correlation Coefficient	1.000	.704**	.667**	.611**	.711**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S komunikacijo z sodelavci iz oddelka sem...	Correlation Coefficient	.704**	1.000	.709**	.610**	.743**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z rezultati, ki so posledica komuniciranja z mojimi sodelavci sem...	Correlation Coefficient	.667**	.709**	1.000	.672**	.786**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem...	Correlation Coefficient	.611**	.610**	.672**	1.000	.659**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci...	Correlation Coefficient	.711**	.743**	.786**	.659**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

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

Correlations							
			S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranj a, sem...	S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem...	S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranj e v organizaciji sem...	Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem...	Na splošno sem z neformalnim komuniciranj em...
Spearman's rho	S številom odločitev, ki jih sprejmemo na podlagi neformalnega komuniciranja, sem...	Correlation Coefficient	1.000	.470**	.552**	.519**	.601**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S količino privatnih pogovorov v organizaciji sem...	Correlation Coefficient	.470**	1.000	.689**	.493**	.583**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S količino časa, ki ga imam na voljo za neformalno komuniciranje v organizaciji sem...	Correlation Coefficient	.552**	.689**	1.000	.604**	.703**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z uporabnostjo neformalno prejetih informacij sem...	Correlation Coefficient	.519**	.493**	.604**	1.000	.671**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem...	Correlation Coefficient	.601**	.583**	.703**	.671**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

Correlations

			Z informacijami o pravih glede dela znotraj organizacije sem...	Z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije sem...	Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem...	Z informacijami o zunanjim predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije sem...	Na splošno sem s korporativnim komuniciranj em v organizaciji...
Spearman's rho	Z informacijami o pravih glede dela znotraj organizacije sem...	Correlation Coefficient	1.000	.514**	.562**	.650**	.767**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z informacijami o dobičku, prometu in finančnem uspehu organizacije sem...	Correlation Coefficient	.514**	1.000	.502**	.449**	.475**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z informacijami o spremembah znotraj organizacije sem...	Correlation Coefficient	.562**	.502**	1.000	.614**	.615**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z informacijami o zunanjim predpisih, ki vplivajo na poslovanje organizacije sem...	Correlation Coefficient	.650**	.449**	.614**	1.000	.773**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem v organizaciji...	Correlation Coefficient	.767**	.475**	.615**	.773**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

			S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije sem...	S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo sem...	S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije sem...	S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijski h ciljev sem...	Na splošno sem s komunikacijs ko klimo v organizaciji...
Spearman's rho	S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se počutim kot pomemben del organizacije sem...	Correlation Coefficient	1.000	.698**	.685**	.706**	.727**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S količino komunikacije, ki mi pomaga, da se lahko identificiram z organizacijo sem...	Correlation Coefficient	.698**	1.000	.788**	.640**	.658**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S količino komunikacije, ki poudarja vrednote organizacije sem...	Correlation Coefficient	.685**	.788**	1.000	.734**	.749**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S količino komunikacije, ki me spodbuja pri doseganju organizacijskih ciljev sem...	Correlation Coefficient	.706**	.640**	.734**	1.000	.803**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s komunikacijsko klimo v organizaciji...	Correlation Coefficient	.727**	.658**	.749**	.803**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

Correlations

			Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem...	Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem...	S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem...	Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj sem...	Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja a...
Spearman's rho	Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, elektronska pošta, intranet ipd.) sem...	Correlation Coefficient	1.000	.610**	.606**	.642**	.722**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (Skype, Twitter, Facebook) sem...	Correlation Coefficient	.610**	1.000	.857**	.616**	.644**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem...	Correlation Coefficient	.606**	.857**	1.000	.563**	.709**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z načini, ki jih drugi izberejo pri komuniciranju z menoj sem...	Correlation Coefficient	.642**	.616**	.563**	1.000	.663**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja...	Correlation Coefficient	.722**	.644**	.709**	.663**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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

Correlations

			Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem sem...	Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem...	Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela sem...	S trajanjem sestankov sem...	Na splošno sem s komuniciranjem na sestankih...
Spearman's rho	Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem sem...	Correlation Coefficient	1.000	.603**	.575**	.603**	.625**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem...	Correlation Coefficient	.603**	1.000	.855**	.710**	.787**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za izvedbo mojega dela sem...	Correlation Coefficient	.575**	.855**	1.000	.684**	.739**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	80	80	80	80	80
	S trajanjem sestankov sem...	Correlation Coefficient	.603**	.710**	.684**	1.000	.725**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	80	80	80	80	80
	Na splošno sem s komuniciranjem na sestankih...	Correlation Coefficient	.625**	.787**	.739**	.725**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	80	80	80	80	80

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