

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Majna Šilih**

**Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem**  
**Primer: Holding Slovenske elektrarne, d. o. o.**  
Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Majna Šilih**

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

**Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem**  
**Primer: Holding Slovenske elektrarne, d. o. o.**  
Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

Verjemite,  
kar dosežemo v življenju velikega in koristnega brez naporov in borbe,  
je le malo ali nič vredno.

Gustav Šilih (1893 – 1961)  
Pedagog, kulturnik, humanist

*Ob zaključku študija se želim zahvaliti profesorjem, ki so se skozi predavanja trudili posredovati aktualne smernice odnosov z javnostmi. Iskrena hvala red. prof. dr. Dejanu Verčiču, ki je sprejel mentorstvo moje naloge in mi pomagal s koristnimi nasveti in usmeritvami.*

*Zahvaljujem se vodstvu družbe HSE, d. o. o., ki je podprlo mojo željo po dodatnem izobraževanju in prepoznalo dodano vrednost; sodelavcem, ki so si vzeli čas in izpolnili anketni vprašalnik, še posebej Petji, ki si je vzela nekoliko več časa in s svojim ostrim strokovnim in slovničnim očesom lektorirala nalogo.*

*Zahvala velja prijateljem, ki so razumeli, da sem imela v zadnjem obdobju manj časa. Iskrena hvala Simonu, Eriki, Davidu in Gregorju, preprosto, ker ste, kakršni ste... in nazadnje, a zame pomembno, hvala Sonja in Niko, zaradi vaju sem, v veliki meri, jaz, kakršna sem,... ta naloga je za vaju.*

*Majna*





## IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a MAJNA ŠILIH, z vpisno številko 21110695, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem Primer: Holding Slovenske elektrarne, d. o. o..

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 11. 12. 2013

Podpis avtorja/-ice: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

### **Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem. Primer: HSE, d. o. o.**

Sodobne organizacije imajo odnose s številnimi javnostmi, ena pomembnejših, če ne kar najpomembnejša, je interna javnost oziroma zaposleni. Med številnimi procesi, ki potekajo v organizaciji, je nadvse pomembno komuniciranje, brez katerega organizacija ne more poslovati in posledično obstajati. Interno komuniciranje je torej ključno za obstoj organizacije. Uspešno interno komuniciranje ima številne prednosti, ki se kažejo v večji produktivnosti, višji kakovosti izdelkov in storitev, večjem številu inovacij, manjši odsotnosti z dela, manjšem številu stavk in nižjih stroških. Da organizacija ugotovi, kako uspešno je njeno interno komuniciranje, mora le-to analizirati. Analiza internega komuniciranja postavi pred vodstvo, ki je v komunikacijskem procesu ključno, ogledalo, ki pokaže stopnjo zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem. Slednje ni vedno preprosto, saj večina menedžerjev ocenjuje, da komunicirajo primerno, odprto in uspešno, toda šele analiza pokaže, ali je temu res tako oziroma kje so možnosti za izboljšave. Obstaja nešteto anketnih vprašalnikov, s katerimi je zadovoljstvo z internim komuniciranjem mogoče izmeriti; pomembno je, da organizacija izbere tisti instrument, za katerega ocenjuje, da bo odgovoril na pereča vprašanja. Še pomembneje pa je, da ne ostane le pri rezultatih, temveč so le-ti pokazatelj trenutnega stanja in osnova za pripravo učinkovitejše komunikacijske strategije. S tem pa krog ni zaključen; kot je organizacija živ, spreminjajoč se organizem, mu mora slediti tudi komuniciranje.

Ključne besede: Interno komuniciranje, zadovoljstvo z internim komuniciranjem, analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem (komunikacijska revizija), Holding Slovenske elektrarne, d. o. o.

## **SUMMARY**

### **Analysis of satisfaction with internal communication. Case: HSE, d. o. o.**

Modern organisations interact with various types of the public; one of these types, perhaps the most important one, is the internal public or employees. Among numerous processes inside an organisation, communication is of the utmost importance. Without communication an organisation cannot do business and therefore cannot exist. And so, internal communication is crucial for the survival of an organisation. Successful internal communication has a lot of advantages, shown in greater productivity, higher quality of products and services, a larger number of innovations, fewer absence from work, lesser frequency of strikes and lower expenses. For an organisation to determine the effectiveness of its communication, it must analyse it. The analysis of internal communication holds a mirror for the management (which is crucial in the communication process), reflecting the level of employee satisfaction with internal communication. A follow-up is not always easy, because most managers believe their communication is appropriate, open and successful, but only an analysis shows, if this is actually the case and also the possibilities for improvement. There are countless questionnaires measuring the satisfaction with internal communication; it is important for an organisation to choose the right instrument to answer the urgent questions. What is more, obtaining results is not enough, they are merely an indicator of the current state and the basis for the preparation of a more effective communication strategy. However, this does not complete the cycle; the organisation is a living, ever-changing organism and that should also be the case in communication.

Key words: Internal communication, satisfaction with internal communication, analysis of satisfaction with internal communication (communications audit), Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. (Holding of Slovenian Power Plants)

# KAZALO

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>9</b>
1.1	Oprelitev izbrane teme	9
1.2	Cilji magistrskega dela	11
1.3	Metode dela	13
1.4	Zasnova dela	13
<b>2</b>	<b>Interno komuniciranje</b>	<b>14</b>
2.1	Oprelitev internega komuniciranja	16
2.2	Cilji in namen internega komuniciranja	18
2.3	Funkcije internega komuniciranja	21
2.4	Uspešnost internega komuniciranja	23
2.4.1	Ovire uspešnega internega komuniciranja	24
2.4.1.1	Posledice neuspešnega internega komuniciranja	25
<b>3</b>	<b>Zadovoljstvo z internim komuniciranjem</b>	<b>26</b>
3.1	Oprelitev zadovoljstva z internim komuniciranjem	27
<b>4</b>	<b>Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem</b>	<b>29</b>
4.1	Razvoj skozi čas	32
4.2	Namen analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	36
4.3	Prednosti in omejitve analize zadovoljstva z internim komuniciranjem	38
4.3.1	Splošne prednosti analize	38

4.3.2	Splošne omejitve analize .....	39
4.4	Instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem .....	40
4.5	Prednosti in slabosti instrumentov analize zadovoljstva z internim komuniciranjem .....	44
<b>5</b>	<b>Empirični del magistrskega dela.....</b>	<b>47</b>
5.1	Predstavitev obravnavane organizacije .....	47
5.1.1	Usmeritev družbe HSE.....	51
5.1.2	Trenutno stanje.....	51
5.2	Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. ....	52
5.2.1	Odločitev za izbiro teme.....	52
5.2.2	Faze raziskovanja .....	53
5.2.2.1	Opredelitev problema (izziva) in ciljev .....	53
5.2.2.2	Izdelava načrta raziskave.....	53
5.2.2.2.1	Predvideni viri podatkov.....	53
5.2.2.2.2	Raziskovalna metoda.....	53
5.2.2.2.3	Raziskovalni instrument.....	54
5.2.2.2.4	Načrt vzorčenja .....	54
5.2.2.2.5	Oblike komuniciranja.....	54
5.2.2.3	Zbiranje informacij .....	54
5.2.2.4	Analiza informacij .....	55
5.2.2.5	Predstavitev ugotovitev .....	58
5.2.2.6	Priprava predloga za nadaljnje raziskave.....	69



5.3	Priporočila za nadaljnje delo.....	69
5.4	Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja .....	71
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Priloge .....</b>	<b>86</b>
	Priloga A: Anketni vprašalnik .....	87
	Priloga B: Univariatna analiza.....	92
	Priloga C: Multivariatna analiza .....	110

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 4.1:</i> Primerjava instrumentov analize zadovoljstva z IK .....	40
<i>Tabela 5.1:</i> R in R Square .....	52
<i>Tabela 5.2:</i> R in R Square .....	53
<i>Tabela 5.3:</i> Beta .....	53
<i>Tabela 5.4:</i> Spol .....	63
<i>Tabela 5.5:</i> Starost .....	63
<i>Tabela 5.6:</i> Zaključena stopnja izobrazbe .....	63
<i>Tabela 5.7:</i> Poslovna enota .....	64
<i>Tabela 5.8:</i> Srednje vrednosti dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem .....	67
<i>Tabela 5.9:</i> Srednje vrednosti pod-dimenzij zadovoljstva z IK .....	68

## KAZALO SLIK IN GRAFOV

<i>Slika 4.1:</i> Ravni merjenja internega komuniciranja .....	29
<i>Slika 4.2:</i> Proces analize zadovoljstva z internim komuniciranjem .....	32
<i>Slika 5.1:</i> Organizacijska shema družbe HSE na dan 31.12.2012.....	46
<i>Slika 5.2:</i> Ukrepi za izboljšanje internega komuniciranja .....	65
<i>Slika 5.3:</i> Vpliv dimenzij na splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem .....	69
<i>Graf 5.1:</i> Zadovoljstvo s povratnimi informacijami .....	54
<i>Graf 5.2:</i> Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim .....	55
<i>Graf 5.3:</i> Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci .....	56
<i>Graf 5.4:</i> Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem .....	57
<i>Graf 5.5:</i> Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem .....	58
<i>Graf 5.6:</i> Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo .....	59
<i>Graf 5.7:</i> Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja .....	60
<i>Graf 5.8:</i> Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih .....	61
<i>Graf 5.9:</i> Zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE .....	62

# 1 Uvod

## 1.1 Opredelitev izbrane teme

**Interno komuniciranje** vedno bolj pridobiva na pomenu. Vodstva organizacij se večinoma zavedajo, da interno komuniciranje ni več le posredovanje informacij zaposlenim, temveč pomemben motivacijski dejavnik in dejavnik uspešnosti organizacije. Interno komuniciranje v današnjem času pomeni oziroma bi moralo pomeniti dvosmerno komuniciranje, kjer zaposleni preko povratnih informacij sooblikujejo organizacijske cilje in strategije. Če nekoliko preoblikujem definicijo PRSA<sup>1</sup> (PRSA 1982 v Verčič 2011, 4) lahko rečem, da ima interno komuniciranje funkcijo upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med vodstvom organizacije in internimi javnostmi, od katerih sta odvisna uspeh ali neuspeh organizacije. Komuniciranje je torej v organizaciji pomemben dejavnik, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na uspešnost organizacije ter na samo zadovoljstvo zaposlenih (Mumel in drugi 2006, 361). Ob tem pa je potrebno poudariti, da je v današnjem času bistveno učinkovito, strateško načrtovano interno komuniciranje, ki zadovolji potrebe zaposlenih in jim omogoča, da so resnično seznanjeni z dogajanjem v organizaciji, jih razumejo oziroma sprejemajo in s svojimi predlogi soustvarjajo prihodnost. Pri tem pa je pomembno, da organizacija, ki želi nadgrajevati ali izboljšati interno komuniciranje, ugotovi, kakšno je trenutno zadovoljstvo z njim; šele ko ga izmeri, se lahko loti priprave predlogov za izboljšanje učinkovitosti internega komuniciranja.

*»Zakaj so nekatere organizacije nadvse uspešne, medtem ko se druge utapljajo? Podatki vedno bolj kažejo, da je odgovor v komuniciranju. Način, kako dobro oziroma slabo ljudje komunicirajo med sabo določa, kakšen bo uspeh organizacija.«* sta v predgovoru svoje knjige navedla Hargie in Tourish (2000, I). Pot do izboljšanja učinkovitosti internega komuniciranja sta prepoznala v poznavanju celotne komunikacijske slike organizacije, ki jo nudi podrobna analiza zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem.

---

<sup>1</sup> PRSA = Public Relations Society of America

Vsaka organizacija, ki se zaveda prednosti dobrega internega komuniciranja in izvaja programe odnosov z zaposlenimi, mora pokazati zanimanje za analiziranje zadovoljstva z internim komuniciranjem.

**Zadovoljstvo z internim komuniciranjem** je zadovoljstvo z različnimi vidiki komuniciranja v organizaciji (Crino in White v Carriere in Bourque 2009, 31). Carriereva in Bourque (2009, 31) ga natančneje označujeta kot posameznikovo čustveno oceno komunikacijskih praks v organizaciji in ga štejeta za večdimenzionalni konstrukt. Tako kot Carriereva in Bourque (2009, 31–32) tudi Downs in Hazen (v Grunig 1992, 553) navajata osem dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem:

- 1) komunikacijska klima,
- 2) komuniciranje z nadrejenimi,
- 3) horizontalno komuniciranje,
- 4) komuniciranje s podrejenimi,
- 5) korporativno komuniciranje,
- 6) kakovost medijev komuniciranja,
- 7) neformalno komuniciranje,
- 8) povratno komuniciranje.

Ideja **analize zadovoljstva z internim komuniciranjem** sloni na identifikaciji glavnih prednosti in pomanjkljivosti komuniciranja v organizaciji (Hogard in Ellis 2006, 171), vendar pri tem ne smemo pozabiti, kot opozarjata Hargie in Tourish (2000, 27), da sama analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem še ne prinese želene spremembe, temveč je le osnova za pripravo komunikacijske strategije.

**Namen magistrskega dela** bo ugotoviti stopnjo zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. (HSE, d. o. o.) ter katere dimenzije najbolj vplivajo na zadovoljstvo z internim komuniciranjem, kar bo osnova za pripravo komunikacijske strategije za obravnavano organizacijo, pa tudi spodbuda za katero drugo organizacijo.

## 1.2 Cilji magistrskega dela

Ocenjujem, da so zunanje<sup>2</sup> (nizka cena električne energije v Evropski uniji) in notranje<sup>3</sup> razmere (visoka investicija v nadomestni blok 6 TEŠ) so pripeljale do tega, da vodstvo obravnavane organizacije zaradi nakopičenih poslovno-finančnih težav ne posveča dovolj in pravočasne pozornosti internemu komuniciranju. Zato bo ključni **cilj magistrskega dela** na osnovi pridobljenih teoretičnih znan o internem komuniciranju in njegovem pomenu ugotoviti stopnjo (ne)zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. s pomočjo najprimernejšega oziroma najustrežnejšega instrumenta.

Na osnovi odgovorov na anketni vprašalnik bom odgovorila na naslednja vprašanja:

1. vprašanje	• Kakšna je stopnja splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem?
2. vprašanje	• Kakšna je stopnja zadovoljstva s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja?
3. vprašanje	• Kakšna je stopnja zadovoljstva s posameznimi pod-dimenzijami internega komuniciranja?
4. vprašanje	• Katere dimenzije internega komuniciranja najbolj vplivajo na splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem?

Rezultati raziskave mi bodo ponudili odgovore na vprašanja o stopnji zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. in o vplivu posameznih dimenzij na splošno zadovoljstvo, kar bo osnova za pripravo učinkovite komunikacijske strategije.

---

<sup>2</sup> Zunanje razmere (družbe HSE d. o. o.) so po navadi tiste, ki so nastale v okolju podjetja in na nastanek katerih to ni imelo pomembnejšega vpliva (Dubrovski 2010, 40).

<sup>3</sup> Notranje razmere so tiste, ki so nastale v podjetju oziroma skupini podjetji (skupini HSE) (Dubrovski 2010, 40).



### 1.3 Metode dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Metode, ki sem jih uporabila v teoretičnem delu magistrskega dela, temeljijo na analizi obstoječe strokovne literature domačih in tujih avtorjev s področja internega komuniciranja, zadovoljstva z internim komuniciranjem in merjenja le-tega. Empirični del magistrskega dela je sestavljen iz naslednjih faz:

- 1) Opredelitev problema in cilja.
- 2) Izdelava načrta raziskave.
- 3) Zbiranje informacij.
- 4) Analiza informacij.
- 5) Predstavitev ugotovitev.

### 1.4 Zasnova dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz naslednjih poglavij: v *prvem poglavju* sem predstavila cilje in metode dela, v *drugem poglavju* sem opredelila termin interno komuniciranje, njegove cilje, namen in funkcije, v *tretjem poglavju* sem predstavila zadovoljstvo z internim komuniciranjem; *četrto poglavje* je namenjeno predstavitvi analize zadovoljstva z internim komuniciranjem. *Peto poglavje* je empirični del magistrskega dela, kjer sta predstavljeni obravnavana organizacija in analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o..

## 2 Interno komuniciranje

*Morda je prav ravnanje z ljudmi – ne denarjem, stroji ali možgani – kot naravnim virom rešitev za vse ... Prav nobeno razmerje v organizaciji ni tako pomembno kot odnos z zaposlenimi na vseh ravneh (Cutlip in drugi 1985, 311).*

Ključni dejavnik in konkurenčna prednost podjetja so zaposleni, ki pa niso enotna skupina déležnikov, ampak jo sestavljajo delavci, vodstvo, uprava, tudi sindikati in sveti delavcev, ki v organizaciji opravljajo različne naloge, kot so proizvodnja, upravljanje in storitve (Theaker 2004, 174). Nujna vez v verigi procesov, ki se dogajajo v podjetju, je **komuniciranje**, zato podjetje brez komuniciranja ne more poslovati. **Interno komuniciranje** se nanaša na komuniciranje, ki poteka znotraj organizacije, na različnih ravneh; po Krepsu (1997, 149) so ključne štiri ravni, in sicer: intra-personalna, medosebna, znotraj manjši skupin in na nivoju organizacije kot celote.

Interno komuniciranje je pomembna in, po mnenju mnogih strokovnjakov s tega področja, primarna naloga vodstva organizacije. Zaposleni so glede določenih problematik ali potez vodstva pogosto skeptični. Tega seveda nikakor ne gre zanemariti, saj je človeški dejavnik v organizaciji ključnega pomena. Uresničitev zastavljenih ciljev je namreč pogojena z motivacijo zaposlenih. To lahko dosežemo le s pravilnim komuniciranjem z zaposlenimi. Z dobrim internim komuniciranjem lahko skepso zaposlenih precej omilimo ali celo prepričimo, zato ima komunikacijska politika v organizaciji zelo pomembno vlogo (Požar v Gruban in drugi 1998, 180).

Komuniciranje znotraj organizacije poteka po različnih poteh, od uprave in vodstvenih kadrov navzdol k delavcem in nazaj, pa med skupinami in posamezniki. V nekaterih smereh lahko poteka brez težav, ponekod se zatika, kar je navadno odvisno od kulture organizacije. Kadar komuniciranje ne deluje, vskoči »tajna pošta«, torej govornice in natolčevanja, ki nadomestijo resnične informacije in se širijo povsem nenadzorovano. Seveda vedno obstajajo, vendar njihov učinek ni tako škodljiv, če so komunikacijske poti utrjene. Težave nastopijo, kadar so govornice edina oblika širjenja



informacij ali pa se zaposlenim zdijo bolj verodostojne od informacij, ki jih dobijo od vodstva (Theaker 2004, 174, Tench in Yeomans 2009 v Borovec in drugi 2011, 57).

**Temeljni nalogi internega komuniciranja** sta podpora organizacijskih ciljev, politike in programa ter zadovoljitev potreb in želja zaposlenih (Požar v Gruban in drugi 1998, 179). **Pomembne naloge internega komuniciranja** so tudi:

- Skrbeti za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenimi.
- Povečati občutek pripadnosti organizaciji.
- Povečati sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju.
- Povečati konkurenčnost organizacije.
- Graditi močno lastno organizacijsko kulturo.
- Uveljavljati timsko delo (Požar v Gruban in drugi 1998, 180).

Če želimo, da bo interno komuniciranje potekalo uspešno, moramo pridobiti naklonjenost zaposlenih in njihovo podporo. Ta cilj bomo hitreje dosegli ob upoštevanju njihovih potreb in interesov; zaposleni imajo namreč specifične potrebe po informacijah. Dvosmernost informacij med vodstvom in zaposlenimi je pri internem komuniciranju prvotnega pomena (Požar v Gruban in drugi 1998, 181–182).

Verčič (2009, 6) pravi: *»Raziskave v svetu in pri nas kažejo, da dobro interno komuniciranje pozitivno vpliva na višjo storilnost, nižjo odsotnost z dela, višjo kakovost izdelkov in storitev, višjo stopnjo inovativnosti, manj stavk in nižje stroške poslovanja.«*

Interno komuniciranje je torej zapleten in interpretativen proces, skozi katerega zaposleni usklajujejo delovne procese, ki so bistvenega pomena za delovanje vsake organizacije (Daft in Weick v Dolphin 2005, 173). Interno komuniciranje je katalizator organizacijske odličnosti in učinkovitosti (Grunig v Dolphin 2005, 173) ter mora biti stalno oziroma kontinuirano (Young in Post v Dolphin 2005, 173).

## 2.1 Opredelitev internega komuniciranja

Interno komuniciranje je kot tema postalo zanimivo v petdesetih letih 20. stoletja, resnično popularno pa v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Ima veliko različnih definicij. V zadnjem desetletju več avtorjev kot definicijo navaja Frankovo in Brownellovo **opredelitev internega komuniciranja**, ki pravi, da gre za *»komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije z namenom oblikovati in preoblikovati organizacijo ter koordinirati vsakodnevne dejavnosti«* (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 179).

Interno komuniciranje pomeni prenos informacij, idej, stališč ali čustev od ene osebe ali skupine oseb do druge osebe ali skupine oseb, navadno z namenom vplivanja na vedenje (Bahtijarević-Siber in Sikavica 2001 v Borovec in drugi 2011, 57); vključuje različne vidike izmenjave in sprejemanja informacij in predstavlja eno od osnovnih dejavnosti upravljanja organizacije, ki je pomembna za njen uspeh (George in Jones 2006 ter Robbins in Judge 2007 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Skoko 2006 v Borovec in drugi 2011, 57 navaja, da interno komuniciranje vključuje vse aktivnosti odnosov z javnostmi s ciljem informiranja, motiviranja in učenja zaposlenih v organizaciji. Welch in Jackson (2007, 183) definirata interno komuniciranje kot *»strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih organizacije«*. Tench in Yeomans (2009) v Borovec in drugi (2011, 57) interno komuniciranje definirata kot načrtovano uporabo komunikacijskih ukrepov z namenom sistematičnega vplivanja na znanje, stališča in vedenje zaposlenih, s čimer podobno kot Scholes (1997, xviii), Cornelissen (2004, 189) ter Welch in Jackson (2007, 182) interno komuniciranje postavljata v kontekst strateškega upravljanja. Dowle in Taylor (2008) v Borovec in drugi (2011, 57) pravita, da je interno komuniciranje proces kreiranja in izmenjave sporočil v mreži soodvisnih odnosov z namenom pomagati pri razreševanju negotovosti v okolju. Dolphin (2005, 172) pa se v svoji definiciji naslanja na razmišljanja Van Riela in interno komuniciranje postavlja v kontekst korporativnega komuniciranja. Carriere in Bourque (2009, 31) menita, da interno komuniciranje sestavlja celoten spekter komunikacijskih dejavnosti, tako formalnih kot neformalnih, ki jih z namenom širjenja informacij izvaja organizacija.

Glede na naravo internega komuniciranja strokovnjaki ugotavljajo, da je potrebno v sodobno opredelitev vključiti deležniški pristop (Welch in Jackson 2007, 181). Scholes je eden teh avtorjev in interno komuniciranje definira kot *»strokovno upravljanje interakcij med vsemi tistimi z interesom ali »deležem« v organizaciji«* (v Welch in Jackson 2007, 182), Freeman pa kot *»strateško upravljanje interakcij in odnosov med déležniki na vseh ravneh znotraj organizacije, pri čemer so déležniki skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na doseganje ciljev organizacije«* (v Welch in Jackson 2007, 183).

Definicijam je skupno poudarjanje pomena internega komuniciranja za upravljanje in uspeh organizacije (Rapert, Velliquette in Garretson 2002; Dolphin 2005; Robson in Tourish 2005, Yates 2006; Welch in Jackson 2007; Argenti 2009 v Invernizzi, Romenti in Biraghi 2011, 144); poseben poudarek dajejo odnosom na vseh nivojih znotraj organizacije (Broom 2010 v Borovec in drugi 2011, 57). Prav tako delijo ugotovitev, da uspešno interno komuniciranje vodi k uspehu organizacije. Na osnovi tega se je moč strinjati, da je interno komuniciranje ena od temeljnih disciplin, ki dviguje uspeh organizacije (Borovec in drugi 2011, 57). *»Z resnično uspešnim internim komuniciranjem se organizacija iz stroja prelevi v inteligentni organizem, ki se lahko uči in raste,«* meni Dawn James, direktorica oddelka za upravljanje sprememb in notranjo komunikacijo pri agenciji Shandwick International (v Borovec in drugi 2011, 57).

Quirke (1995, 76) povzema tradicionalno vlogo internega komuniciranja v naslednjih alinejah:

- Obveščanje o odločitvah vodstva.
- Preoblikovanje razmišljanj vodstva v sporočilo, ki se učinkovito distribuira preko kanalov komuniciranja.
- Zagotavljanje usklajenosti informacij in priprava sporočil, ki so razumljiva in enostavna za širjenje.

Quirke (1995, 71–79) je prepričan, da je pretok idej, informacij in znanja po organizaciji nujen za uspeh. Vloga komuniciranja, ki ta pretok omogoča, pa je osrednja pri vodenju organizacije. Organizacija lahko resničen uspeh doseže le, če je

energija prav vseh usmerjena k isti točki in njihovi cilji niso v navzkrižju. Zaposleni morajo imeti predstavo o splošni usmeritvi in željah organizacije ter o tem, kakšno vlogo imajo sami v njej in kako lahko čim več prispevajo k uresničevanju njenih strateških ciljev. Vendar opozarja, da so v različnih vrstah organizacije potrebne različne oblike komuniciranja. Izbiro strategije povezuje s tremi kategorijami:

1. *Organizacije, ki si prizadevajo za čim večjo učinkovitost delovanja* – komuniciranje ustreza teoriji stroja, saj morajo zaposleni dobro razumeti svoje vloge in prednostne naloge.
2. *Organizacije, ki skušajo vzpostaviti čim boljše odnose s strankami in si prizadevajo za njihovo dolgoročno zvestobo* – komuniciranje ni tako togo, uporabljajo se tudi povratne informacije; vodstvo spodbuja komuniciranje navzgor, delavci sodelujejo pri reševanju problemov in soodločajo.
3. *Organizacije, ki vse stavijo na vodilni položaj, zato morajo veliko vlagati v razvoj in skrbeti za inovacije* – komunikacijski tokovi so bolj zapleteni; zagotavljati morajo pretok povratnih informacij ter zbiranje in ocenjevanje novih idej.

Ob tem meni, da je interno komuniciranje odvisno tudi od razvojne stopnje podjetja:

- Na najnižji stopnji je treba obveščati – komuniciranje v glavnem poteka v eno smer, interakcije in povratnih informacij skoraj ni.
- Če morajo zaposleni vodstvo razumeti, so potrebne povratne informacije in informacije, prilagojene posameznim skupinam. Sporočila je potrebno dopolniti s pojasnili in navodili.
- Poglobljeno sodelovanje je potrebno, če vodstvo skuša pridobiti podporo zaposlenih. Poleg razumevanja je nujno tudi sprejemanje; zaposlene je potrebno vključiti v poslovne forume.
- Naslednja stopnja je udeležba, ki zahteva dialog; na tej stopnji se obnesejo izmenjava mnenj, skupinsko reševanje problemov, forumi, pogovori ipd (Quirke 1995, 79).

## **2.2 Cilji in namen internega komuniciranja**

Cutlip s soavtorji (1985, 315) meni, da so **cilji internega komuniciranja** opredeliti, vzpostaviti in vzdrževati obojestransko koristen odnos med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh podjetja. Welch in Jackson (2007, 188) navajata štiri medsebojno povezane cilje internega komuniciranja:

- prispevanje k internim odnosom, ki so značilni za zavezanost zaposlenih,
- spodbujanje pozitivnega občutka pripadnosti pri zaposlenih,
- razvijanje zavedanja o okoljskih spremembah in
- razvijanje razumevanja potrebe organizacije, da oblikuje svoje cilje kot odgovor na okoljske spremembe.

Theaker (2004, 181) po Hendrixu (1995) povzema **učinkovite cilje internega komuniciranja**:

- Poglobiti védenje zaposlenih o dejavnosti in politiki organizacije.
- Spodbujati naklonjena stališča zaposlenih do organizacije.
- Povečati obseg povratnih informacij zaposlenih.

In **oprijemljive cilje internega komuniciranja**:

- Pohvaliti dosežke delavcev v sporočilih za zaposlene.
- Vsak teden objaviti sporočila za zaposlene.
- Načrtovati mesečno osebno komuniciranje med vodstvom in posameznimi skupinami zaposlenih.

Prakse internega komuniciranja v organizaciji vsebujejo celoten spekter komunikacijskih aktivnosti, tako formalnih kot tudi neformalnih, ki jih izvajajo člani organizacije z namenom razširjati informacije med eno ali več javnosti v organizaciji Carriere in Bourque (2009, 31). Dobro obveščeni zaposleni bodo bolj motivirani in bodo prispevali k večji produktivnosti (Tench in Yeomans, 2009 v Borovec in drugi 2011, 57). Namen sistema internega komuniciranja je pravočasna zagotovitev pomembnih in ustreznih informacij navzdol, vodoravno ali navzgor, ki jih lahko sproži kdorkoli v organizaciji, vsekakor pa je v pristojnosti posloводства (Carriere in Bourque 2009, 31). Vendar *»namen internega komuniciranja ni le obveščati, ampak učinkovati na spremembo odnosa in vedenja zaposlenih«* (Firns in Lightfoot v Wood 1999, 136).

Ključnega pomena pri internem komuniciranju je, da organizacija zaposlene razume kot pomembne vire (Black 1993, 127) ter da komuniciranje poteka dvosmerno. Slednje pomeni, da imajo zaposleni možnost vključiti svoje mišljenje v ta proces ter da menedžerji dobijo povratne informacije s strani svoje interne javnosti (White in Mazur 1995, 163). Vodstvo podjetja mora komuniciranje ceniti in prepoznati njegov prispevek k izboljšanju delovanja organizacije ter klime v organizaciji (Mumel in drugi 2006, 361). Kot tako je interno komuniciranje bolj cenjeno in bolj učinkovito v organizacijah, ki so manj hierarhično urejene in so v svoji strukturi bolj fleksibilne. Cenijo ga organizacije, katerih namen je čim večji izkoristek človeških potencialov in zagotavljanje enakih možnosti za vse (White in Mazur 1995, 163), prakticira pa se predvsem v večjih, bolj razvejanih organizacijah, kjer zaposleni težje vedo kaj se v organizaciji dogaja (Smith 1995, 88). Dobro interno komuniciranje pripomore k uspešnosti organizacije tako, da poveča motiviranost zaposlenih, ki posredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost (Požar v Gruban in drugi 1998, 180), informacije postanejo bolj obvladljive, vodstvo dobi povratne informacije, prav tako pa se poveča participacija v podjetju ter ekipni duh (Harrison 1995, 122).

Fletcher (1999, 150) pravi, da so interno komuniciranje, vodstvo in zaposleni trije dejavniki, ki so ključnega pomena za uspeh katerekoli organizacije. Prav tako poudari, da je učinkovito interno komuniciranje ključnega pomena za dobrobit vsake organizacije.

Hargie in Tourish (2000, 6) poudarjata, da učinkovito interno komuniciranje spodbuja organizacijsko povezanost in učinkovitost, saj odgovarja na osnovne človeške motivacijske impulze. Arnott (1987) v Hargie in Tourish (2000, 13) opozarja, da so zaposleni zaskrbljeni zaradi šestih osnovnih vprašanj, ki jih deli v dva dela:

Prvi del
<ul style="list-style-type: none"><li>•Kaj je moje delo?</li><li>•Kako delam?</li><li>•Je komu mar?</li></ul>

Drugi del
<ul style="list-style-type: none"><li>•Kako delamo?</li><li>•Koliko doprinesemo celoti?</li><li>•Kako lahko pomagam?</li></ul>

**Namen internega komuniciranja** je doseganje poslovnih ciljev organizacije. Če se zaposleni zavedajo načina delovanja, težav, ciljev, in dogajanja v organizaciji, bodo učinkoviteje zastopali interese organizacije, tako na delu kot v prostem času (Theaker 2004, 175). Komuniciranje znotraj in med skupinami je potrebno za inovacije v organizacijah. Nenehno izboljševanje se zgodi, ko ljudje v skupinah in med njimi prepoznajo težave, izmenjujejo informacije, vplivajo druga na drugega in dajo skupaj ideje (Tjosvold 1991, 81).

V današnjem času se, po mnenju različnih avtorjev (Berlogar, Arnoff, Grunig, Hunt) nameni internega komuniciranja osredotočajo na vprašanja, kot so (Gruban 2007):

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti, lojalnosti, motiviranosti, sporazumevanju, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga?

Poslanstvo internega komuniciranja presega zgolj "zabavno druženje" in obveščanje, ki smo mu bili priča v preteklosti, in se osredotoča na sklope, kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti,
- itd (Gruban 2007).

### **2.3 Funkcije internega komuniciranja**

Interno komuniciranje je mehanizem, s katerim se zagotavlja izvrševanje številnih specifičnih funkcij, kot so širitev in krepitev organizacijskih ciljev, pravil, predpisov, vizije in poslanstva organizacije, koordiniranje dejavnosti pripadnikov organizacije pri

izpolnjevanju organizacijskih nalog, oskrbovanje formalnih vodij s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji, socializacija zaposlenih v kulturo organizacije (Mumel in drugi 2006, 362).

**Funkcije internega komuniciranja** so pri različnih avtorjih različno opredeljene. Likely (2008, 15) v Verčič in Tkalac Verčič (2011, 190) na primer ugotavlja da je funkcija internega komuniciranja opredeljena skozi pet vlog: (1) poročevalsko, (2) vzgojno, (3) posredniško, (4) svetovalno, (5) organizacijsko. Po Berlogarju (1999, 127) naj bi kanali internega komuniciranja zagotavljali obstoj štirih specifičnih funkcij:

- 1) Širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov.
- 2) Koordinacijo dejavnosti pripadnikov organizacije.
- 3) Oskrbovanje vodij s povratnimi informacijami.
- 4) Socializacijo zaposlenih v kulturo organizacije.

Izhajajoč iz pomena ustreznega internega komuniciranja, ki ga ima za zmanjševanje negotovosti ali nepredvidljivosti, lahko opišemo **štiri funkcije internega komuniciranja**:

- 1) *Sporočilna funkcija* – kako interno komuniciranje učinkuje oziroma kako prispeva k celotnemu delovanju organizacije. Ob tem velja opomniti, da je v praksi mnogo sporočil v vsakdanjem internem komuniciranju namenoma in strateško nejasnih, ker ustvarjanje negotovosti služi namenom posameznikov, skupin ali celo celotne organizacije.
- 2) *Organizacijska funkcija* – sporočila v vlogi vzpostavljanja pravil oziroma regulacije konkretnega okolja. Ker je informacija ključ za redukcijo negotovosti, se zaposleni pogosto ukvarjajo z ustreznostjo informacij. Problem ustreznosti se pojavi, ko neke informacije ni ali ni ustrezno distribuirana. Za mnoge avtorje je neustrezna distribucija informacij celo način ustvarjanja negotovosti in ohranjanja dominacije.
- 3) *Interakcijska funkcija* – interno komuniciranje, ki posamezniku pomaga definirati lastno vlogo in ovrednotiti primerljivost osebnih ter organizacijskih ciljev. Ustreznost je pri tem definirana s percepcijo zaposlenega glede razlike med prejetim in želenim, ne glede na to, ali je želeno za zaposlenega tudi zares potrebno; saj prav percepcija (in ne realna potreba) določa odzivanje na problem.



- 4) *Adaptacijska funkcija* – izredno pomembna v hitro spreminjajočih se okoljih. Gre za sporočila, ki pomagajo organizaciji ustrezno prilagoditi tisto, kar dela, in način, kako to dela. Pri tej funkciji je zlasti pomembno upoštevati zvezo med ustreznostjo informiranja in identifikacijo zaposlenih z organizacijo ter privrženostjo le-tej in zadovoljstvom z delom. Ravno tako je treba pri tem upoštevati tudi zveze med zadovoljstvom, motivacijo in učinkovitostjo dela (Baljić 2005, 25–26).

## 2.4 Uspešnost internega komuniciranja

**Uspešnost programov internega komuniciranja** je v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva organizacije. Različni programi in projekti internega komuniciranja morajo zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je skladno z ožjimi in širšimi cilji organizacije. Internemu komuniciranju mora najvišje vodstvo ves čas izkazovati aktivno podporo, notranja klima pa mora podpirati pripadnost zaposlenih (Rijavec 1999, 620).

Za **uspešno interno komuniciranje** morajo biti izpolnjeni trije pogoji:

- 1) Interno komuniciranje mora organizacija obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja.
- 2) Interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo in ga ne sme zavirati pomanjkanje podpore s strani vodstva.
- 3) Najvišje vodstvo mora nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja.

Uspešno interno komuniciranje se mora torej začeti pri najvišjem vodstvu organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene vse ostale kategorije zaposlenih (Rijavec 1999, 621–622).

Podlaga učinkovitega internega komuniciranja je zavezanost vodstvu organizacije. Kot pri vseh dejavnostih je uspešno in učinkovito interno komuniciranje načrtovano, konstruirano in upravljano (Wood 1999, 136), v svojem bistvu pa mora skrbno slediti dvema glavnima ciljema delovanja:

- dajati podporo ciljem, politiki in programom organizacije ter
- odkrivati in zadovoljevati potrebe zaposlenih (Skoko 2006).

Prednosti dobrega internega komuniciranja se najbolj pokažejo v izboljšani in povečani produktivnosti, v zmanjšanju zaostajanja za ostalimi organizacijami. Dobro izvajano interno komuniciranje ima posledice tudi v zmanjšanju nezadovoljstva med zaposlenimi, kar omogoča višjo raven kakovosti izvajanih storitev in proizvodov, predvsem pa zmanjšanje stroškov organizacije. Ena izmed koristi dobrega internega komuniciranja je tudi višja raven pri novostih, ki jih lahko izvajamo sami ali pa jih samo posnemamo (Robson in Tourish 2005, 213–214).

Clampitt in Downs (1993) v Hargie in Tourish (2000, 6) sta povzela ključne koristi dobrega internega komuniciranja, ki so:

- večja produktivnost,
- nižja odsotnost z dela,
- višja kakovost storitev in izdelkov,
- več inovacij,
- manj stavk in
- nižji stroški.

#### **2.4.1 Ovire uspešnega internega komuniciranja**

Najpogostejša napaka, ki jo vodstvo naredi pri internem komuniciranju, je, da se preveč trudi delavcem posredovati lastna stališča, hkrati pa ne spodbuja pretoka mnenj navzgor (Cutlip in drugi 1985, 329).

Organizacije, ki komunicirajo slabo, lahko primerjamo z gledališko predstavo, v kateri nihče ne ve, kateri del igra in nenehno govori napačno besedilo ter pogosto prekinja druge igralce. Usmerjena strategija internega komuniciranja pomaga preprečiti takšen kaos; temeljiti mora na točnih informacijah o trenutnem položaju (Tourish in Hargie 2000, 22). Eden prvih korakov na poti k uspešnemu internemu komuniciranju je spoznavanje ovir, ki so mu na poti. Interno komuniciranje namreč pogosto ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik. Ovire zadržujejo oddajanje in sprejemanje sporočil tako, da popačijo ali celo v celoti blokirajo njihov

pomen. Ovire, ki preprečujejo uspešno interno komuniciranje, je s trdom in časom mogoče premagati. Najprej pa se morajo v organizaciji, v kateri si želijo uspešno interno komunicirati, zavedati, da ovire obstajajo. Raznovrstne ovire pri internem komuniciranju lahko razdelimo na organizacijske in individualne, čeprav se mnoge med seboj prekrivajo (Možina in drugi 1994, 569):

→ Organizacijske ovire

K organizacijskim oviram štejemo tiste, ki so pretežno vezane na strukturo, velikost, odnose, klimo, kulturo itd. organizacije. Pogosto se prepletajo s psihološkimi ovirami in delujejo kumulativno (Kavčič 2004, 28).

→ Individualne ovire

K individualnim oviram štejemo tiste, ki jih povzročajo nasprotujoče si postavke, semantika, čustva in pomanjkanje uspešnih komunikacijskih spretnosti (Možina in drugi 1994, 572).

#### **2.4.1.1 Posledice neuspešnega internega komuniciranja**

**Posledice slabega internega komuniciranja** so očitne tako navznoter kot navzven. Nezaupanje in nenaklonjenost zaposlenih naraščata, zaznati je padec ustvarjalnosti in inovativnosti, sprejemajo se slabše odločitve, upada moč reševanja kakršnih koli konfliktov, tekmovalnost v organizaciji narašča, upada motiviranost zaposlenih, prihaja do upiranja spremembam v organizaciji in do težjega uresničevanja politike organizacije. Kadar sta v internem komuniciranju prisotna negotovost in strah, ima to lahko negativne posledice, kot so stres, nezadovoljstvo s službo, nizka stopnja zaupanja zaposlenih in zmanjšana pripadnost organizaciji. Posledice za organizacijo tako vključujejo zmanjšano produktivnost in zmanjšano menjavanje števila zaposlenih (Kippenberg 1998, 30–32).

### 3 Zadovoljstvo z internim komuniciranjem

Kot rečeno, je interno komuniciranje ena od temeljnih komponent vsake organizacije, ki *»zagotavlja stabilnost organizacije in zmanjšuje negotovost zaposlenih«* (Berlogar 1999, 127), zato je jasno, da je poznavanje komunikacijskega procesa pomembno za uspeh organizacije kot celote (Tkalac Verčič in drugi 2009 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Menedžerji porabijo 75 odstotkov svojega časa za katero od oblik internega komuniciranja (Mintzberg 1973, 38). Dokazano je, da pri internem komuniciranju velja pravilo *»več je bolje«* (Carriere in Bourque v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182), vendar je pri tem vseeno potrebno paziti, kot opozarjata Eppler in Mangis 2004 v Carriere in Bourque 2009, 32, da se zaposlenih z informacijami ne zasiči. Robinson in Tourish (2005, 220) trdita, da pomembni znanstveni dokazi kažejo, kako interno komuniciranje pomaga dvigniti uspeh organizacije. Hargie in Tourish (2000, XV) omenjata študije, ki kažejo, da ima dvig kakovosti internega komuniciranja različne koristi za organizacijo kot celoto. Tudi Quinn in Hargie (2004, 148) se strinjata, da je ključna vrednota dobrega internega komuniciranja v odnosih, ki jih organizacije gradijo in postanejo del organizacijske učinkovitosti. Dickinson, Rainey in Hargie 2003 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182, prav tako trdijo, da obstaja precej študij, ki povezujejo izboljšanje praks internega komuniciranja z vrsto pozitivnih rezultatov za organizacijo kot celoto. Na osnovi navedenega je jasno, zakaj številne organizacije vlagajo znatna finančna sredstva in človeške vire v vzpostavitev uspešnega sistema internega komuniciranja z glavnim ciljem omogočanja sporočanja ustreznih informacij vsem zaposlenim na vseh ravneh organizacije (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Zaposleni namreč želijo komunicirati s svojimi sodelavci in nadrejenimi, da se počutijo vključene in zadovoljne (Anderson in Martin 1995 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Raziskave tudi kažejo, da imajo zaposleni, katerih potrebe so zadovoljene z učinkovitim internim komuniciranjem, več možnosti, da zgradijo uspešne odnose na delovnem mestu (Rubin 1993 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182).

Nezadovoljstvo z internim komuniciranjem, po drugi strani, vodi do številnih negativnih posledic (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182). Hargie in Tourish (2002) v Tkalac Verčič in Srblin (2011, 182) opozarjata na primere, pri katerih skupine, ki

delajo v izolaciji in nimajo dovolj informacij, upočasnjujejo pozitivne spremembe. Ugotovila sta tudi, da slabša kakovost medresorskega komuniciranja ustvarja občutek osamljenosti in nezadovoljstva, kar je povezano z nižjo stopnjo vpletenosti v procesih odločanja. Na osnovi tega je moč sklepati, da nezadovoljstvo z internim komuniciranjem vodi k negotovosti in povečuje razdaljo med zaposlenimi (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 182).

### 3.1 Opredelitev zadovoljstva z internim komuniciranjem

**Zadovoljstvo z internim komuniciranjem** je čustvena reakcija, povezana z izpolnjevanjem pričakovanih standardov v procesu izmenjave sporočil ter predstavlja prijetno in zadovoljujočo izkušnjo (Hecht 1978 v Mueller in Lee 2002, 221). Po Downs in Hazenu (1977, 64) je zadovoljstvo z internim komuniciranjem splošen občutek, ki ga imajo zaposleni do svoje okolice. Ob tem avtorja omenjata tudi Thyerjevo definicijo, ki pravi, da je zadovoljstvo z internim komuniciranjem osebno zadovoljstvo z doseganjem uspešne komunikacije kot prejemnika ali pošiljatelja sporočila (Downs in Hazen 1977, 64). Zadovoljstvo z internim komuniciranjem je možno opredeliti tudi kot pozitivna ali negativna prepričanja o komuniciranju med zaposlenimi (Hsu 2002 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183) ali kot zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki komuniciranja v medosebnih, skupinskih ali organizacijskih okvirjih (Downs in Hazen 1997 ter Mueller in Lee 2002 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Carriere in Bourque (2009, 31–32) opredeljujeta zadovoljstvo z internim komuniciranjem kot *»zadovoljstvo z različnimi vidiki komuniciranja v organizaciji«*, ki je povezano s komunikacijsko prakso, vendar ni sinonim zanjo; komunikacijska praksa je predhodna stopnja, zadovoljstvo z internim komuniciranjem pa je posledica – povedano drugače, zadovoljstvo z internim komuniciranjem je čustvena ocena komunikacijske prakse s strani zaposlenih in je večdimenzionalni konstrukt. Čeprav natančno število dimenzij, ki zajemajo zadovoljstvo z internim komuniciranjem, ni znano, je osem takšnih, ki so najpogostejše, in te dimenzije so:

- 1) komunikacijska klima,
- 2) komuniciranje z nadrejenimi,
- 3) horizontalno komuniciranje,

- 4) komuniciranje s podrejenimi,
- 5) korporativno komuniciranje,
- 6) kakovost medijev komuniciranja,
- 7) neformalno komuniciranje,
- 8) povratno komuniciranje.

Povezava med komunikacijsko prakso in analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem je dobro uveljavljena. Analize zadovoljstva z internim komuniciranjem navadno kažejo, da večja komunikacijska prizadevanja povzročijo višje zadovoljstvo (Hargie in drugi 2002 v Carriere in Bourque 2009, 32).

## 4 Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem

**Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem**, ki jo nekateri avtorji imenujejo tudi **komunikacijska revizija**, je osnovna metoda za spremljanje, merjenje in analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem; je raziskovalna metoda, ki organizaciji pomaga ugotoviti, kakšna so njena prizadevanja za obveščanje (Angelopulo in drugi 2004, 90 v Antonis 2005, 28). Frank in Brownell (1989, 290) jo preprosto definirata kot objektivno poročilo o internem komuniciranju v organizaciji. Fogelman-Beyer (1999, 19) poudarja, da analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem omogoča organizaciji, da stopi korak nazaj in se vpraša, kako izvaja in zagotavlja merjenje uspešnosti internega komuniciranja. Booth (1988, 8), pa tudi Du Plooy (v Verwey in Du Plooy-Cilliers 2003, 220), definirata pojem analize zadovoljstva z internim komuniciranjem kot *»proces, pri katerem se analizira interno komuniciranje z namenom povečanja organizacijske učinkovitosti.«* Po mnenju Hamiltona (1987, 3) analiza omogoča upravljanje priložnosti za izboljšanje načina, s katerim se organizacija ukvarja z informacijami, ki so potrebne za njeno delovanje. Kopec (1982) v Tkalac Verčič in drugi (2006, 5) definira analizo kot *»kompleksno analizo internega komuniciranja, z namenom ponazoritve komunikacijskih potreb, politik, praks in sposobnosti, da odkrije potrebne podatke, s katerimi se omogoči upravljanje internega komuniciranja, ki je stroškovno učinkovito in ozavešča zaposlene o prihodnjih ciljih«*. Dickson, Rainey in Hargie (2003, 37) opredeljujejo analizo kot *»temeljni postopek vrednotenja procesa«* in pojasnjujejo, da je njena zgodovina v vrednotenju finančnega stanja organizacije, iz katere je kasneje izšla ideja vrednotenja komuniciranja v organizaciji. Downs in Adrian (2004, 6) opredeljujeta analizo internega komuniciranja kot *»analizo organizacije iz komunikacijske perspektive«*, katere glavni cilj je postavitve človeške interakcije v okviru zapletenih odnosov, ki jih lahko zaposleni dojemajo na različne načine.

Če povzamemo, lahko analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem opredelimo kot proces ocenjevanja, ki zagotavlja nepristransko analizo obstoječega stanja internega komuniciranja v vseh pogledih, z namenom izboljšanja le-tega (Antonis 2005, 138).

Glede na dejstvo, da analiza internega komuniciranja izhaja iz finančne analize, vključuje tudi podobne dimenzije in sicer:

- 1) *Zbiranje informacij* (faza diagnosticiranja, v kateri se ocenjuje serija komunikacijskih epizod z namenom opredelitve ključnih trendov).
- 2) *Vzpostavljanje nadzornih sistemov* (faza predpisovanja, v kateri se oblikujejo sistemi za nadzor pretoka informacij v določenem obdobju).
- 3) *Primerjava komunikacijske prakse z javno priznanimi standardi* (faza določitve odgovornosti, v kateri se rezultati primerjajo z obstoječimi standardi) (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5).

Pri analizi zadovoljstva z internim komuniciranjem so potrebne vse navedene dimenzije. Menedžerji morajo vedeti, s kom komunicirajo, preko katerih kanalov in s kakšnimi rezultati. Pomembno je, da se za prej navedeno razvije lasten proces ter da se opredeli odgovornost za pretok informacij skozi organizacijo; v praksi to pomeni, da je potrebno v primeru, da ključne informacije niso posredovane ključnim javnostim, ugotoviti razloge blokiranja pretoka in jih rešiti (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5).

Vprašanje **analize zadovoljstva z internim komuniciranjem** postaja vedno pomembnejši del strateškega pristopa h komuniciranju. Gray (2000, 6) meni, da je glavni cilj merjenja zadovoljstva z internim komuniciranjem v tem, da se določi obseg, ki vpliva na spremembe in odnose. Binneman (2003) navaja, da je eden glavnih razlogov obstoja internega komuniciranja v vseh svojih oblikah doseganje merljivih rezultatov, ki organizaciji pomagajo, da doseže poslanstvo in vizijo. Obravnava tri ravni merjenja internega komuniciranja, in sicer:

- *Prva raven* se nanaša na to, ali je bilo sporočilo poslano.
- *Druga raven* se nanaša na to, ali je prejemnik sporočilo prejel in razumel, kar je neposredno povezano z učinkovitostjo komuniciranja.
- *Tretja raven* se nanaša na dojetje in vedenje, z namenom ugotavljanja in odpravljanja slabosti in težav, kot tudi optimizacije prednosti, kar povzroči spremembo mnenj, stališč in vedenja.



**Slika 4.1: Ravni merjenja internega komuniciranja**



Vir: Likely (2002, 22)

Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem lahko zagotovi objektivno poročilo internega komuniciranja, kar organizaciji omogoča, da izboljša učinkovitost internega komuniciranja. Gre za zbirko podatkov, ki po Shockley-Zalabak (1991, 379) raziskovalcu omogoča pridobiti veljavne informacije o komunikacijskem procesu. Poudarek analize je sporočilo o oceni procesov in/ali sistemov komuniciranja (Neher 1997, 328). Ob tem pa je ključno, da se za presojo internega komuniciranja izbere instrument, ki je prilagojen organizaciji (Van Riel 1992 v Antonis 2005, 29).

Ključni cilji, ki se jih, po mnenju Goldhaberja in Rogersa (1979, 8), doseže z izvedbo analize zadovoljstva z internim komuniciranjem so:

- 1) opredeliti količino informacij,
- 2) oceniti kakovost posredovanih informacij,
- 3) oceniti kakovost komunikacijskih odnosov,
- 4) opredeliti operativna komunikacijska omrežja,
- 5) opredeliti morebitna »ozka grla« in »vratarje« pri prenosu informacij,
- 6) opredeliti pozitivne in negativne komunikacijske prakse,
- 7) opisati individualne, skupinske in organizacijske vzorce aktualnega komunikacijskega obnašanja,

8) podati splošna priporočila.

#### 4.1 Razvoj skozi čas

Termin *analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem* se skoraj ni pojavljal do petdesetih let dvajsetega stoletja, ko se je začel pojavljati v Združenih državah Amerike. V sedemdesetih letih je Greenbaum, kot neke vrste pionir na tem področju, začel z analizo internega komuniciranja. Zgodnje študije so pokazale, da zaposleni:

- a) želijo prejemati več informacij,
- b) želijo možnost glasnega pritoževanja in ocenjevanje nadrejenih,
- c) želijo večjo vključenost v procese odločanja in posredovanje informacij najvišjemu vodstvu,
- d) želijo več informacij, vezanih na opravljanje dela, od svojih neposredno nadrejenih (Tourish in Hargie 1996, 39).

Fisher (1978) v Jensen (2003, 6) predstavlja pregled štirih konceptualnih pristopov k proučevanju internega komuniciranja:

- *mehanična in psihološka perspektiva*, ki opredeljujeta komuniciranje kot pošiljanje/prejemanje sporočil ter
- *interpretativno-simbolična in sistemsko-interakcijska perspektiva*, ki opredeljujeta komunikacijo kot dejanje udeležbe.

Clampitt in Downs (1987, 16–22) sta na osnovi pregledane literature sintetizirala ugotovitve različnih študij in navajata osem pripomb, ki jih je vredno omeniti:

- 1) Konstrukt zadovoljstva z internim komuniciranjem je dejansko večdimenzionalen.
- 2) Vprašalnik se je izkazal za koristno orodje diagnoze internega komuniciranja v širokem razponu organizacij.
- 3) Čeprav študije v glavnem kažejo nezadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem, pokažejo tudi dimenzije najvišjega in najnižjega zadovoljstva.
- 4) Demografske spremenljivke relativno slabo pojasnjujejo nivo zadovoljstva z internim komuniciranjem.

- 5) Nekaj znakov kaže, da so vodstveni/vodilni zaposleni navadno bolj zadovoljni z internim komuniciranjem od tistih, ki niso na tem nivoju; jasnih razlik med zaposlenimi v profitnih in neprofitnih organizacijah ni.
- 6) Zadovoljstvo z internim komuniciranjem ima povezavo z zadovoljstvom z delom in produktivnostjo.
- 7) Konstrukt zadovoljstva z internim komuniciranjem je bolj učinkovit pri pojasnjevanju zadovoljstva z delom kot pri pojasnjevanju produktivnosti.
- 8) Študije niso pokazale jasnih in močnih vzročnih odnosov med dimenzijami zadovoljstva z internim komuniciranjem.

Na osnovi navedenega sta Clampitt in Downs (1987, 23) opozorila na naslednje:

- 1) Nепrestano je potrebno izboljševati dejavnike faktorjev zadovoljstva z internim komuniciranjem.
- 2) Nепrestano je potrebno podrobno teoretično proučevati naravo dejavnikov.
- 3) Termin »zadovoljstvo« mora biti podrobneje pojasnjen.

Po *Organizational Communication Division*, ki je del *International Communication Association*, je bilo leta 1985 500 različnih vprašalnikov za ocenjevanje zadovoljstva z internim komuniciranjem in le pet jih je bilo uporabljenih v več kot dveh raziskavah (Downs, De Wine in Greenbaum 2004 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Ob upoštevanju nekaterih meril za ocenjevanje karakteristik vprašalnikov so Downs, DeWine in Greenbaum (1991, 60) instrumente analize zadovoljstva z internim komuniciranjem klasificirali v tri kategorije:

- 1) **Instrumenti splošne pokritosti komuniciranja** analizirajo komunikacijsko prakso na makro ravni in se uporabljajo na nivoju cele organizacije. V to kategorijo sodijo: *International Communication Association Audit*, *Organizational Communication Scale*, *Communication Satisfaction Questionnaire*, *Organizational Communication Development Audit Questionnaire* in *Organizational Culture Survey*.
- 2) **Instrumenti komunikacijskega procesa** se bolj osredotočajo na posamezne vidike organizacijskega komuniciranja kot na celotno analizo organizacijskega komuniciranja. Pet najpogostejših področij, ki jih vključujejo ti tipi instrumentov,

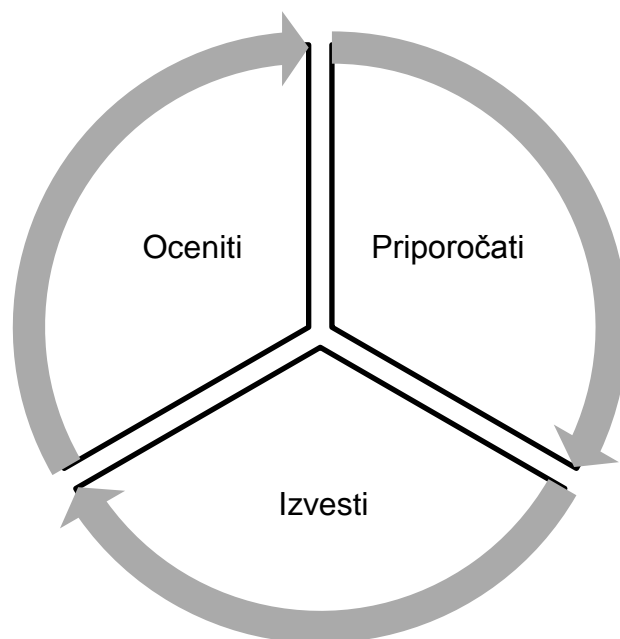
je: konflikt, mentorstvo, usposobljenost, obremenitve in vodstvene komunikacije.

- 3) ***Instrumenti organizacijskih rezultatov*** se osredotočajo na organizacijske rezultate, kot so zadovoljstvo, produktivnost in pripadnost ter vključujejo instrumenta: *Communication Satisfaction Questionnaire* in *Organization Identification Questionnaire* (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5).

Vodstvo mora pokazati resnično zanimanje za stališča svojih zaposlenih, na primer z anketami, zbiranjem predlogov in spodbujanjem pretoka informacij navzgor. Seveda pa se mora na informacije, ki jih tako zbere, odzvati, da imajo zaposleni dokaz, da se njihova mnenja upoštevajo. V nasprotnem primeru utegnejo biti še bolj nezadovoljni in razočarani, saj vodstvo s takimi akcijami v njih zbudi upanje na spremembe (Theaker 2004, 175). Clampitt in Downs (1993) v Verčič in Tkalac Verčič (2011, 190) menita, da se glavne prednosti analiz zadovoljstva z internim komuniciranjem kažejo v izboljšani produktivnosti, manjši odsotnosti z dela, večji kakovosti storitev in izdelkov, višji stopnji inovativnosti, nižjih stroških in manjši možnosti, da bi prišlo do stavk.

Clampitt in Berk (2000, 225) uporabnost analize zadovoljstva z internim komuniciranjem razlagata s pomočjo preproste slike.

**Slika 4.2: Proces analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**



Vir: Clampitt in Berk (2000, 225)

Snyder in Morris (1984) v Verčič in Tkalac Verčič (2011, 190) sta ugotovila, da sta dve komunikacijski spremenljivki (kakovost komuniciranja z nadrejenimi in izmenjava informacij znotraj delovne skupine) v pozitivni korelaciji s prihodki organizacije in skupnim organizacijskim uspehom. Clampitt in Downs (1987, 16) sta na osnovi več študij prišla do zaključka, da so korporativno informiranje, odnosi z nadrejenimi, komunikacijska učinkovitost in povratne informacije ključne dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem. Kasnejše študije kažejo, da so komunikacijska klima, komuniciranje z nadrejenimi (Madlock v Carriere in Bourque 2009, 32) in osebne povratne informacije dimenzije, ki so najbolj tesno povezane s splošnim zadovoljstvom z internim komuniciranjem (Downs in Adrian; Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32). Slednje pa je povezano tudi s praksami internega komuniciranja; analize zadovoljstva z internim komuniciranjem namreč kažejo, da večja prizadevanja v komuniciranju običajno povzročajo višjo raven zadovoljstva z internim komuniciranjem (Hargie in drugi v Carriere in Bourque 2009, 32). Izboljšave internega komuniciranja pa posledično izboljšajo delovanje organizacije kot celote, se, na osnovi rezultatov številnih študij, strinjajo Hargie in Tourish (2002), Dickinson, Rainey in Hargie (2003), Quinn in Hargie (2004), Robson in Tourish (2005) v Verčič in Tkalac Verčič (2011, 190) ali kot je že pred tremi desetletji na osnovi temeljitega

pregleda literature povzel Grunig (1992, 575): »da *interno komuniciranje omogoča večjo učinkovitost organizacije*«. Sprejemanje in podpiranje učinkovitih praks internega komuniciranja je torej pomembno za vse organizacije (Carriere in Bourque 2009, 32).

Tkalac Verčič in Verčič (2005, 24) sta v svoji analizi instrumentov in komunikacijskih revizij organizacij prišla do naslednjih zaključkov:

- 1) Interno komuniciranje se lahko definira kot področje, usmerjeno v komuniciranje znotraj meja organizacije.
- 2) Cilji revizije so merjenja stališč, ki jih imajo ljudje/zaposleni do organizacije oziroma posameznih skupin (nadrejeni, sodelavci idr.).
- 3) Obstaja implicitna predpostavka, da bi morali imeti ljudje/zaposleni pozitiven odnos do organizacije, v kateri so zaposleni.
- 4) Pozitiven odnos analizirane populacije bo pripeljal do pozitivnih organizacijskih rezultatov.

Na osnovi navedenega Tkalac Verčič in Verčič (2005, 24) predlagata naslednje:

- 1) Komunikacijske revizije bi morale biti usmerjene v spoznavne, čustvene in vedenjske sestavine organizacijskega življenja na posameznikovi, skupinski, organizacijski in socialni ravni – odvisno od proučevane težave.
- 2) Komunikacijske revizije morajo biti usmerjene na vse populacije, ki jih je mogoče definirati kot déležnike.
- 3) Dilema med znanstveno rigoroznostjo in koristnostjo mora biti nedvoumno rešena.
- 4) Komunikacijske revizije morajo biti interdisciplinaren projekt.

## **4.2 Namen analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**

Interno komuniciranje je, kot že večkrat rečeno, še posebej v današnjem, nenehno spreminjajočem se okolju, ključnega pomena za uspeh organizacije. Če je interakcija znotraj organizacije neučinkovita, bo le-ta težko vzdrževala ravnovesje. Za zdravo organizacijsko ravnovesje je nujno potrebno, da se vsake toliko preveri sistem internega komuniciranja ter se ugotovi, preko katerih kanalov in s kakšno stopnjo

uspeha potekajo informacije (Hamilton 1987, 3). **Namen analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**, kot navaja Hamilton (1987, 3), je zagotovitev odgovorov na vprašanja, ki pomagajo pri odločanju, kar posledično omogoča izboljšanje internega komuniciranja, slednje pa vpliva na višjo produktivnost organizacije. V podporo navedenega Neher (1997, 328) navaja, da je namen analize, ki kaže trenutno stanje dožemanja interne komunikacije s strani zaposlenih, izboljšanje upravljanja internega komuniciranja, ki vpliva na boljše delovanje organizacije. Gray (2000, 6) meni, da je pri analizi ključno, da se ugotovi, v kolikšni meri so izpolnjene komunikacijske potrebe zaposlenih, pri čemer se zajame širok razpon spremenljivk. Ob tem pa Du Plooy (v Verwey in Du Plooy-Cilliers 2003, 220) opozarja, da glavni namen ni ocena posameznikov, temveč ocenjevanje formalnih in neformalnih procesov komuniciranja, ki se odvijajo v organizaciji in jih je možno izboljšati.

Rensburg in Bredenkamp (1991, 84) v Antonis (2005, 140), opredeljujeta naslednje namene, zakaj je smiselno izvajati analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem:

- Da se ugotovi kakovost procesa komuniciranja.
- Da se diagnosticira sedanje in potencialne težave v komuniciranju in zamujene priložnosti.
- Da se opredeli novo politiko in prakso komuniciranja.
- Da se oceni odnos do drugih procesov v organizaciji.
- Da se določijo sredstva za komuniciranje.
- Da se razvijejo standardi komuniciranja.
- Da se meri napredek glede na predhodno določena merila.
- Da se razvija in reorganizira delovanje komunikacijskega procesa.
- Da se zagotovi osnova za razvoj politike komuniciranja.

Ob poudarjanju pomena analize zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki omogoča globlji vpogled v stanje komuniciranja v organizaciji, pa je vseeno potrebno navesti tudi prednosti in omejitve analiz, predvsem slednje ima neposreden vpliv na uspeh analize zadovoljstva z internim komuniciranjem.

## 4.3 Prednosti in omejitve analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

### 4.3.1 Splošne prednosti analize

**Najpomembnejša prednost analize zadovoljstva z internim komuniciranjem** je omejena na njen primarni namen, ki se osredotoča na zagotavljanje globljega razumevanja internega komuniciranja in komunikacijske klime (Antonis, 2005, 141). Hamilton (1987, 6) vidi prednost v tem, da analiza omogoča učinkovito presojo, njene ugotovitve pa učinkovite spremembe, ki pa jih morajo podpreti vsi zaposleni. Ob tem pa ne gre zanemariti dejstva, kot pravita Rensburg and Bredenkamp (1991, 87) v Antonis (2005, 142), da pozitivne spremembe internega komuniciranja, ki so posledica učinkovite analize, vplivajo tudi na druge organizacijske procese, kot na primer višjo produktivnost, nižjo odsotnost z dela, več inovacij, manj stavk, višjo kakovost storitev in izdelkov ter nižje stroške (Clampitt in Downs 1993 v Robson in Tourish 2005, 213).

Downs (1996, 34) pojasnjuje, da vodstvo navadno opredeljuje pet funkcionalnih koristi analize zadovoljstva z internim komuniciranjem, in sicer:

- 1) *Preverjanje dejstev*, s tem da so prednosti in slabosti navadno znane, vendar je zahteva vodstva, da se preveri, ali dejansko obstajajo. Analiza tako organizaciji omogoči, da se odmakne od zaznave in sprejme veljavne podatke, na osnovi katerih sprejme odločitve.
- 2) *Diagnostična vrednost* se kaže v tem, da prehitni situacije, vprašanja in težave in zavzame proaktiven pristop h komuniciranju in njenem vplivu v organizaciji.
- 3) *Zagotavljanje povratnih informacij*; analiza omogoča oceno programov in zagotavlja merilo, kako dobro se programi izvajajo.
- 4) *Verodostojnost idej in sklepov*, po načelu »dve glavi vesa več kot ena«, kar je načelo dobrega upravljanja, ki se z analizo poudari.
- 5) *Nadomestilo za usposabljanje*, ki se kaže v tem, da menedžerji, ki sodelujejo pri načrtovanju in izvedbi analize, izboljšajo svoje komunikacijske spretnosti.

Du Plooy (2001, 315) v Antonis (2005, 143) navaja še nekaj tehničnih prednosti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem:



- Analiza temelji na veljavnih okvirjih, ki raziskujejo učinkovitost v časovnem obdobju.
- Izbran merilni instrument ali kombinacija več instrumentov zagotavlja fleksibilnost pri načrtovanju.
- Merilni instrument je mogoče prilagoditi značilnostim organizacije, s čimer se poveča veljavnost.

Največja prednost analize zadovoljstva z internim komuniciranjem, trdi Stone (1995, 56), je smiseln dialog o vlogi in ciljih internega komuniciranja, kar je podpora strategije. Pomen tega je v pozornosti, ki se na osnovi analize nameni komuniciranju kot enemu ključnih komponent uspeha organizacije.

#### 4.3.2 Splošne omejitve analize

Du Plooy (2001, 315) v Antonis (2005, 144) meni, da je **ključna omejitev ali ovira analize internega komuniciranja** stroškovna učinkovitost. Tudi Gayeski (2000, 28) trdi, da imajo analize zadovoljstva z internim komuniciranjem kljub koristim nekatere pomanjkljivosti, in sicer:

- Analize so odvisne od mnenj anketirancev, ki izražajo svoja stališča oziroma včasih celo stališča, za katera menijo, da jih želijo raziskovalci slišati.
- Anketiranci večinoma nimajo ničesar v smislu referenčne točke in tako ne morejo primerjati sedanjega sistema komuniciranja.
- Ukrepe zadovoljstva je zelo težko povezati z uspešnostjo in vzročnosti ni mogoče določiti.
- Današnji zaposleni namenjajo manj pozornosti klasičnim komunikacijskim pravilom in orodjem in dajejo v komunikacijskem obnašanju prednost t.i. novim medijem.

Poleg tega, opozarja Stone (1995, 55), so analize zadovoljstva z internim komuniciranjem zelo specifične in je v primerih, ko so poslovne enote organizacije geografsko razpršene, potrebno te analize opraviti povsod, to pa lahko privede do velikih razlik med zaključki, ki jih ni mogoče posplošiti. V navedenih primerih predlaga uporabo kvantitativnih raziskovalnih metod.

Pfeffer (1998) v Hargie in Tourish 2000, 38–39 navaja **naslednje ovire izvajanja analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**:

- 1) *Strateške in finančne ovire* – menedžerji so šolani za to, da namenljajo več pozornosti formulaciji strategije in vprašanjem stroškov.
- 2) *Socialne ovire* – veliko menedžerjev se počuti »macho tipe« v poslovnem vodenju.
- 3) *Politične ovire in ovire moči* – ko menedžerji izberejo upravljanje po določenem načinu, je lažje nadaljevati po izbrani poti kot priznati napake.
- 4) *Hierarhične ovire* – veliko menedžerjev težko sprejme kritične povratne informacije.

Ne nepomembna omejitev je tudi nepripravljenost menedžerjev, da raziščejo svojo prakso komuniciranja z analizo internega komuniciranja; omenjeni odpor lahko dodatno prispeva k težjemu komuniciranju in onemogoči, da bi ugotovili trenutno stanje, ki bi omogočilo razvijati ustrezne akcijske načrte (Hargie in Toursih 2000, v Robson in Tourish 2005, 214).

Poznavanje in razumevanje omejitev analize zadovoljstva z internim komuniciranjem je ključnega pomena za njeno uspešno izvedbo, saj je pomembno, da organizacija razume, kaj se lahko z analizo meri ter je do tega kritična (Antonis 2005, 145).

#### **4.4 Instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**

Najbolj poznani in najpogosteje uporabljeni instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem so (Tkalac Verčič, Pološki Vokić in Sinčić 2006, 6–8):

- **Organizational Communication Scale (OCS)** – razvila sta ga Karlene H. Roberts in Charles A. O'Reilly leta 1974, in sicer z namenom merjenja komunikacijskih spremenljivk v organizaciji. Avtorja sta začela s 189 vprašanji Likertovega tipa, ki sta jih zastavila 70 študentom podiplomskega študija (vsi so imeli delovne izkušnje). Končni vprašalnik je sestavljen iz 35 vprašanj, ki merijo 16 dimenzij internega komuniciranja. Roberts in O'Reilly sta uporabila OCS, da bi izmerila razliko v komunikacijskem obnašanju »izoliranih« in »udeleženi« v organizaciji.

Rezultati so napeljali k zaključku, da »izolirani« včasih namerno zadržujejo informacije, medtem ko so bili »udeleženi« povezani s percepcijo povečane informiranosti in večjim skupnim zadovoljstvom s komuniciranjem.

- **Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)** – razvila sta ga Cal W. Downs in Michael Hazen okrog leta 1977, z namenom analiziranja povezanosti komuniciranja in zadovoljstva z delom. Originalni vprašalnik, ki je vključeval 88 vprašanj je bil zasnovan na osnovi literature in intervjujev ter nato testiran med 225 zaposlenimi s heterogenimi demografskimi karakteristikami. Analiza veljavnosti je pokazala, da 83 vprašanj značilno diferencira zadovoljne zaposlene od nezadovoljnih, faktorska analiza je pokazala deset faktorjev, ki so skupaj pojasnili 61 odstotkov skupne variance. S pomočjo faktorске analize je bil vprašalnik skrajšan na 40 vprašanj (pet za vsak faktor), na katera se odgovarja s pomočjo sedemstopenjske lestvice (od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen). Merjene dimenzije so komunikacijska klima, komunikacija z nadrejenimi, organizacijska integracija, kakovost medijev, komunikacija med sodelavci, korporativna informiranost, podatki o osebnem uspehu in komunikacija s podrejenimi; na vprašanja o slednjem odgovarjajo le menedžerji in vodje. Najpomembnejše dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem so, po mnenju avtorjev, komunikacijska klima, povratno informiranje in odnos z nadrejenimi (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183). Revidiran vprašalnik je bil testiran na 510 zaposlenih iz štirih organizacij, uporaba je pokazala, da je instrument zanesljiv. Čeprav je bil instrument razvit pred več kot 30 leti, je še danes prevladujoč tako v teoretičnem kot praktičnem raziskovanju.
- **International Communication Association Survey Questionnaire (ICA)** – Oddelek za organizacijsko komuniciranje International Communication Association je v obdobju od 1971 do 1976 razvil instrument ocene organizacijske komunikacije, in sicer z namenom merjenja percepcije zaposlenih o komunikacijskih procesih v organizaciji. Teoretični cilj ICA komunikacijske revizije je bil, poleg razvoja standardnih postopkov merjenja komuniciranja, vzpostavitev banke podatkov, ki bi omogočala primerjave med različnimi organizacijami.

ICA vprašalnik je sestavljen iz 122 vprašanj, ki so razdeljena v 8 glavnih kategorij, ki zajemajo najpomembnejše vidike internega komuniciranja (Downs in Adrian 2004, v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183): a) količina informacij, ki jih zaposleni želijo in količina, ki jih dejansko dobijo, b) količina informacij, ki jih zaposleni želijo in količina, ki jim je dejansko posredovana, c) količina povratnih informacij, ki jih zaposleni dobijo in količina, ki jo ocenjujejo kot potrebno, d) količina prejetih in želenih informacij iz različnih virov, e) časovni potek prenosa informacij, f) odnosi organizacijske komunikacije, g) zadovoljstvo z rezultati organizacije in h) količina prejetih in želenih informacij preko ključnih kanalov. Anketirani na vprašanja odgovarjajo s pomočjo petstopenjske lestvice, najprej ocenijo trenutno stanje, na vzporedni lestvici pa še zeleno stanje; razlika med ocenama kaže na podobnost med informacijskimi potrebami in realnim stanjem.

- **Organizational Communication Development Audit (OCD)** – razvil ga je Osmo Wiio s sodelavci skozi raziskave, ki so jih izvedli v več kot 200 evropskih organizacijah, z namenom izmeriti, ali komunikacijski sistem pomaga in na kakšen način pomaga pri pretvarjanju ciljev v želene rezultate. Originalni namen instrumenta je bilo hitro in ekonomično merjenje komunikacijske klime, definirane kot zaznano stanje mnenj in stališč, zadovoljstva s komuniciranjem in delom ter pridobivanje indikatorjev o mogočih ozkih grlih v organizacijski komunikaciji in tudi omogočanje primerjav med organizacijami. OCD vprašalnik je sestavljen iz 57 vprašanj, ki se navezujejo na komunikacijsko okolje.

**Tabela 4.1: Primerjava instrumentov analize zadovoljstva z internim komuniciranjem**

	<b>OCS</b>	<b>CSQ</b>	<b>ICA</b>	<b>OCD</b>
<b>Struktura vprašalnika</b>				
Število vprašanj	35	40	122	57
Število merjenih dimenzij	16	8	8	12
<b>Oblike odgovaranja</b>				
Vrsta skale	7 stopenjska	7 stopenjska	5 stopenjska	5 stopenjska

Vprašanja odprtega tipa	Brez	Omejena	Obširna	Obširna
Vprašanja z več možnimi odgovori	-	5	12	16
<b>Uporaba</b>				
Enostavnost uporabe	Visoka	Visoka	Visoka	Zmerna
Enostavnost obdelave	Visoka	Visoka	Zmerna	Zmerna
Pogostost uporabe	Zmerna	Zmerna	Visoka	Visoka
Obstoj norm	Ne	Da	Da	Da
<b>Veljavnost</b>				
Zunanja veljavnost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
Diskriminacijska veljavnost	Visoka	Visoka	Visoka	Ni dostopna
<b>Stabilnost faktorjev</b>	Zmerna	Zmerna	Nizka	Zmerna
<b>Povprečen čas izpolnjevanja</b>	5-10 minut	10-15 minut	45-60 minut	30-40 minut

Vir: Povzeto po Tkalac Verčič in drugi (2006, 6) in Hargie in Tourish (2000, 52)

**Legenda kratic:**

<b>OCS</b>	Organizational Communication Scale
<b>CSQ</b>	Communication Satisfaction Questionnaire
<b>ICA</b>	International Communication Association Survey Questionnaire
<b>OCD</b>	Organizational Communication Development Audit

#### 4.5 Prednosti in slabosti instrumentov analize zadovoljstva z internim komuniciranjem

Navedeni instrumenti analize zadovoljstva z internim komuniciranjem so najpogosteje uporabljeni, a imajo kljub prednostim tudi nekatere pomanjkljivosti (Tkalac Verčič in drugi 2006, 6–7):

- **Organizational Communication Scale (OCS)** – Greenbaum, Clampitt in Willihnganz (1988) v Tkalac Verčič in drugi (2006, 6–7) med glavnimi *prednostmi* navajajo relativno kratkost vprašalnika, dejstvo, da se nekatere dimenzije, ki se nahajajo v instrumentu, ne pojavljajo v drugih tovrstnih instrumentih (vpliv večvrednosti, točnost informacij in efekt »vratarja«), dejstvo, da vključuje tri dimenzije povezane s komuniciranjem kot so zaupanje v nadrejene, vpliv nadrejenih in želje povezane z mobilnostjo. *Slabosti* vključujejo neobstoj standardnih odgovorov, izostanek med-oddelčne in znotraj-oddelčne dimenzije in prenizko število vprašanj vezanih na posamezno dimenzijo.
- **Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)** – glavne *prednosti* vprašalnika so relativna kratkost in preprostost, možnost ročne obdelave podatkov in merjenje organizacijskih rezultatov ter dejstvo, da je instrument uporabljen pri velikem številu organizacij in da meri dve spremenljivki organizacijskega rezultata (zadovoljstvo z delom in produktivnost), poleg tega se ga lahko razširi na merjenje drugih spremenljivk. *Slabosti* se kažejo v manjkajočih spremenljivkah, kot sta medresorsko komuniciranje in komuniciranje z najvišjim vodstvom (Greenbaum, Clampitt in Willihnganz 1988 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183) ter v nezadostni faktorski veljavnosti.
- **International Communication Association Survey Questionnaire (ICA)** – Instrument je eden najbolj vseobsegajočih instrumentov za merjenje vseh vidikov organizacijskega komuniciranja; uporabljen je bil v več kot 30 organizacijah, rezultati so shranjeni v banki podatkov na fakulteti v Ohio. *Pomanjkljivosti* se kažejo v dolžini in zahtevnosti, nejasni terminologiji ter težavah pri interpretaciji. Ker gre za instrument, ki temelji na samoocenjevanju, kot tudi nekateri drugi, rezultati ne predstavljajo realnosti,

ampak zaznavanja vprašanih (Downs in Adrian 2004 v Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183).

- **Organizational Communication Development Audit (OCD)** – ključna *prednost* je v dejstvu, da instrument omogoča primerjavo med organizacijami, saj so ga razvijali kar nekaj časa in je zasnovan na velikem številu opravljenih raziskav. Ključna *slabost* je v dejstvu, da njegovo izpolnjevanje zahteva kar nekaj časa ter da veljavnost nikoli ni bila določena za celoten vprašalnik.

Glede na to, da so navedeni instrumenti za analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem relativno stari in kulturno specifični, je potreba po novem (kulturno primernem) instrumentu postala očitna. Novi instrument, specifičen za hrvaške delavce, so leta 2009 razvile avtorice **Ana Tkala Verčič**, **Nina Pološki Vokić** in **Dubravka Sinčić Ćorić**, na podlagi nekajletnega raziskovanja. Instrument so razvile v dveh fazah; v *prvi fazi* je 259 anketirancev ocenjevalo 107 vprašanj vezanih na zadovoljstvo z internim komuniciranjem. Na osnovi rezultatov faktorjske analize so oblikovale vprašalnik z 32 vprašanji, ki so razvrščena v osem dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem. V *drugi fazi* je bila uporabljena končna verzija vprašalnika na vzorcu 225 anketiranih v dveh velikih hrvaških organizacijah. Rezultati so potrdili zanesljivost in veljavnost vprašalnika, ki je primerljiv s podobnimi vprašalniki, a še vedno dovolj drugačen, da upraviči svoj razvoj v prihodnjem teoretičnem in praktičnem raziskovanju (Tkalac Verčič in Srblin 2011, 183).

Slovenski kulturni prostor je v veliki meri podoben hrvaškemu, zato ocenjujem, da je uporaba omenjenega vprašalnika v slovenski organizaciji smiselna.

Vprašalnik, ki so ga razvile predhodno omenjene avtorice in ga bom uporabila za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o., vključuje naslednje dimenzije in vprašanja (Clampitt in Downs 1987, 4–5):

- 1) Zadovoljstvo s povratnimi informacijami – dimenzija se nanaša na to, kar posameznik izve o tem, kako sta presojana njegovo delo in zmogljivost (Clampitt in Berk 2000, 226; Nhlapo 2000, 7).
- 2) Zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenimi – dimenzija vključuje elemente komuniciranja z nadrejenimi (navzgor in navzdol); obseg komuniciranja,

odprtost za predloge, poslušanje, pozornost, pomoč pri reševanju težav in posredovanje smernic za opravljanje dela (Clampitt in Berk 2000, 226).

- 3) Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem – dimenzija se osredotoča na obseg vodoravnega komuniciranja; natančnost informacij, pretočnost informacij med sodelavci. idr. (Clampitt in Berk 2000, 226; Nhlapo 2000, 7).
- 4) Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem – dimenzija se nanaša na število neformalnih srečanj s sodelavci, število odločitev, do katerih pride na osnovi neformalnega komuniciranja, količino neformalnega komuniciranja, količino govoric, koristnost in natančnost informacij, ki so prenesene po neformalni poti (Tkalac Verčič in drugi 2006, 11),
- 5) Zadovoljstvo s korporativnim informiranjem – dimenzija se ukvarja z najširšo vrsto informacij organizacije kot celote in vključuje elemente, kot so informacije o organizaciji, o spremembah, o finančnem položaju ter o politiki in ciljih organizacije (Clampitt in Berk 2000, 226; Nhlapo 2000, 7).
- 6) Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo – dimenzija se ukvarja s komuniciranjem na organizacijski in osebni ravni. Po eni strani vključuje elemente, kot so komuniciranje v organizaciji, ki motivira in spodbuja zaposlene, da izpolnjujejo organizacijske cilje, in identifikacijo z organizacijo, po drugi strani pa elemente, ki se navezujejo na zdravo komuniciranje znotraj organizacije (Nhlapo 2000, 7).
- 7) Zadovoljstvo s kakovostjo medijev komuniciranja – dimenzija vključuje obseg tradicionalnih in sodobnih medijev, izbor medijev za komuniciranje, idr. (Tkalac Verčič in drugi 2006, 11).
- 8) Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih – dimenzija se osredotoča na komunikacijo na sestankih, organizacijo sestankov, koristnost informacij, dobljenih na sestankih, trajanje sestankov, idr. (Tkalac Verčič in drugi 2006, 11).
- 9) Splošno zadovoljstvo s posamezno dimenzijo.
- 10) Splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem.



## 5 Empirični del magistrskega dela

### 5.1 Predstavitev obravnavane organizacije

Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. je največja slovenska energetska družba in obvladujoča družba skupine HSE s sedežem v Ljubljani in poslovnimi enotami v Mariboru, Velenju in Novi Gorici. V Ljubljani delujejo poslovodstvo, sektor trženja, sektor razvoja in raziskav, splošni sektor, služba notranje revizije, služba komuniciranja, pravna pisarna, služba kontrolinga, služba financ in služba računovodstva. V Mariboru je center za vodenje proizvodnje, investicije in telekomunikacije, del sektorja za razvoj ter center za operativno vodenje celotne proizvodnje električne energije skupine HSE. Velenjska poslovna enota skrbi za domači trg, kupoprodajne odnose med družbami skupine, spremljanje in izračunavanje odstopanj, dolgoročno načrtovanje in obračun električne energije, enota v Novi Gorici pa je odgovorna za tuje trge (Strokovne službe HSE 2013, 9).

HSE je že od ustanovitve dalje gonilna sila razvoja slovenskega elektrogospodarstva, z nenehno rastjo in širitvijo na evropske trge pa tudi enakovreden tekmeč največjim in najboljšim v svoji panogi. Naša dejavnost zajema predvsem področje upravljanja z energijo in okoljem ter obvladovanje s tem povezanih procesov in tveganj. Širok nabor aktivnosti zajema naslednje glavne skupine:

- proizvodnjo električne in toplotne energije,
- pridobivanje lignita,
- prodajo in trgovanje z električno in s toplotno energijo, terminskimi pogodbami za električno energijo, CO<sub>2</sub> emisijskimi kuponi, RECS certifikati, potrdili o izvoru,
- optimizacijo proizvodnje skupine HSE,
- zagotavljanje sistemskih storitev, potrebnih za delovanje elektroenergetskega sistema,
- vodenje in izvedbo energetskih in okoljskih projektov.

Aktivni smo ne le na domačem, temveč tudi na tujih trgih električne energije. Svoje družbe, podružnice ali predstavništva imamo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, v Bosni in Hercegovini, v Makedoniji, v Italiji, v Bolgariji ter v Romuniji in na Češkem. Smo člani nemške borze z električno energijo EE EPEX, avstrijske borze EXAA, francoske borze POWERNEXT, italijanske borze IPEX, češke borze OTE, praške borze PXE, madžarske borze HUPIX, regionalne energetske borze SOUTHPOOL ter slovaške borze OKTE. V Grčiji je HSE pridobil licenco za trgovanje v imenu obvladujoče družbe, prav tako imamo licenco za trgovanje na Poljskem. V letu 2011 je HSE zaključil postopek registracije na španskem trgu ter postal član španske borze OMIE, v letu 2012 pa je pridobil neposredno licenco za trgovanje na bolgarskem trgu. Ostali trgi, na katerih skupina HSE sklepa posle, so: Albanija, Črna gora, Švica, Kosovo in Turčija. Z razvejano poslovno mrežo skrbimo za količinsko rast in geografsko širitev poslovanja, razvoj in krepitev ugleda družbe in skupine HSE ter celotne Slovenije v Evropi (Strokovne službe HSE 2013, 4–5).

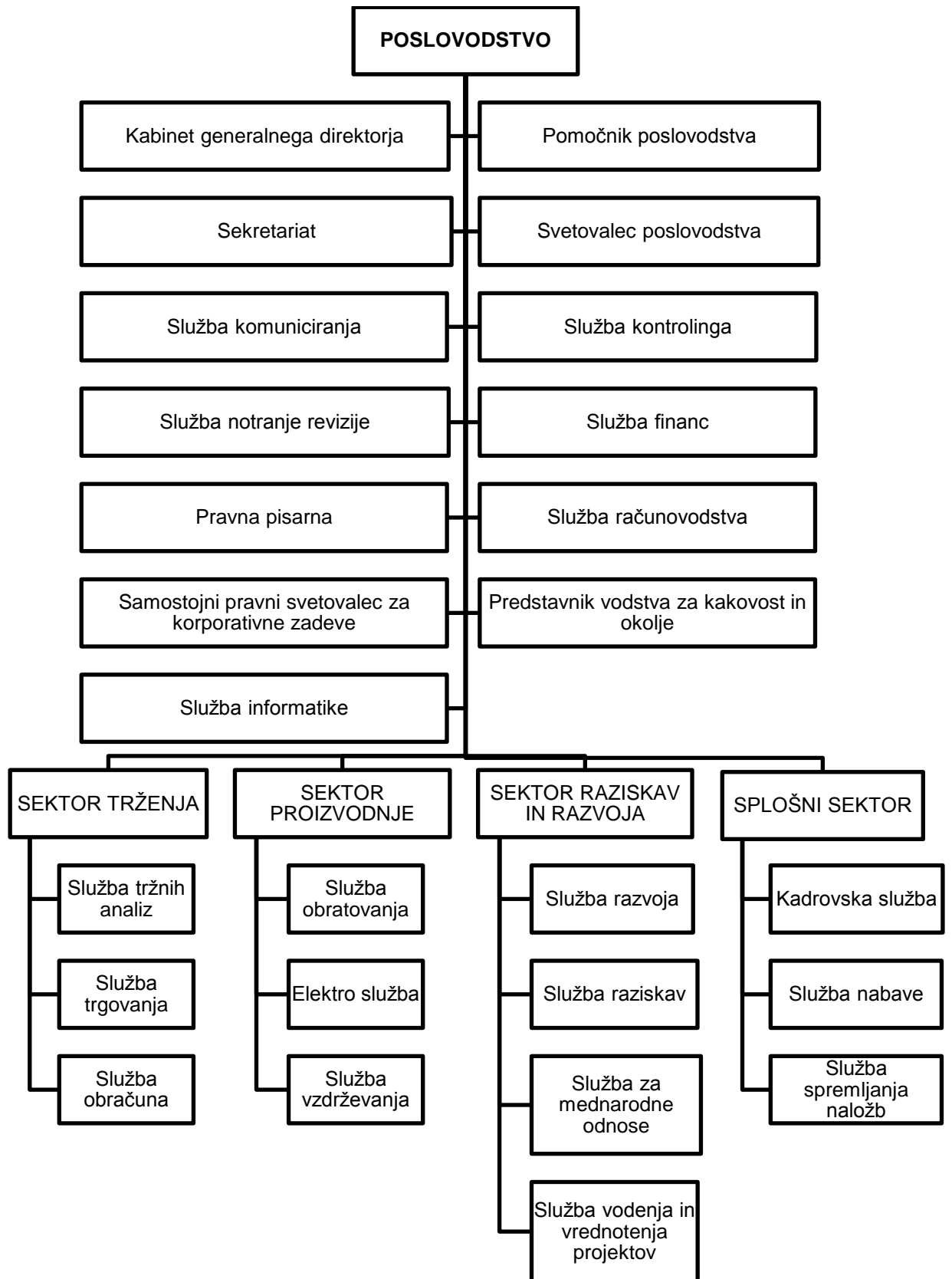
#### Skupino HSE sestavljajo:

- Holding Slovenske elektrarne, d. o. o. – krovna družba,
- Dravske elektrarne Maribor, d. o. o.,
- Soške elektrarne Nova Gorica, d. o. o.,
- Hidroelektrarne na spodnji Savi, d. o. o.,
- Srednjesavske elektrarne, d. o. o.,
- Termoelektrarna Šoštanj, d. o. o.,
- Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o.,
- Premogovnik Velenje, d. d.,
- HSE Invest, d. o. o.,
- *HSE Italija,*
- *HSE Balkan Energy,*
- *HSE Adria,*
- *HSE Bulgaria,*
- *HSE MAK Energy,*
- *HSE BH,*
- *HSE Ro Energy,*
- *Podružnica HSE Praga,*

→ *Podružnica HSE Bratislava,*

→ *Predstavništvo HSE Bukarešta (Strokovne službe HSE 2013, 6).*

Slika 5.1: Organizacijska shema družbe HSE na dan 31.12.2012



Vir: Letno poročilo družbe in skupine HSE 2012 (2013, 27)

### 5.1.1 Usmeritev družbe HSE

Trdno verjamemo v dvoje: vedno več in vedno bolje. Z ustvarjalno delovno energijo vsak dan znova začenjamo svoje poslanstvo: ustvarjati novo, presežno vrednost za najširši krog uporabnikov. Pri svojem delovanju in snovanju smo energični, kot je energična tudi naša dejavnost.

**Poslanstvo** skupine HSE je ohranjati vodilno vlogo na domačem trgu in prevzemati vodilno vlogo na trgih jugovzhodne Evrope, poleg tega pa razvijati slovensko energetske gospodarstvo in znanost ter ju uveljaviti v mednarodnem okolju.

Naša **vizija** je zagotavljati optimalno izrabo slovenskih energetskih virov in strokovnega potenciala ter s sočasno vzpostavitvijo partnerstev v tujini, zlasti v jugovzhodni Evropi, zagotoviti dolgoročno konkurenčnost skupine na globalnem energetskem trgu, hkrati pa razširiti dejavnost in s tem ustvarjati dodatne sinergijske učinke za skupino in za celotno Slovenijo.

Naše **vrednote** se odražajo v odnosih do družbenega okolja, zaposlenih, uporabnikov, poslovnih partnerjev in lastnikov. V središču so:

- skrb za zadovoljstvo uporabnikov storitev,
- razvoj odgovornega dolgoročnega razmerja s poslovnimi partnerji,
- varovanje okolja in uporaba obnovljivih virov energije,
- prizadevanje za strokovno usposobljenost,
- nenehno izobraževanje in motivacijsko delovno okolje za zaposlene,
- zagotavljanje varnih in stabilnih delovnih mest ter ustvarjalnega delovnega okolja,
- učinkovito poslovanje in ustvarjanje donosa lastnikom,
- stalno izboljševanje sistema vodenja (Strokovne službe HSE 2013, 5).

### 5.1.2 Trenutno stanje

Tako kot ostala podjetja na trgu se tudi HSE srečuje s hitrimi in korenitimi spremembami, ki dnevno vplivajo na naše poslovanje. Zato je za učinkovito

delovanje nujno sprotno prepoznavanje izzivov in oblikovanje nadaljnjih strategij, namenjenih ohranjanju vodilne vloge v državi in naraščajoče vloge v regiji JV Evrope, kjer se pozicioniramo kot strateško pomemben partner. Na naš položaj v tem pogledu vplivajo številni dejavniki, ki jih bomo tudi v prihodnje budno spremljali, saj nam bodo omogočali osredotočanje na projekte, ki so ekonomsko upravičeni, ekološko sprejemljivi in energetske učinkoviti. Vlaganje v nove proizvodne zmogljivosti je in bo nujna ter tržno-poslovni imperativ, ki je tudi v naših strateških smernicah zapisan na prvem mestu. Vendar pa je to le eden od korakov k premagovanju dolgoročne uvozne odvisnosti Slovenije; vedno bolj v ospredje stopajo »mehkejši« pristopi, ki v središče postavljajo vsakega posameznega odjemalca in trkajo na njegovo (za)vest o odgovorni rabi električne energije in pozitivnemu odnosu do naravnega okolja. S paleto družbeno in okoljsko odgovornih aktivnosti smo v slovenskem prostoru prisotni že vrsto let in mu namenimo vse potrebne vire, zavedajoč se odgovornosti, ki jo imamo do okolja in deležnikov, predvsem generacij, ki prihajajo. Ne nazadnje je to naša naloga tudi v luči spoštovanja slovenskih in evropskih predpisov ter zakonodaje (Strokovne službe HSE 2013, 22).

## **5.2 Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o.**

### **5.2.1 Odločitev za izbiro teme**

Ocenjujem, da so zunanje (nizka cena električne energije v Evropski uniji) in notranje razmere (visoka investicija v nadomestni blok 6 TEŠ) pripeljale do tega, da vodstvo obravnavane organizacije zaradi nakopičenih poslovno-finančnih težav ne namenja dovolj ter pravočasne/proaktivne pozornosti internemu komuniciranju. Vodstvo družbe načrtuje reorganizacijo, ki naj bi znižala stroške in izboljšala finančni položaj družbe in skupine HSE. Zaposleni v družbi HSE, d. o. o. so prve informacije o načrtovani reorganizaciji dobili iz medijev, šele v nadaljevanju od vodstva družbe. Z izvedeno analizo zadovoljstva z internim komuniciranjem, katere rezultate predstavljam v nadaljevanju, sem želela ugotoviti, kakšna je stopnja zadovoljstva s posameznimi dimenzijami in internim komuniciranjem na sploh. Ker sem zaposlena v

družbi HSE, d. o. o., želim z izvedeno analizo ugotoviti trenutno stanje, ki bo lahko podlaga za pripravo načrtov za (potrebno) izboljšanje internega komuniciranja.

## **5.2.2 Faze raziskovanja**

### **5.2.2.1 Opredelitev problema (izziva) in ciljev**

Kot navedeno, je glavni cilj analize ugotoviti trenutno stanje zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. in na osnovi tega pripraviti predloge za prihodne korake.

**Ozadje problema:** Nakopičene poslovno-finančne težave družbe in skupine HSE so privedle do tega, da vodstvo družbe ne namenja dovolj in pravočasne pozornosti internemu komuniciranju.

**Ključno odločitveno vprašanje:** Kakšna je stopnja zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o.?

**Ključno raziskovalno vprašanje:** Kakšna je stopnja zadovoljstva s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja in katere dimenzije imajo največji vpliv na skupno zadovoljstvo z internim komuniciranjem?

### **5.2.2.2 Izdelava načrta raziskave**

#### 5.2.2.2.1 Predvideni viri podatkov

**Primarni viri** – Izvirni podatki, ki sem jih zbrala z namenom, da odgovorim na raziskovalno vprašanje.

**Sekundarni viri** (že obstajajo, bili so zbrani v druge namene) – Obstajajo analize zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki so jih izvajale druge organizacije oziroma teoretiki omenjenega področja in so mi koristile pri oblikovanju anketnega vprašalnika.

#### 5.2.2.2.2 Raziskovalna metoda

Kvantitativne podatke sem zbrala s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika.

#### 5.2.2.2.3 Raziskovalni instrument

Načrt (ključna vprašanja) za anketni vprašalnik<sup>4</sup>, s katerim sem ugotavljala stopnjo zadovoljstva z internim komuniciranjem:

- Zadovoljstvo s povratnimi informacijami.
- Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim.
- Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci.
- Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem.
- Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem.
- Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo.
- Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja.
- Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih.
- Zadovoljstvo z internim komuniciranjem.

#### 5.2.2.2.4 Načrt vzorčenja

**Populacija:** Zaposleni v družbi HSE, d. o. o..

**Velikost vzorca:** 131 zaposlenih (na dan 31. 10. 2013) – cenzus. O napaki vzorca v tem primeru ne moremo govoriti.

#### 5.2.2.2.5 Oblike komuniciranja

Pri zbiranju kvantitativnih podatkov sem uporabila spletno anketo v programu 1ka, ki je dostopen na <https://www.1ka.si/>. Zaposlene sem po elektronski pošti povabila k izpolnjevanju anketnega vprašalnika in jim posredovala povezavo do njega.

### **5.2.2.3 Zbiranje informacij**

Za potrebe zbiranja kvantitativnih podatkov sem izvedla anketiranje z uporabo strukturiranega anketnega vprašalnika v programu 1ka, ki je bil dostopen na spletnem mestu <https://www.1ka.si/a/32010>. Anketiranje je potekalo med 4. in 14. novembrom 2013. Anketni vprašalnik je izpolnilo 76 zaposlenih.

---

<sup>4</sup> Anketni vprašalnik je v prilogi.



#### 5.2.2.4 Analiza informacij

15. novembra 2013 sem s programom SPSS<sup>5</sup> začela z analizo kvantitativnih informacij vseh izpoljenih vprašalnikov (**76 vprašalnikov, kar pomeni, da je anketni vprašalnik izpolnilo 58 odstotkov zaposlenih**). Uporabila sem univariatno statistično analizo, to je analiza, s katero istočasno analiziramo eno spremenljivko in jo uporabljamo, kadar želimo poročati o sestavi posamezne spremenljivke ali pred izvedbo naprednejših statističnih analiz, pred katerimi moramo preveriti vse lastnosti posameznih spremenljivk (npr. velikost vzorca (N), in multivariatno statistično analizo, o kateri govorimo takrat, kadar istočasno analiziramo tri ali več spremenljivk; med omenjeno analizo uvrščamo npr. regresijsko analizo (Katere vrste statističnih analiz poznate?).

**Opisne statistične analize** (tudi deskriptivne statistične analize ali deskriptivna statistika) so tiste analize, s katerimi raziskujemo sestavo zbranih/opazovanih podatkov in različne zveze med njimi. O opisnih statističnih analizah govorimo takrat, kadar predstavljamo npr. velikost vzorca (N), odstotke (%), frekvence (f), minimalne (Min) in maksimalne (Max) vrednosti, srednje vrednosti itn. Ključna lastnost opisnih statističnih analiz je, da ne vključujejo statističnega sklepanja niti posploševanja iz vzorca na populacijo, ampak z njimi zgolj opisujemo podatke (Katere vrste statističnih analiz poznate?).

Aritmetično sredino (najpomembnejšo srednjo vrednost), ki je vsota vseh vrednosti vzorca, deljena s številom enot v vzorcu, sem računala z naslednjo formulo (Statistična obdelava podatkov):

$$\mu = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

**Inferenčne statistične analize** (tudi sklepne statistične analize ali sklepna statistika) so tiste analize, s katerimi ocenjujemo parametre in preverjamo domneve oziroma hipoteze. O ocenjevanju parametrov govorimo takrat, kadar iz podatkov vzorca

---

<sup>5</sup> SPSS = Statistical Package for the Social Sciences (Statistična obdelava podatkov).

ocenjujemo parametre celotne populacije. Parametre populacije ocenjujemo npr. z intervali zaupanja, linearno regresijo, LISREL modeli itn. (Katere vrste statističnih analiz poznate?).

Linearna regresija ponazarja odvisnost med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko; omogoča ugotoviti obliko, smer in jakost odvisnosti (Bastič 2006, 27).

Tabela 5.1 prikazuje vrednosti korelacijskega koeficienta (R), ki kaže povezavo med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami. Povsod gre za močno linearno povezavo, kar pomeni, da so bile merjene dimenzije in pod-dimenzije dobro izbrane. Povedano drugače, koeficient multiple korelacije (R)\* pomeni stopnjo povezanosti med trditvami o zadovoljstvu s povratnimi informacijami in skupnim zadovoljstvom s povratnimi informacijami. Višje kot so vrednosti R, večja je povezanost med trditvami znotraj sklopa z zadovoljstvom s sklopom. Determinacijski koeficient (R Square) pa kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko. Npr. 72,8\*\* odstotkov celotne variance je pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke Zadovoljstvo s povratnimi informacijami.

**Tabela 5.1: R in R Square**

	R	R Square
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,853*	0,728**
Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim	0,945	0,894
Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci	0,853	0,728
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	0,935	0,874
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	0,893	0,798
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	0,889	0,790
Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja	0,897	0,804
Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih	0,954	0,911

Tabela 5.2 kaže vrednost korelacijskega koeficienta (R), ki kaže povezavo med odvisno spremenljivko (splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem) in neodvisnimi spremenljivkami ter ponazarja, da 58,4 odstotkov splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem (odvisna spremenljivka) pojasnimo na osnovi zadovoljstva z osmimi sklopi splošnega zadovoljstva (neodvisne spremenljivke).

**Tabela 5.2: R in R Square**

	R	R Square
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,764	0,584
Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim		
Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci		
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem		
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem		
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo		
Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja		
Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih		

### **5.2.2.5 Predstavitev ugotovitev**

V nadaljevanju, na osnovi grafičnih prikazov, predstavljam ugotovitve, ob čemer je potrebno poudariti, da le-te kažejo trenutno sliko v družbi HSE, d. o. o. oziroma veljajo za čas, ko je bila analiza opravljena. Os Y1 na vsakem grafu predstavlja srednje vrednosti (M) pod-dimenzije v okviru posamezne dimenzije zadovoljstva z internim komuniciranjem (vrednosti so na lestvici od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen). Os Y2 na vsakem grafu predstavlja koeficient pomembnosti (Beta), ki ponazarja, koliko posamezna pod-dimenzija vpliva na zadovoljstvo z dimenzijo. Vrednosti Beta so na lestvici od 0 do 1; višja kot je vrednost Beta, večji je vpliv pod-dimenzije na neodvisno spremenljivko oziroma vpliv dimenzije na skupno zadovoljstvo z internim komuniciranjem.

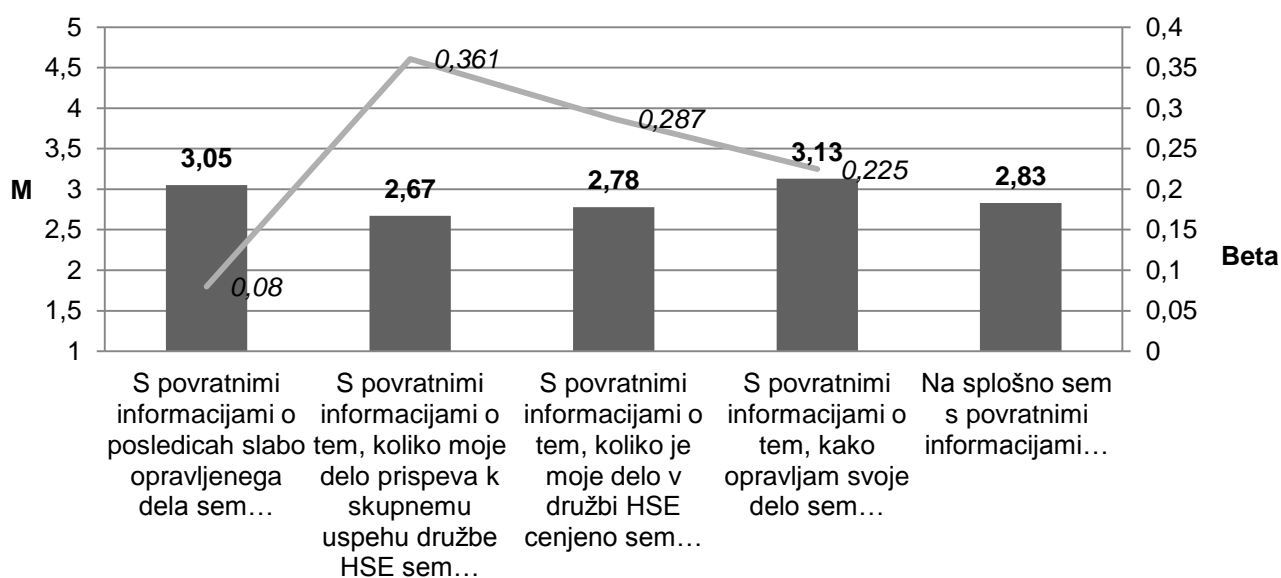
**Tabela 5.3: Beta**

	Beta
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,314
Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim	0,016
Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci	0,082
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	0,182
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	0,175
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	0,095

Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja	0,079
Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih	0,158

Rezultati kažejo, da so anketirani v povprečju vse pod-dimenzije zadovoljstva s povratnimi informacijami ocenili s srednjo oceno; z oceno »niti nezadovoljni niti zadovoljni« so ocenili tudi splošno zadovoljstvo s povratnimi informacijami. Na zadovoljstvo s povratnimi informacijami najbolj vpliva zadovoljstvo z informacijami, koliko delo zaposlenega prispeva k skupnemu uspehu družbe, nekoliko manj pa pod-dimenziji zadovoljstvo z informacijami o tem, koliko je delo zaposlenega cenjeno in kako zaposleni opravljajo svoje delo.

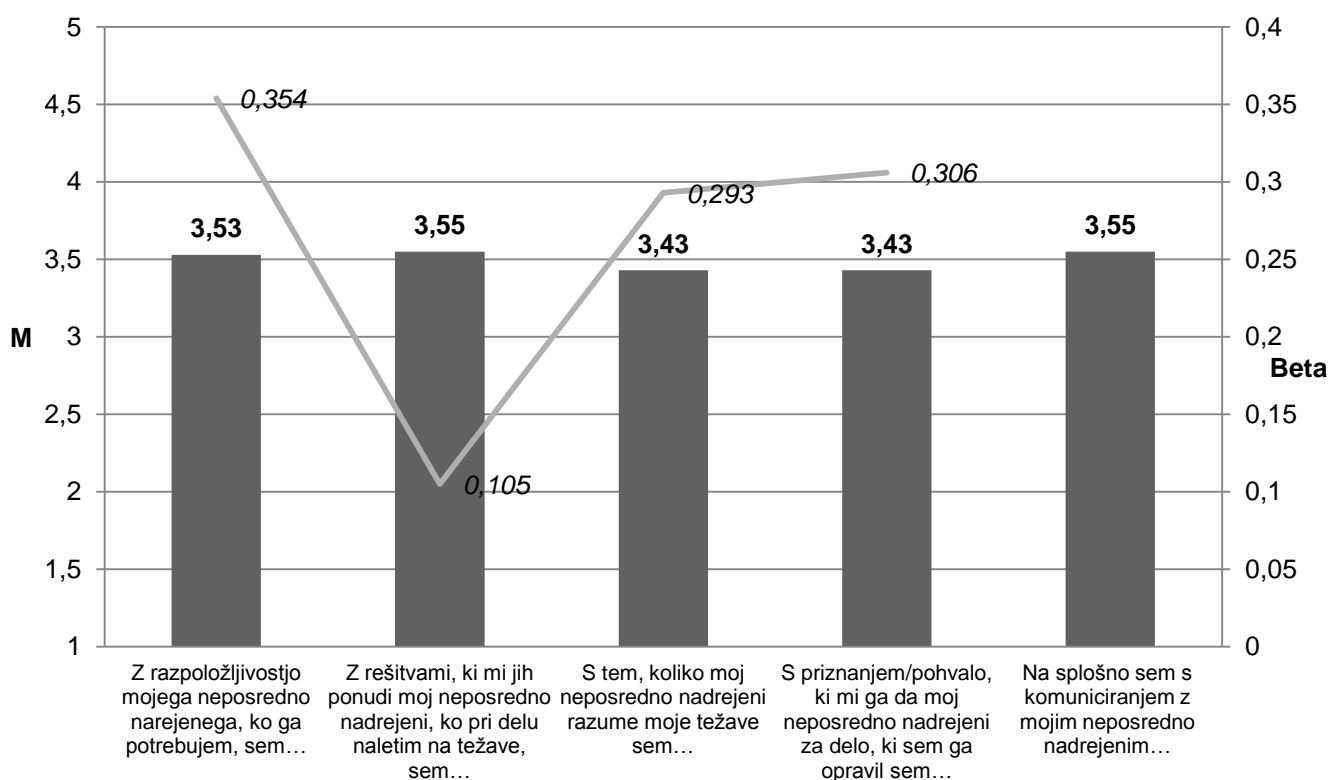
**Graf 5.1: Zadovoljstvo s povratnimi informacijami**



**N=76**

Anketirani so v povprečju zadovoljni z razpoložljivostjo neposredno nadrejenega, kar ima tudi največji vpliv na splošno zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim in z rešitvami, ki jih neposredno nadrejeni ponudi anketiranim, kadar naletijo na težave. Niti nezadovoljni niti zadovoljni so anketirani s tem, koliko neposredno nadrejeni razume težave in s priznanjem oziroma pohvalo za delo; slednji dve pod-dimenziji nimata zanemarljivega vpliva na splošno zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim.

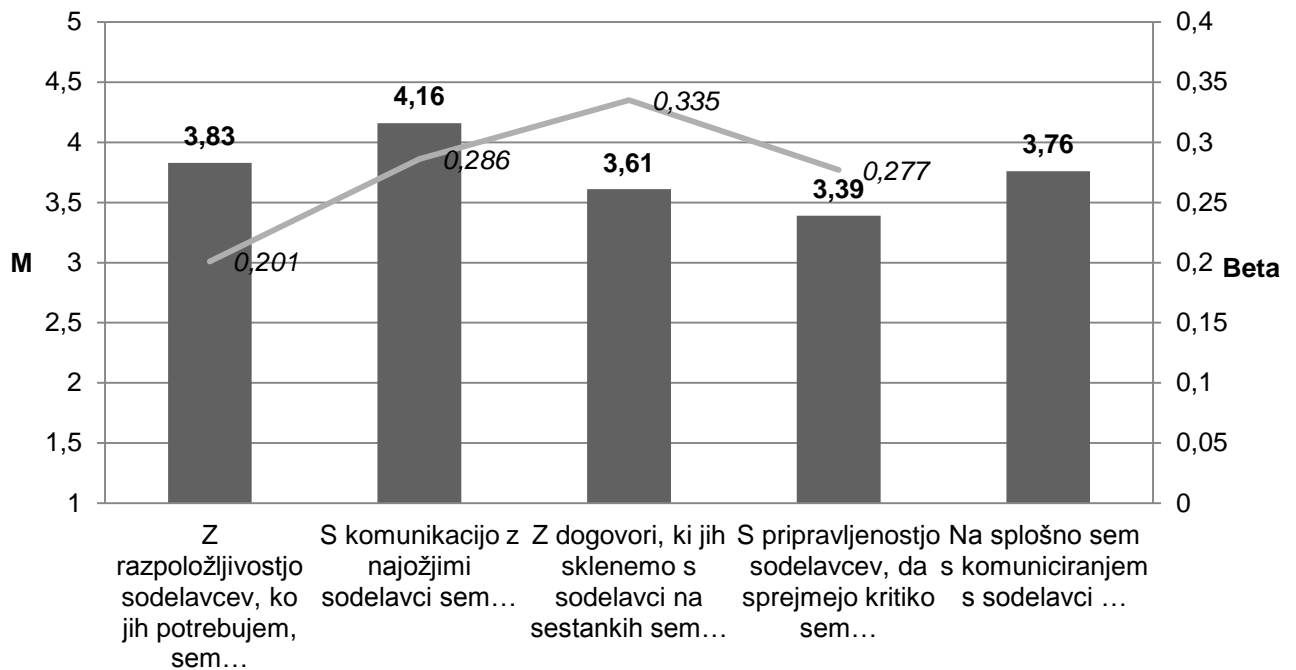
**Graf 5.2: Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim**



**N=76**

Anketirani so v povprečju zadovoljni z razpoložljivostjo sodelavcev in komunikacijo z njimi, srednje zadovoljni pa s pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko in z dogovori, ki jih s sodelavci sklenejo na sestankih; slednja pod-dimenzija ima največji vpliv na splošno zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci.

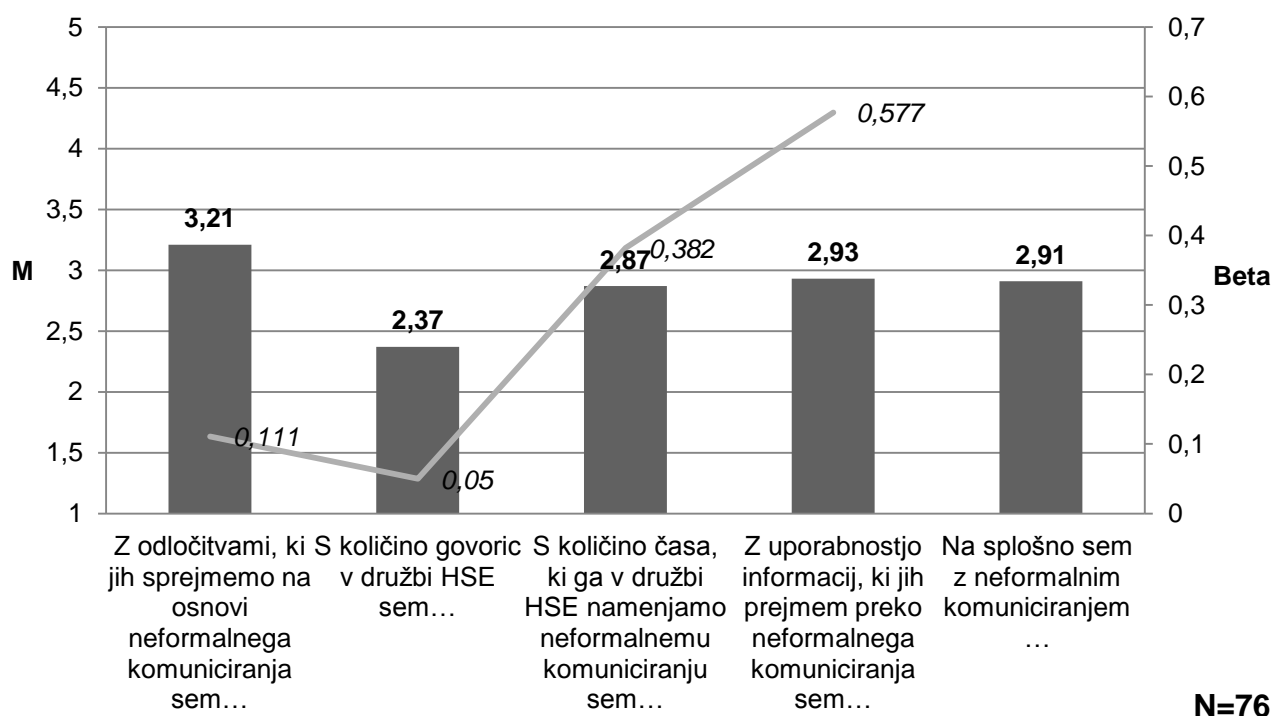
**Graf 5.3: Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci**



**N=76**

Anketirani so v povprečju niti nezadovoljni niti zadovoljni s pod-dimenzijami neformalnega komuniciranja, nezadovoljni so s količino govoric v družbi (na osnovi poznavanja družbe lahko rečem, da ocenjujejo, da jih je preveč). Na splošno zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem ima največji vpliv zadovoljstvo z uporabnostjo informacij, ki jih anketirani prejmejo preko neformalnega komuniciranja.

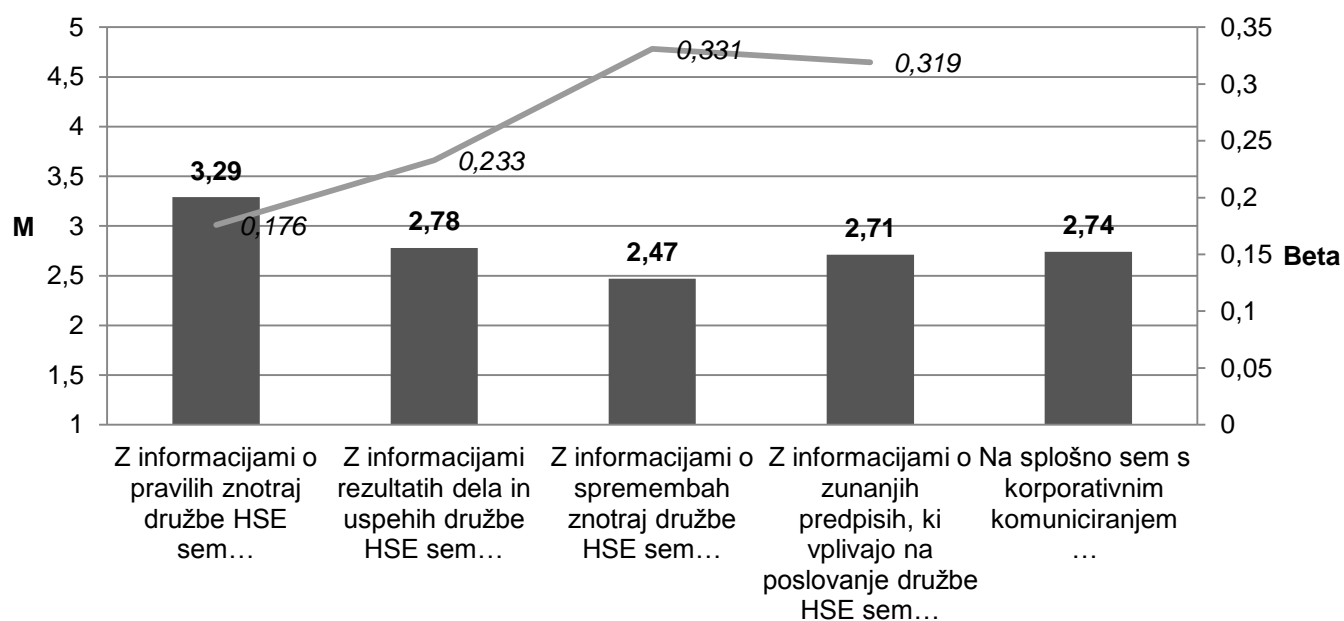
**Graf 5.4: Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem**





Anketirani so v povprečju niti nezadovoljni niti zadovoljni s pod-dimenzijami korporativnega komuniciranja, z informacijami o spremembah znotraj družbe so nezadovoljni; slednja pod-dimenzija ima, ob zadovoljstvu z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe, največji vpliv na splošno zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem.

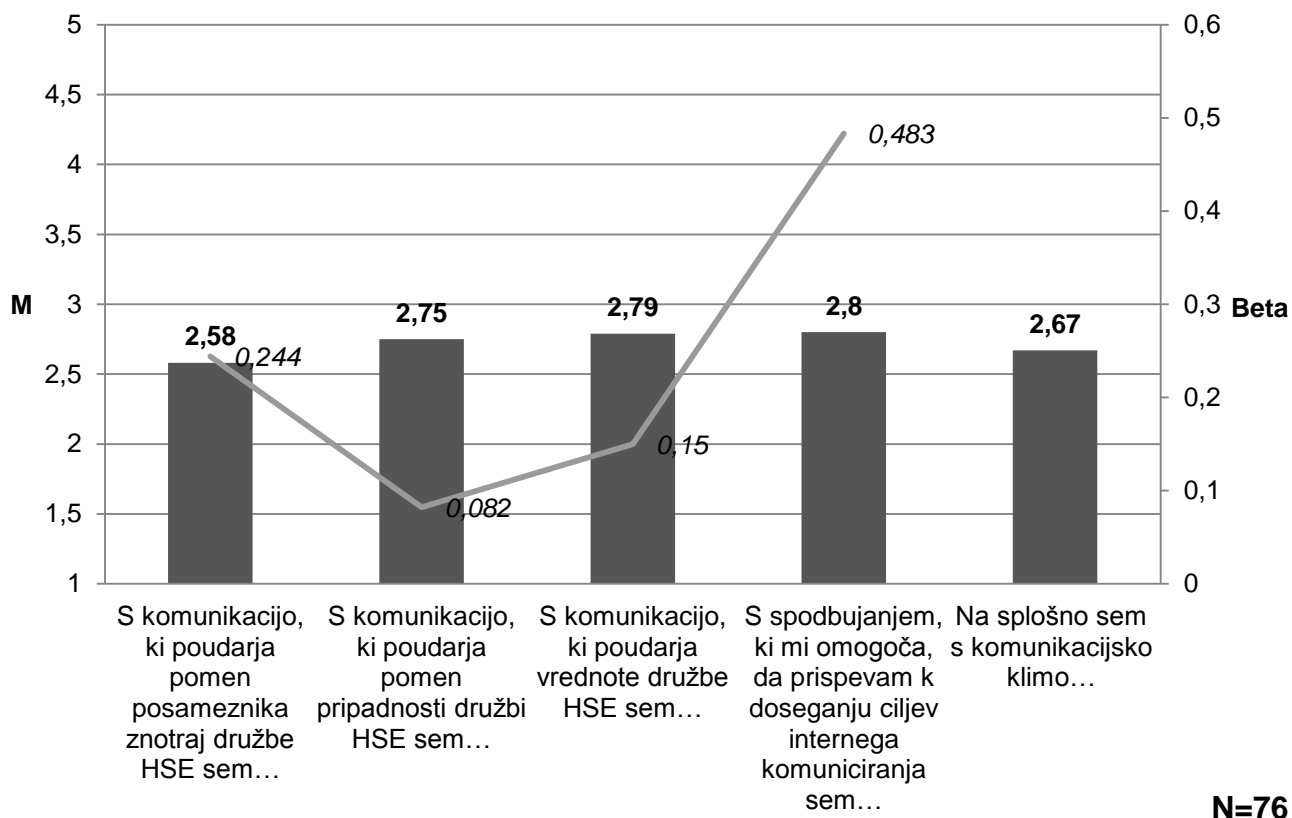
**Graf 5.5: Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem**



**N=76**

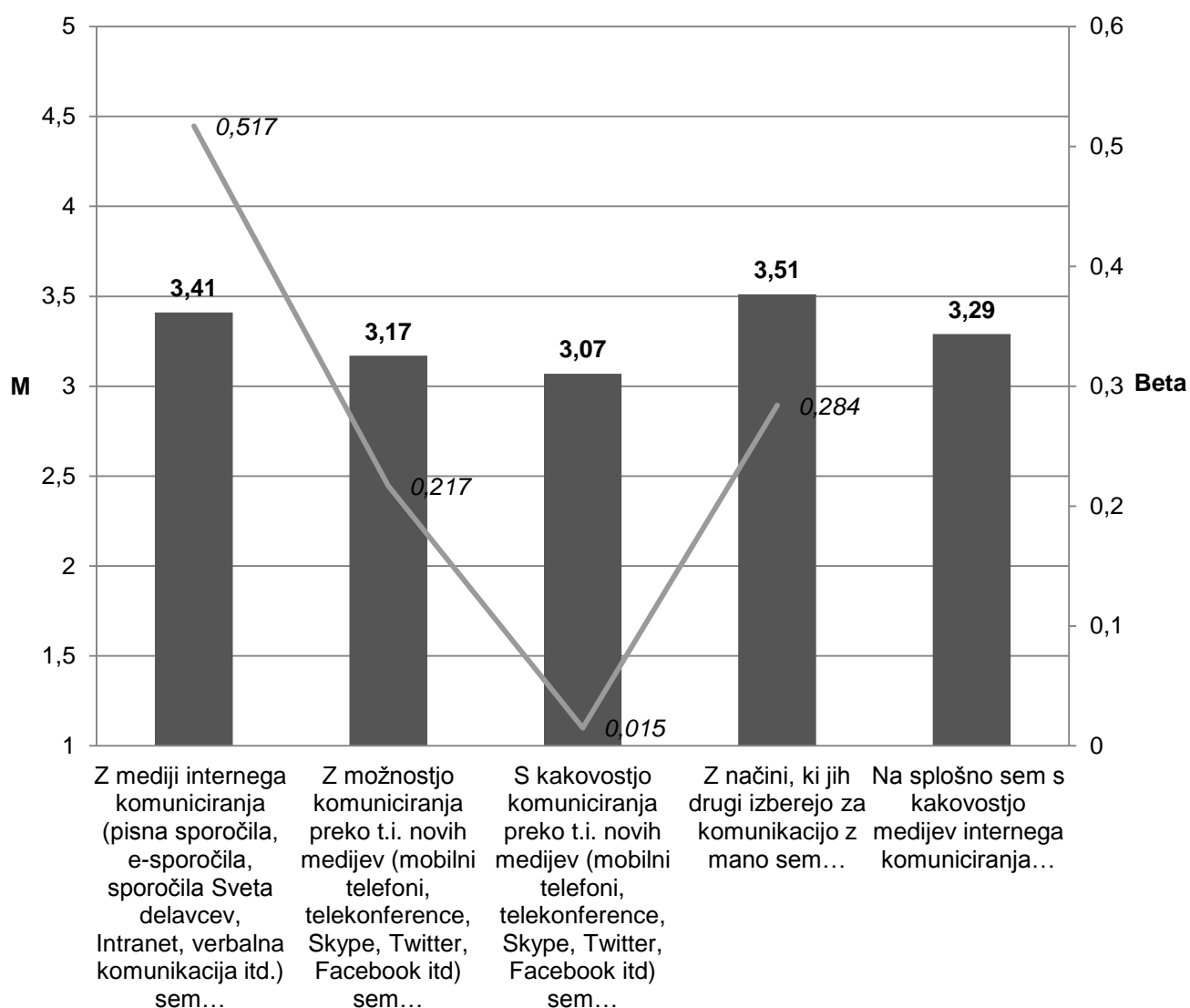
Anketirani so v povprečju niti nezadovoljni niti zadovoljni z vsemi pod-dimenzijami komunikacijske klime. Na splošno zadovoljstvo s komunikacijsko klimo ima največji vpliv zadovoljstvo s spodbujanjem, ki anketiranim omogoča, da prispevajo k doseganju ciljev internega komuniciranja.

**Graf 5.6: Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo**



Anketirani so v povprečju niti nezadovoljni niti zadovoljni s pod-dimenzijami kakovosti medijev internega komuniciranja. Zadovoljni so z načini, ki jih drugi izberejo za komuniciranje z njimi. Na splošno zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja najbolj vplivajo možni/izbrani mediji internega komuniciranja.

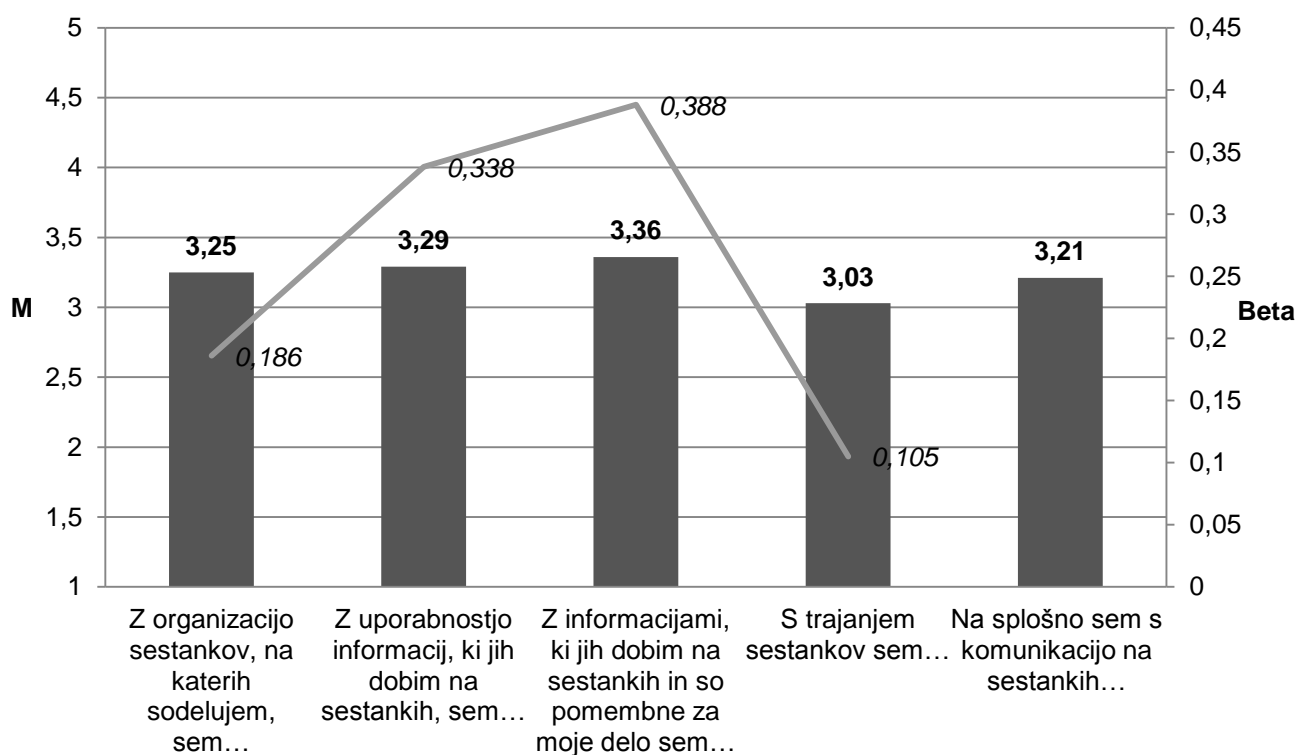
**Graf 5.7: Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja**



**N=76**

S pod-dimenzijami komuniciranja na sestankih so anketirani v povprečju niti nezadovoljni niti zadovoljni. Na splošno zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih imata največji vpliv zadovoljstvo z informacijami, ki jih anketirani dobijo na sestankih in so pomembne za opravljanje dela in zadovoljstvo z uporabnostjo informacij, ki jih dobijo na sestankih.

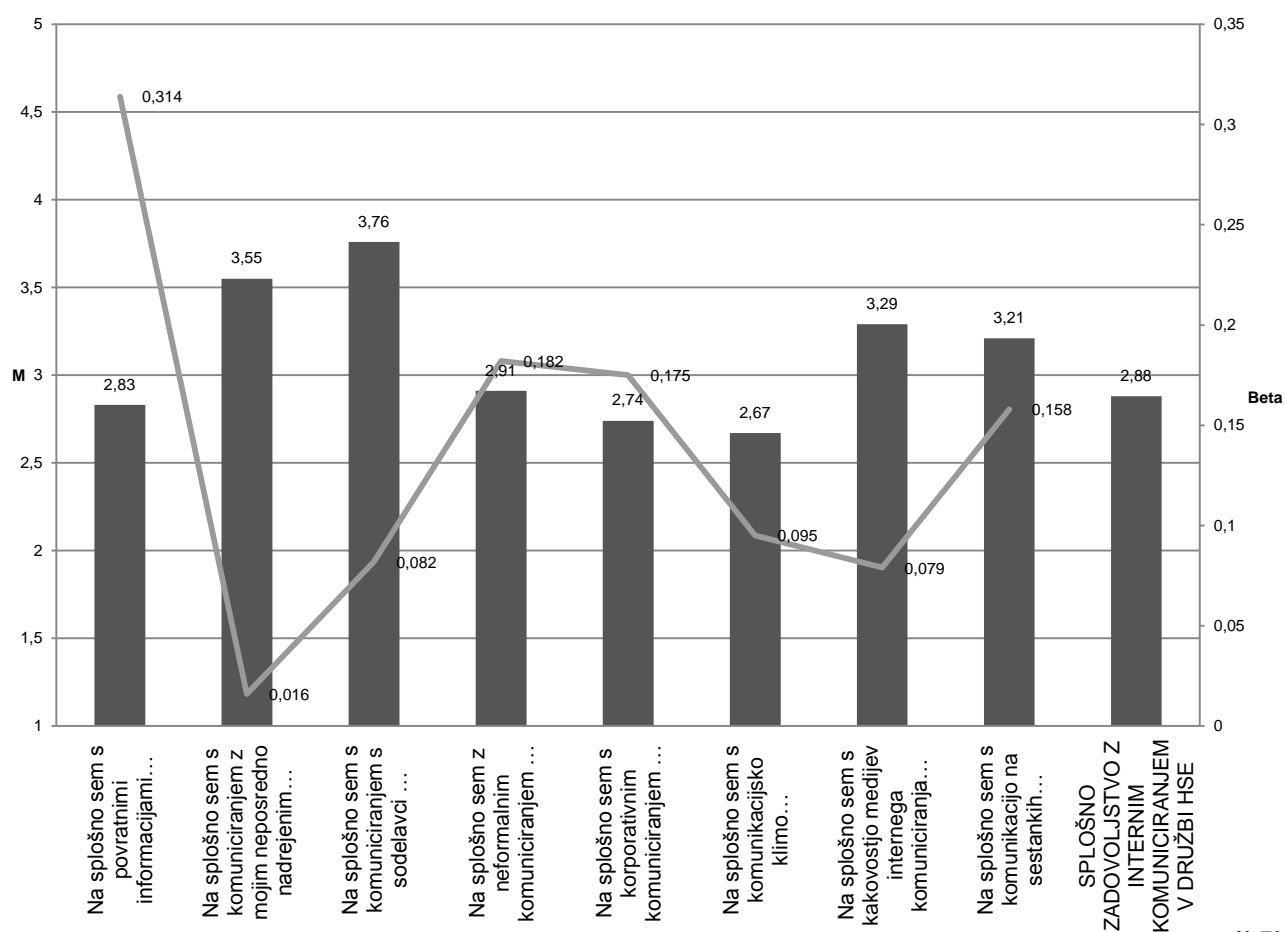
**Graf 5.8: Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih**



**N=76**

V povprečju so anketirani niti nezadovoljni niti zadovoljni z internim komuniciranjem v družbi; zadovoljni so s komuniciranjem z neposredno nadrejenimi in sodelavci, najmanj zadovoljni pa s komunikacijsko klimo, korporativnim komuniciranjem in povratnimi informacijami, ki pa imajo največji vpliv na skupno zadovoljstvo z internim komuniciranjem; nezanemarljiv vpliv imajo tudi zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem, korporativnim komuniciranjem in komuniciranjem na sestankih.

**Graf 5.9: Zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE**



N=76

## Demografski podatki

*Tabela 5.4: Spol*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Moški	36	47,4
Ženski	29	38,2
Ne želim odgovoriti	11	14,5
	<b>76</b>	<b>100,0</b>

*Tabela 5.5: Starost*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Do 30 let	6	7,9
31 do 40 let	27	35,5
41 do 50 let	20	26,3
51 do 60 let	9	11,8
61 let ali več	1	1,3
Ne želim odgovoriti	13	17,1
	<b>76</b>	<b>100,0</b>

*Tabela 5.6: Zaključena stopnja izobrazbe*

	<b>F</b>	<b>%</b>
Srednja šola	5	6,6
Višja šola	11	14,5
Visoka strokovna šola	6	7,9
Univerzitetna izobrazba	27	35,5
Specialistična izobrazba	3	3,9
Magisterij	6	7,9
Doktorat	0	0,0
Ne želim odgovoriti	18	23,7
	<b>76</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 5.7: Poslovna enota**

	<b>F</b>	<b>%</b>
PE Ljubljana	33	43,4
PE Velenje	9	11,8
PE Maribor	11	14,5
PE Nova Gorica	2	2,6
Ne želim odgovoriti	21	27,6
	<b>76</b>	<b>100,0</b>

### **5.2.2.6 Priprava predloga za nadaljnje raziskave**

Na osnovi rezultatov opravljene analize lahko, vezano na nadaljnje raziskave, predlagam naslednje:

- 1) Pogovore z zaposlenimi, ki bi pomagali odgovorili na vprašanje, zakaj jih kar 42 odstotkov ni odgovorilo na anketni vprašalnik, in predstavitev pomena sodelovanja v tovrstnih raziskavah.
- 2) Predstavitev pomena odgovarjanja na demografska vprašanja, odgovori na slednja omogočajo t.i. bivariatne statistične analize, ki ponazarjajo razlike v odgovorih po demografskih kazalnikih, kar je koristno pri pripravi konkretnih, k ciljnim déležnikom usmerjenih ukrepov in aktivnosti.
- 3) Izvedbo nove raziskave (npr. čez pol leta ali eno leto), seveda pa je pred tem potrebno določite konkretne, merljive cilje ter uvesti in izvajati konkretne ukrepe in aktivnosti, vezane na izboljšanje zadovoljstva z internim komuniciranjem.

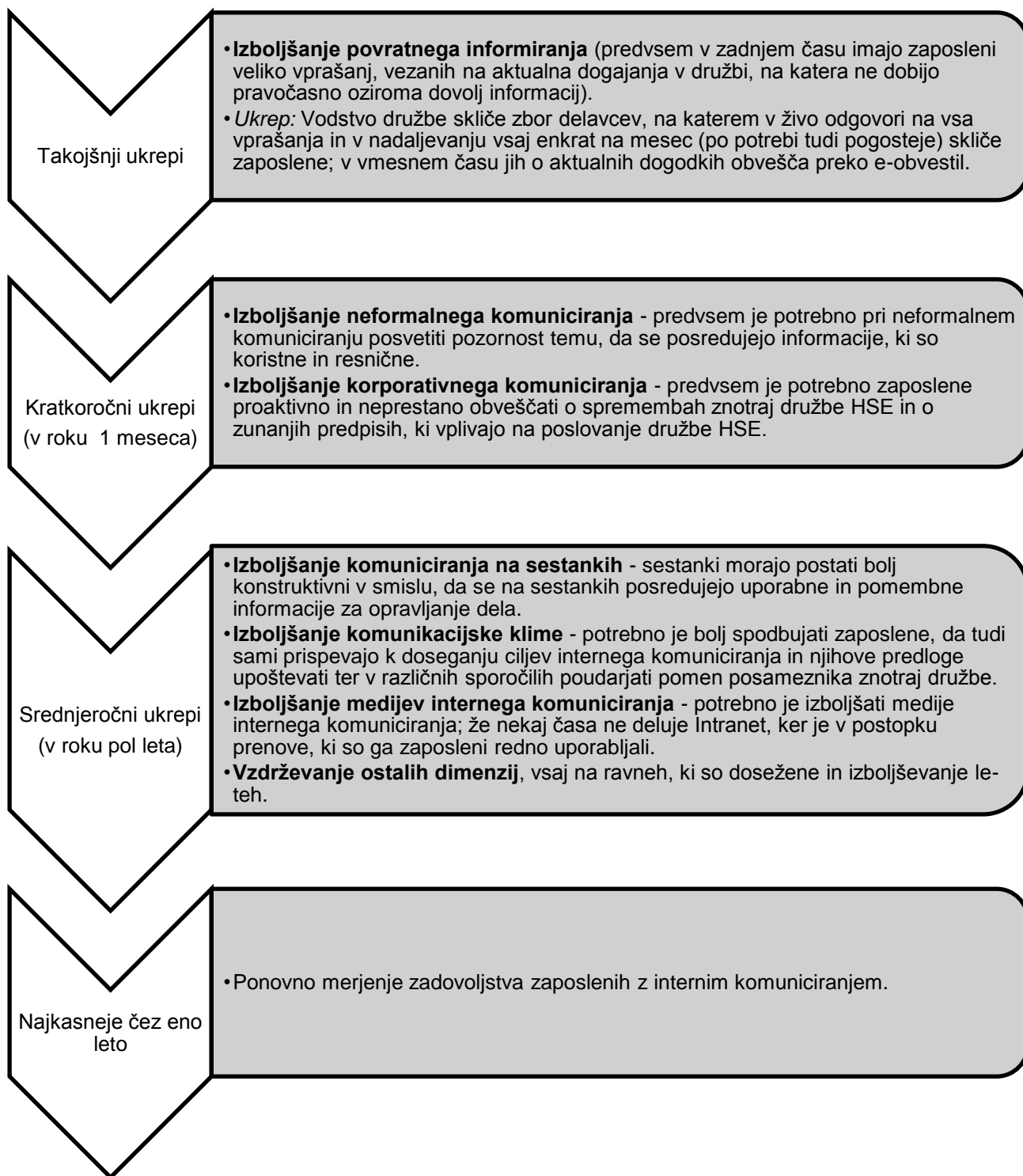
## **5.3 Priporočila za nadaljnje delo**

Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. je pokazala sorazmerno nizko stopnjo zadovoljstva anketiranih z internim komuniciranjem ( $M=2,88$  na lestvici od ena do pet), ki ga je potrebno izboljšati. V prvi vrsti je potrebno izboljšati povratno informiranje, s katerim so anketirani niti nezadovoljni niti zadovoljni, ob tem pa ima ključen vpliv na skupno zadovoljstvo z internim komuniciranjem. Nezanemarljive vplive na skupno zadovoljstvo imajo tudi

neformalno komuniciranje, korporativno komuniciranje in komuniciranje na sestankih, vpliv ostalih dimenzij ni ključen oziroma so dimenzije bolje ocenjene in torej izboljšanje ne bi bistveno izboljšalo skupnega zadovoljstva z internim komuniciranjem, kar pa ne pomeni, da ni vredno oziroma pomembno izboljševati tudi teh dimenzij. Konkretnije so predlagani ukrepi in aktivnosti predstavljeni v sliki 5.2.

***Slika 5.2: Ukrepi za izboljšanje internega komuniciranja***





## 5.4 Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja

Z magistrskim delom sem želela ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o., zato sem si na začetku zastavila štiri vprašanja, na katera sem s pomočjo izvedene analize tudi odgovorila.

### **1. vprašanje:**

#### **Kakšna je stopnja splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem?**

Stopnja splošnega zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. je sorazmerno nizka, saj znaša njena vrednost **2,88** na lestvici od 1 – sploh nisem zadovoljen, do 5 – sem zelo zadovoljen in torej pomeni, da so zaposleni v povprečju z internim komuniciranjem niti nezadovoljni niti zadovoljni. Omenjena vrednost je ključni pokazatelj, da je potrebno področje internega komuniciranja prevetriti in izboljšati.

### **2. vprašanje:**

#### **Kakšna je stopnja splošnega zadovoljstva s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja?**

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v družbi HSE, d. o. o. v času merjenja najbolj zadovoljni s komuniciranjem s sodelavci in neposredno nadrejenimi, najmanj pa s komunikacijsko klimo in korporativnim komuniciranjem. Vrednosti vseh dimenzij so predstavljene v tabeli 5.8.

**Tabela 5.8: Srednje vrednosti dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem**

	M
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	2,83
Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim	<b>3,55</b>
Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci	<b>3,76</b>
Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	2,91
Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem	2,74
Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo	2,67
Zadovoljstvo s kakovostjo medijev	3,29
Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih	3,21

### **3. vprašanje:**

**Kakšna je stopnja splošnega zadovoljstva s posameznimi pod-dimenzijami internega komuniciranja?**

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v družbi HSE, d. o. o., v času merjenja, najbolj zadovoljni z razpoložljivostjo sodelavcev, kadar jih potrebujejo, najmanj pa s količino govoric (na osnovi pogovorov s sodelavci menim, da jih je preveč) in z informacijami o spremembah znotraj družbe. Vrednosti vseh pod-dimenzij so predstavljene v tabeli 5.9.

**Tabela 5.9: Srednje vrednosti pod-dimenzij zadovoljstva z internim komuniciranjem**

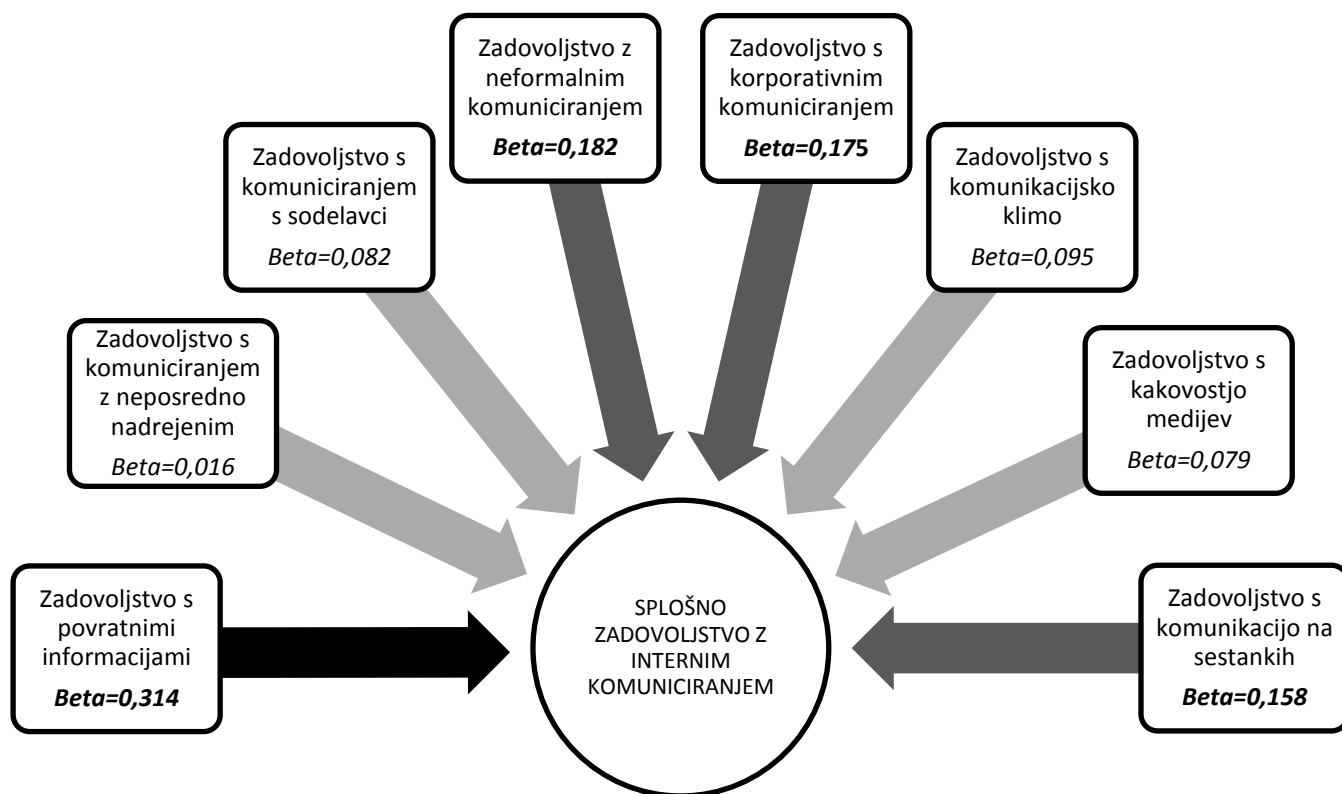
	M
S povratnimi informacijami o posledicah slabo opravljenega dela sem...	3,05
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu družbe HSE sem...	2,67
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v družbi HSE cenjeno sem...	2,78
S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje delo sem...	3,13
<b>Na splošno sem s povratnimi informacijami...</b>	<b>2,83</b>
Z razpoložljivostjo mojega neposredno narejenega, ko ga potrebujem, sem...	3,53
Z rešitvami, ki mi jih ponudi moj neposredno nadrejeni, ko pri delu naletim na težave, sem...	3,55
S tem, koliko moj neposredno nadrejeni razume moje težave sem...	3,43
S priznanjem/pohvalo, ki mi ga da moj neposredno nadrejeni za delo, ki sem ga opravil sem...	3,43
<b>Na splošno sem s komuniciranjem z mojim neposredno nadrejenim...</b>	<b>3,55</b>
S komunikacijo z najožjimi sodelavci sem...	3,83
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem...	4,16
Z dogovori, ki jih sklenemo s sodelavci na sestankih sem...	3,61
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem...	3,39
<b>Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci ...</b>	<b>3,76</b>
Z odločitvami, ki jih sprejmemo na osnovi neformalnega komuniciranja sem...	3,21
S količino govoric v družbi HSE sem...	2,37
S količino časa, ki ga v družbi HSE namenjamo neformalnemu komuniciranju sem...	2,87
Z uporabnostjo informacij, ki jih prejmem preko neformalnega komuniciranja sem...	2,93
<b>Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem ...</b>	<b>2,91</b>
Z informacijami o pravilih znotraj družbe HSE sem...	3,29
Z informacijami rezultatih dela in uspehiv družbe HSE sem...	2,78
Z informacijami o spremembah znotraj družbe HSE sem...	2,47
Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe HSE sem...	2,71
<b>Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem ...</b>	<b>2,74</b>
S komunikacijo, ki poudarja pomen posameznika znotraj družbe HSE sem...	2,58
S komunikacijo, ki poudarja pomen pripadnosti družbi HSE sem...	2,75
S komunikacijo, ki poudarja vrednote družbe HSE sem...	2,79
S spodbujanjem, ki mi omogoča, da prispevam k doseganju ciljev internega komuniciranja sem...	2,80
<b>Na splošno sem s komunikacijsko klimo...</b>	<b>2,67</b>
Z mediji internega komuniciranja sem...	3,41
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem...	3,17
S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev sem...	3,07
Z načini, ki jih drugi izberejo za komunikacijo z mano sem...	3,51
<b>Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja...</b>	<b>3,29</b>
Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem...	3,25
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem...	3,29
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za moje delo sem...	3,36
S trajanjem sestankov sem...	3,03

4. **vprašanje:**

**Katere dimenzije najbolj vplivajo na splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem?**

Kot je pokazala statistična analiza, na splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. **najbolj vpliva zadovoljstvo s povratnimi informacijami**, ob tem pa tudi zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem in zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem ter zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih.

**Slika 5.3: Vpliv dimenzij na splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem**



## 6 Sklep

Ko sem se pred dobrimi petnajstimi leti zaposlila, smo uporabljali stacionarne telefone, telefaks in »počasne« računalnike. Internet, elektronska pošta in mobilni telefoni so šele »vstopali« v naša življenja. Interno komuniciranje je sicer, v teoriji, poudarjalo pomen dvosmernega komuniciranja, v praksi pa je pomenilo informiranje s strani vodij, poslušanje in izpolnjevanje nalog.

V tem, sorazmerno kratkem obdobju, se je marsikaj, bistveno spremenilo. Zaposleni želimo biti informirani o dogajanju v organizaciji in o predpisih, zakonih, ipd., ki se dogajajo izven nje, a imajo na organizacijo pomemben vpliv. Informirani želimo biti takoj oziroma že ko se stvari načrtujejo, vsekakor pa preden se zgodijo. Nemalokrat od sodelavcev slišim, da so pomembne informacije izvedeli iz medijev namesto od vodstva oziroma neposredno nadrejenih. Interno komuniciranje ima zato danes pomembnejšo vlogo kot kadarkoli prej, saj mediji informirajo javnost z neverjetno hitrostjo, zato je učinkovita strategija internega komuniciranja, ki zadovolji zaposlene, toliko pomembnejša in hkrati vse prej kot preprosta.

Teorija obravnavanega področja neizpodbitno poudarja pomen učinkovitega internega komuniciranja, katerega posledica so s komuniciranjem zadovoljni zaposleni, ki so pri delu bolj učinkoviti, rezultat slednjega pa je učinkovitejša organizacija, ki se lažje in hitreje prilagaja neprestanim spremembam.

Zaposlena sem v družbi Holding Slovenske elektrarne, d. o. o., za katero se je dolgo časa zdelo, da je globalna in lokalna finančna kriza nista zajeli. V zadnjem obdobju pa se tudi naša družba sooča s posledicami krize, zaradi česar vodstvo ne uspe pravočasno obveščati zaposlenih in odgovarjati na številna vprašanja.

Opravljen analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem je ogledalo, pred katerim stojimo in nam kaže trenutno stanje zadovoljstva zaposlenih/anketiranih z internim komuniciranjem ter nas spodbuja, da na osnovi rezultatov načrtamo nove smernice, s katerimi bo izvajanje internega komuniciranja učinkovitejše in posledično zaposleni bolj zadovoljni.

Za konec lahko rečem, da je analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v družbi HSE, d. o. o. do neke mere potrdila predhodna raziskovanja priznanih teoretikov in praktikov, katerih študije so pokazale, da so z zadovoljstvom z internim komuniciranjem najbolj povezane komunikacijska klima, komuniciranje z nadrejenimi in osebne povratne informacije, slednje se je kot zelo pomembno pokazalo tudi v obravnavani organizaciji. Po drugi strani pa ne preseneča odstopanje od predhodnih analiz, saj v trenutku analiziranja zaposleni v obravnavani organizaciji predvsem želijo več uporabnih informacij, tudi po neformalnih poteh, o spremembah znotraj družbe in zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe. Ob tem pa želijo tudi sami prispevati k doseganju višjih ciljev internega komuniciranja.

Prihodnje (kratkoročno) obdobje bo ključno, situacija ni zavidanja vredna, a tudi ni brezizhodna. Jasno zastavljeni cilji, premišljeni, proaktivni ukrepi in ponavljajoče aktivnosti (neprestano komuniciranje o aktualnih temah in prihajajočih spremembah) lahko dvignejo zadovoljstvo z internim komuniciranjem na višjo raven.

## 7 Literatura

Antonis, Natachia. 2005. *Communication audit as an integrated communication measurement instrument: A case study*. Magistrsko delo. South Africa: University of South Africa.

Baljić, Natalija. 2005. *Interno komuniciranje kot nova formula poslovne uspešnosti*. Diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management Koper.

Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Dostopno prek: <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf> (15. november 2013).

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

Binneman, Deon. 2003. *Current industry evaluation problematic*. Dostopno prek: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/18/1832.html> (28. oktober 2013).

Black, Sam. 1993. *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page.

Booth, Anthony. 1988. *The communication audit: a guide for managers*. London: Gower publisher.

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 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 57–64. Ljubljana: Pristop.

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, G. Phillip in Laurey Berk. 2000. A communication audit of a paper mill. V *Handbook of Communication Audits for Organisations*, ur. Owen Hargie in Dennis Tourish, 225–238. London: Routledge.

Clampitt, G. Phillip in Cal Downs. 1987. *A Critical Review of Communication Satisfaction*. Dostopno prek: [http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic\\_structure\\_white/downloads/Metacomm\\_Satisfaction.pdf](http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_Satisfaction.pdf) (14. november 2013).

Cornelissen, Joep. 2004. *Corporate Communications Theory and Practice*. London: Sage.

Cutlip M. Scott, Allen H. Center in Glen M. Broom. 1985. *Effective public relations*. 6. izdaja. New Jersey: Prentice – Hall.

Dickson, David, Seanenne Reiney in Owen Hargie. 2003. Communication sensitive business issues: Part 1. *The Journal of Business Communication* 8 (1): 35–43.

Dolphin, R. Richard. 2005. Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications* 14 (3): 171–190.

Downs, W. Cal. 1996. *Communication audits*. London: Scott Foresman and Company.

Downs, W. Cal, Sue DeWine in Howard H. Greenbaum. 1991. Measures of organizational communication. V *Communication research measures: A sourcebook*, ur. Rebecca B. Rubin, Philip Palmgreen in Howard E. Sypher, 57–78. USA: The Guilford Press.

Downs, W. Cal in Michael D. Hazen. 1997. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* 14 (3): 63–73.

Downs, W. Cal in Allyson D. Adrian. 2004. *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York: The Guilford Press.

Dubrovski, Drago. 2010. Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management* 5 (1): 37–52.

Fletcher, Melani. 1999. The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation. *A team performance management: An international journal* 5 (5): 150–163.

Fogelman-Beyer, Alisa. 1999. Are you ready for a communication audit? *Public Relations Tactics* 6 (8): 19–23.

Frank, D. Allan in Judi Brownell. 1989. *Organisational Communication and Behaviour*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

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

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

Gray, Rodney. 2000. The fine art of the communication audit. *Total Communication Measurement* 2 (2): 6–10.

Gruban, Brane. 2007. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (7. avgust 2013).

Grunig, E. James. 1992. Symmetrical systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–575. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, inc.

Grunig, E. James in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Hamilton, Seymour. 1987. *A communication audit handbook: helping organizations*. London: Pitman.

Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organisations*. New York: Routledge.

Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: an Introduction*. London, New York: Routledge.

Hogard, Elaine in Roger Ellis. 2006. Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review* 30 (2): 171–187.

HSE, d. o. o. 2013. *Letno poročilo družbe in skupine HSE 2012*. Ljubljana: HSE. Dostopno prek: <http://www.hse.si/si/files/default/letna-porocila/HSE2012-letno-porocilo.pdf> (4. november 2013).

HSE, d. o. o. 2013. *Napaja nas narava*. Ljubljana: HSE. Dostopno prek: <http://www.hse.si/si/files/default/predstavitvena-brosura/HSE%20korporativna%20brosura%2011.pdf> (5. november 2013).

Invernizzi, Emanuele, Stefania Romenti in Silvia Biraghi. 2011. The Strategic Role of Internal Communication. Comparing Communication and Management Perspective. *V Internal Communication – Proceedings of 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 144–153. Ljubljana: Pristop.

Jensen, Maria Therese. 2003. *Organizational Communication: A review*. Kristiansand: Agderforskning.

*Katere vrste statističnih analiz poznate?* Dostopno prek: <http://www.benstat.si/blog/tipi-statisticnih-analiz> (15. november 2013).

Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kippenberg, Tobias. 1998. Benefits of internal communication. *The Antidote* 3 (3): 30–32.

Kreps, L. Gary. 1997. *Organisational communication: theory and practice*. New York: Longman.

Lah Lutovac, Jana. 2009. Interno komuniciranje je v času sprememb še pomembnejše. *Uspeh* 6 (6). Dostopno prek: [http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/USPEH\\_6.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/USPEH_6.pdf) (1. avgust 2013).

Likely, Fraser. 2002. Communication and PR: made to measure. *Strategic Communications Management* 4 (6): 22.

Mintzberg, Henry. 1973. *The Natural of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Možina Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Mueller, H. Bridget in Jaesub Lee. 2002. Leader - Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication* 39 (2): 220–244.

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.

Neher, W. William. 1997. *Organisational communication: challenges of change, diversity and continuity*. Boston: Allyn & Bacon.

Nhlapo, Maotla Joseph. 2000. *The role of communication satisfaction in job satisfaction in the department of communications: an exploration*. Pretoria: University of South Africa.

Požar, Janja. 1998. Odnosi z zaposlenimi. V *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 173–187. Ljubljana: Pristop.

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

Quirke, Bill. 1995. Internal Communication. V *Strategic Public Relations*, ur. Norman A. Hart, 71–94. London: Macmillan Business Press.

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

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

Scholes, Eileen. 1997. *Gower Handbook of Internal Communication*. Aldershot: Gower.

Shockley-Zalabak, S. Pamela. 1991. *Fundamentals of organisational communication: knowledge, sensitivity, values*. 2. izdaja. New York: Longman.

Skoko, Božo. 2006. *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: MPR.

Smith, J. Harvey. 1995. *Public relations*. London: Hodder & Stoughton.

*Statistična obdelava podatkov SPSS za diplomsko nalogo*. 2009. Dostopno prek: <http://statisticaobdelavaspss.mojforum.si/statisticaobdelavaspss-about126.html> (15. november 2013).

Stone, C. Betsy. 1995. Strategic marketing and communication audits. *Journal of Health Care Marketing* 15 (4): 54–56.

Thaker, Alison. 2001. *The Public Relations Handbook*. New York: Routledge.

--- 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. 1. izdaja. Ljubljana: GV Založba.

Tjosvold, Dean. 1991. *Team Organisation: An Enduring Competitive Advantage*. New York: John Wiley.

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

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 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 181–188. Ljubljana: Pristop.

Tkalac Verčič, Ana in Dejan Verčič. 2005. *Envisioning public relations: between audits and evaluations*. Proceedings of the 7<sup>th</sup> Annual EUPRERA Congress: Public Relations; Corporate Values, Social Responsibility and social Commitment. Lisbon: Euprera.

Tourish, Dennis in Owen Hargie. 1996. Communication in the NHS: using qualitative approaches to analyzed effectiveness. *Journal of Management in Medicine* 19(5): 38–54.

Verčič, Dejan. 2011. *Strategije in tehnike upravljanja odnosov z javnostmi*. Študijska literatura. Ljubljana: FDV.

Verčič, Dejan in Ana Tkalac Verčič. 2011. What is internal communication in Europe. V *Internal Communication – Proceedings of 18th International Public Relations Research Symposium BledCom*, ur. Dejan Verčič, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Shriramesh, 189–197. Ljubljana: Pristop.

Verwey, Sonja in Franzel Du Plooy-Cilliers. 2003. *Strategic organisational communication: paradigms and paradoxes*. Sandown: Heinemann.

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

Whith, Jon in Laura Mazur. 1995. *Strategic Communication Management: Making Public Relations Work*. Workingham: Addison-Wesley.

Wood, Julie. 1999. Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management* 21 (2): 135–149.

## 8 Priloge



## Priloga A: Anketni vprašalnik

V1.

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
S povratnimi informacijami o posledicah slabo opravljenega dela sem...	1	2	3	4	5
S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v družbi HSE cenjeno sem...	1	2	3	4	5
S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje delo sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem s povratnimi informacijami...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

V2.

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
Z razpoložljivostjo mojega neposredno narejenega, ko ga potrebujem, sem...	1	2	3	4	5
Z rešitvami, ki mi jih ponudi moj neposredno nadrejeni, ko pri delu naletim na težave, sem...	1	2	3	4	5
S tem, koliko moj neposredno nadrejeni razume moje težave sem...	1	2	3	4	5
S priznanjem/pohvalo, ki mi ga da moj neposredno nadrejeni za delo, ki sem ga opravil sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem s komuniciranjem z mojim neposredno nadrejenim...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

V3.

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem, sem...	1	2	3	4	5
S komunikacijo z najočjimi sodelavci sem...	1	2	3	4	5
Z dogovori, ki jih sklenemo s sodelavci na sestankih sem...	1	2	3	4	5
S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem...	1	2	3	4	5

Na splošno sem s komuniciranjem s sodelavci ...	1	2	3	4	5
V4.	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
Z odločitvami, ki jih sprejmemo na osnovi neformalnega komuniciranja sem...	1	2	3	4	5
S količino govoric v družbi HSE sem...	1	2	3	4	5
S količino časa, ki ga v družbi HSE namenjamo neformalnemu komuniciranju sem...	1	2	3	4	5
Z uporabnostjo informacij, ki jih prejmem preko neformalnega komuniciranja sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem z neformalnim komuniciranjem ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
V5.					
Z informacijami o pravilih znotraj družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
Z informacijami rezultatih dela in uspehih družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
Z informacijami o spremembah znotraj družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem s korporativnim komuniciranjem ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
V6.					
S komunikacijo, ki poudarja pomen posameznika znotraj družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
S komunikacijo, ki poudarja pomen pripadnosti družbi HSE sem...	1	2	3	4	5
S komunikacijo, ki poudarja vrednote družbe HSE sem...	1	2	3	4	5
S spodbujanjem, ki mi omogoča, da prispevam k doseganju ciljev internega	1	2	3	4	5

komuniciranja sem...					
<b>Na splošno sem s komunikacijsko klimo...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

V7.

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
Z mediji internega komuniciranja ( <i>pisna sporočila, e-sporočila, sporočila Sveta delavcev, Intranet, verbalna komunikacija itd.</i> ) sem...	1	2	3	4	5
Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev ( <i>mobilni telefoni, telekonference, Skype, Twitter, Facebook itd</i> ) sem...	1	2	3	4	5
S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev ( <i>mobilni telefoni, telekonference, Skype, Twitter, Facebook itd</i> ) sem...	1	2	3	4	5
Z načini, ki jih drugi izberejo za komunikacijo z mano sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem s kakovostjo medijev internega komuniciranja...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

V8.

	1 Popolnoma nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Popolnoma zadovoljen
Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem, sem...	1	2	3	4	5
Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih, sem...	1	2	3	4	5
Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za moje delo sem...	1	2	3	4	5
S trajanjem sestankov sem...	1	2	3	4	5
<b>Na splošno sem s komunikacijo na sestankih...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**V9. Ocenite, prosim, svoje splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE:**

- 1) Popolnoma nezadovoljen
- 2) Nezadovoljen
- 3) Niti nezadovoljen, niti zadovoljen
- 4) Zadovoljen
- 5) Popolnoma zadovoljen



## Demografska vprašanja

### **D1 Spol**

- 1) Ženski
- 2) Moški
- 9) *Ne želim odgovoriti*

### **D2 Starost**

- 1) Do 30 let
- 2) 31 do 40 let
- 3) 41 do 50 let
- 4) 51 do 60 let
- 5) 61 let ali več
- 9) *Ne želim odgovoriti*

### **D3 Zaključena stopnja izobrazbe**

- 1) Srednja šola
- 2) Višja šola
- 3) Visoka strokovna šola
- 4) Univerzitetna izobrazba
- 5) Specialistična izobrazba
- 6) Magisterij
- 7) Doktorat
- 9) *Ne želim odgovoriti*

### **D4 Poslovna enota v kateri ste zaposleni**

- 1) PE Ljubljana
- 2) PE Velenje
- 3) PE Maribor
- 4) PE Nova Gorica
- 9) *Ne želim odgovoriti*

## Priloga B: Univariatna analiza

### Priloga B.1: Zadovoljstvo s povratnimi informacijami

**Q1a S povratnimi informacijami o posledicah slabo opravljenega dela sem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	4	5,3	5,3	5,3
	2 Nezadovoljen	19	25,0	25,0	30,3
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	24	31,6	31,6	61,8
	4 Zadovoljen	27	35,5	35,5	97,4
	5 Zelo zadovoljen	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q1b S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu družbe HSE sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	11	14,5	14,5	14,5
	2 Nezadovoljen	25	32,9	32,9	47,4
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	19	25,0	25,0	72,4
	4 Zadovoljen	20	26,3	26,3	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q1c S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v družbi HSE cenjeno sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	9	11,8	11,8	11,8
	2 Nezadovoljen	23	30,3	30,3	42,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	21	27,6	27,6	69,7
	4 Zadovoljen	22	28,9	28,9	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q1d S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje delo sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	4	5,3	5,3	5,3
	2 Nezadovoljen	12	15,8	15,8	21,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	32	42,1	42,1	63,2
	4 Zadovoljen	26	34,2	34,2	97,4
	5 Zelo zadovoljen	2	2,6	2,6	100,0

Total	76	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Q1e NA SPLOŠNO SEM S POVRATNIMI INFORMACIJAMI:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	22	28,9	28,9	39,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	22	28,9	28,9	68,4
	4 Zadovoljen	23	30,3	30,3	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1a S povratnimi informacijami o posledicah slabo opravljenega dela sem	76	1	5	3,05	,965
Q1b S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu družbe HSE sem:	76	1	5	2,67	1,063
Q1c S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v družbi HSE cenjeno sem:	76	1	5	2,78	1,040
Q1d S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje delo sem:	76	1	5	3,13	,900
Q1e NA SPLOŠNO SEM S POVRATNIMI INFORMACIJAMI:	76	1	5	2,83	1,025
Valid N (listwise)	76				

**Priloga B.2: Zadovoljstvo s komuniciranjem z neposredno nadrejenim**

**Q2a Z razpoložljivostjo mojega neposredno nadrejenega, ko ga potrebujem sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	13	17,1	17,1	23,7
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	9	11,8	11,8	35,5
	4 Zadovoljen	35	46,1	46,1	81,6
	5 Zelo zadovoljen	14	18,4	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	





**Q2b Z rešitvami, ki mi jih ponudi moj neposredno nadrejeni, ko pri delu naletim na težave sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	4	5,3	5,3	5,3
	2 Nezadovoljen	9	11,8	11,8	17,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	17	22,4	22,4	39,5
	4 Zadovoljen	33	43,4	43,4	82,9
	5 Zelo zadovoljen	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q2c S tem, koliko moj neposredno nadrejeni razume moje težave sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	7	9,2	9,2	9,2
	2 Nezadovoljen	8	10,5	10,5	19,7
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	19	25,0	25,0	44,7
	4 Zadovoljen	29	38,2	38,2	82,9
	5 Zelo zadovoljen	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q2d S priznanjem/pohvalo, ki mi ga da moj neposredno nadrejeni za delo, ki sem ga opravil sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	6	7,9	7,9	7,9
	2 Nezadovoljen	11	14,5	14,5	22,4
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	16	21,1	21,1	43,4
	4 Zadovoljen	30	39,5	39,5	82,9
	5 Zelo zadovoljen	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q2e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM Z MOJIM NEPOSREDNO NADREJENIM:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	6	7,9	7,9	7,9
	2 Nezadovoljen	7	9,2	9,2	17,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	16	21,1	21,1	38,2
	4 Zadovoljen	33	43,4	43,4	81,6
	5 Zelo zadovoljen	14	18,4	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q2a Z razpoložljivostjo mojega neposredno nadrejenega, ko ga potrebujem sem:	76	1	5	3,53	1,172
Q2b Z rešitvami, ki mi jih ponudi moj neposredno nadrejeni, ko pri delu naletim na težave sem:	76	1	5	3,55	1,076
Q2c S tem, koliko moj neposredno nadrejeni razume moje težave sem:	76	1	5	3,43	1,170
Q2d S priznanjem/pohvalo, ki mi ga da moj neposredno nadrejeni za delo, ki sem ga opravil sem:	76	1	5	3,43	1,170
Q2e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM Z MOJIM NEPOSREDNO NADREJENIM:	76	1	5	3,55	1,136
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.3: Zadovoljstvo s komuniciranjem s sodelavci

#### Q3a Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Nezadovoljen	3	3,9	3,9	3,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	15	19,7	19,7	23,7
	4 Zadovoljen	50	65,8	65,8	89,5
	5 Zelo zadovoljen	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### Q3b S komunikacijo z najožjimi sodelavci sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	1	1,3	1,3	1,3
	2 Nezadovoljen	1	1,3	1,3	2,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	9	11,8	11,8	14,5
	4 Zadovoljen	39	51,3	51,3	65,8
	5 Zelo zadovoljen	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q3c Z dogovori, ki jih sklenemo s sodelavci na sestankih sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	3	3,9	3,9	3,9
	2 Nezadovoljen	6	7,9	7,9	11,8
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	18	23,7	23,7	35,5
	4 Zadovoljen	40	52,6	52,6	88,2
	5 Zelo zadovoljen	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q3d S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	2 Nezadovoljen	10	13,2	13,2	15,8
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	24	31,6	31,6	47,4
	4 Zadovoljen	36	47,4	47,4	94,7
	5 Zelo zadovoljen	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q3e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM S SODELAVCI:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	20	26,3	26,3	28,9
	4 Zadovoljen	48	63,2	63,2	92,1
	5 Zelo zadovoljen	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q3a Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem sem:	76	2	5	3,83	,661
Q3b S komunikacijo z najožjimi sodelavci sem:	76	1	5	4,16	,784
Q3c Z dogovori, ki jih sklenemo s sodelavci na sestankih sem:	76	1	5	3,61	,939
Q3d S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem:	76	1	5	3,39	,881
Q3e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM S SODELAVCI:	76	2	5	3,76	,630
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.4: Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem

#### Q4a Z odločitvami, ki jih sprejmemo na osnovi neformalnega komuniciranja sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	2 Nezadovoljen	9	11,8	11,8	14,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	37	48,7	48,7	63,2
	4 Zadovoljen	27	35,5	35,5	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### Q4b S količino govoric v družbi HSE sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	16	21,1	21,1	21,1
	2 Nezadovoljen	24	31,6	31,6	52,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	28	36,8	36,8	89,5
	4 Zadovoljen	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q4c S količino časa, ki ga v družbi HSE namenjamo neformalnemu komuniciranju sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	20	26,3	26,3	32,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	32	42,1	42,1	75,0
	4 Zadovoljen	18	23,7	23,7	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q4d Z uporabnostjo informacij, ki jih prejmem preko neformalnega komuniciranja sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	3	3,9	3,9	3,9
	2 Nezadovoljen	22	28,9	28,9	32,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	29	38,2	38,2	71,1
	4 Zadovoljen	21	27,6	27,6	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q4e NA SPLOŠNO SEM Z NEFORMALNIM KOMUNICIRANJEM:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	4	5,3	5,3	5,3
	2 Nezadovoljen	18	23,7	23,7	28,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	36	47,4	47,4	76,3
	4 Zadovoljen	17	22,4	22,4	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q4a Z odločitvami, ki jih sprejmemo na osnovi neformalnega komuniciranja sem:	76	1	5	3,21	,771
Q4b S količino govoric v družbi HSE sem:	76	1	4	2,37	,936
Q4c S količino časa, ki ga v družbi HSE namenjamo neformalnemu komuniciranju sem:	76	1	5	2,87	,900
Q4d Z uporabnostjo informacij, ki jih prejmem preko neformalnega komuniciranja sem:	76	1	5	2,93	,884
Q4e NA SPLOŠNO SEM Z NEFORMALNIM KOMUNICIRANJEM:	76	1	5	2,91	,851
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.5: Zadovoljstvo s korporativnim komuniciranjem

#### Q5a Z informacijami o pravilih znotraj družbe HSE sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	3	3,9	3,9	3,9
	2 Nezadovoljen	14	18,4	18,4	22,4
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	17	22,4	22,4	44,7
	4 Zadovoljen	42	55,3	55,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### Q5b Z informacijami o rezultatih dela in uspehih družbe HSE sem: 1Zelo nezadovoljen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	24	31,6	31,6	42,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	22	28,9	28,9	71,1
	4 Zadovoljen	21	27,6	27,6	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q5c Z informacijami o spremembah znotraj družbe HSE sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	10	13,2	13,2	13,2
	2 Nezadovoljen	33	43,4	43,4	56,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	20	26,3	26,3	82,9
	4 Zadovoljen	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q5d Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe HSE sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	9	11,8	11,8	11,8
	2 Nezadovoljen	18	23,7	23,7	35,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	35	46,1	46,1	81,6
	4 Zadovoljen	14	18,4	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q5e NA SPLOŠNO SEM S KORPORATIVNIM KOMUNICIRANJEM:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	17	22,4	22,4	32,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	38	50,0	50,0	82,9
	4 Zadovoljen	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q5a Z informacijami o pravih znotraj družbe HSE sem:	76	1	4	3,29	,907
Q5b Z informacijami o rezultatih dela in uspehih družbe HSE sem: 1Zelo nezadovoljen	76	1	5	2,78	1,015
Q5c Z informacijami o spremembah znotraj družbe HSE sem:	76	1	4	2,47	,931
Q5d Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe HSE sem:	76	1	4	2,71	,907
Q5e NA SPLOŠNO SEM S KORPORATIVNIM KOMUNICIRANJEM:	76	1	4	2,74	,870
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.6: Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo

#### Q6a S komunikacijo, ki poudarja pomen posameznika znotraj družbe HSE sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	6	7,9	7,9	7,9
	2 Nezadovoljen	29	38,2	38,2	46,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	32	42,1	42,1	88,2
	4 Zadovoljen	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### Q6b S komunikacijo, ki poudarja pomen pripadnosti družbi HSE sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	19	25,0	25,0	35,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	33	43,4	43,4	78,9
	4 Zadovoljen	16	21,1	21,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	



**Q6c S komunikacijo, ki poudarja vrednote družbe HSE sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	21	27,6	27,6	38,2
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	27	35,5	35,5	73,7
	4 Zadovoljen	19	25,0	25,0	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q6d S spodbujanjem, ki mi omogoča, da prispevam k doseganju ciljev internega komuniciranja sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	18	23,7	23,7	30,3
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	41	53,9	53,9	84,2
	4 Zadovoljen	11	14,5	14,5	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q6e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJSKO KLIMO:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	8	10,5	10,5	10,5
	2 Nezadovoljen	19	25,0	25,0	35,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	39	51,3	51,3	86,8
	4 Zadovoljen	10	13,2	13,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q6a S komunikacijo, ki poudarja pomen posameznika znotraj družbe HSE sem:	76	1	4	2,58	,804
Q6b S komunikacijo, ki poudarja pomen pripadnosti družbi HSE sem:	76	1	4	2,75	,911
Q6c S komunikacijo, ki poudarja vrednote družbe HSE sem:	76	1	5	2,79	,984
Q6d S spodbujanjem, ki mi omogoča, da prispevam k doseganju ciljev internega komuniciranja sem:	76	1	5	2,80	,817
Q6e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJSKO KLIMO:	76	1	4	2,67	,839
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.7: Zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja

#### **Q7a Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, e-sporočila, sporočila Sveta delavcev, Intranet, verbalna komunikacija itd.) sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	6	7,9	7,9	14,5
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	21	27,6	27,6	42,1
	4 Zadovoljen	41	53,9	53,9	96,1
	5 Zelo zadovoljen	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### **Q7b Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	2 Nezadovoljen	14	18,4	18,4	21,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	30	39,5	39,5	60,5
	4 Zadovoljen	29	38,2	38,2	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q7c S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	2 Nezadovoljen	16	21,1	21,1	23,7
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	34	44,7	44,7	68,4
	4 Zadovoljen	23	30,3	30,3	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q7d Z načini, ki jih drugi izberejo za komunikacijo z mano sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	1	1,3	1,3	1,3
	2 Nezadovoljen	5	6,6	6,6	7,9
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	25	32,9	32,9	40,8
	4 Zadovoljen	44	57,9	57,9	98,7
	5 Zelo zadovoljen	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q7e NA SPLOŠNO SEM S KAKOVOSTJO MEDIJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	2	2,6	2,6	2,6
	2 Nezadovoljen	7	9,2	9,2	11,8
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	34	44,7	44,7	56,6
	4 Zadovoljen	33	43,4	43,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7a Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, e-sporočila, sporočila Sveta delavcev, Intranet, verbalna komunikacija itd.) sem:	76	1	5	3,41	,941
Q7b Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:	76	1	5	3,17	,839
Q7c S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:	76	1	5	3,07	,822
Q7d Z načini, ki jih drugi izberejo za komunikacijo z mano sem:	76	1	5	3,51	,702
Q7e NA SPLOŠNO SEM S KAKOVOSTJO MEDIJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA:	76	1	4	3,29	,745
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.8: Zadovoljstvo s komunikacijo na sestankih

#### Q8a Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	7	9,2	9,2	9,2
	2 Nezadovoljen	11	14,5	14,5	23,7
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	16	21,1	21,1	44,7
	4 Zadovoljen	40	52,6	52,6	97,4
	5 Zelo zadovoljen	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

#### Q8b Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih sem:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	11	14,5	14,5	21,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	21	27,6	27,6	48,7
	4 Zadovoljen	35	46,1	46,1	94,7
	5 Zelo zadovoljen	4	5,3	5,3	100,0

Total	76	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Q8c Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za moje delo sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	4	5,3	5,3	5,3
	2 Nezadovoljen	12	15,8	15,8	21,1
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	16	21,1	21,1	42,1
	4 Zadovoljen	41	53,9	53,9	96,1
	5 Zelo zadovoljen	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q8d S trajanjem sestankov sem:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	5	6,6	6,6	6,6
	2 Nezadovoljen	19	25,0	25,0	31,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	23	30,3	30,3	61,8
	4 Zadovoljen	27	35,5	35,5	97,4
	5 Zelo zadovoljen	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

**Q8e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJO NA SESTANKIH:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	6	7,9	7,9	7,9
	2 Nezadovoljen	13	17,1	17,1	25,0
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	18	23,7	23,7	48,7
	4 Zadovoljen	37	48,7	48,7	97,4
	5 Zelo zadovoljen	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q8a Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem sem:	76	1	5	3,25	1,047
Q8b Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih sem:	76	1	5	3,29	1,004
Q8c Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za moje delo sem:	76	1	5	3,36	,976
Q8d S trajanjem sestankov sem:	76	1	5	3,03	,993
Q8e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJO NA SESTANKIH:	76	1	5	3,21	1,024
Valid N (listwise)	76				

### Priloga B.9: Zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE

#### Q9 Ocenite, prosim, svoje splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Zelo nezadovoljen	6	7,9	7,9	7,9
	2 Nezadovoljen	18	23,7	23,7	31,6
	3 Niti nezadovoljen, niti zadovoljen	31	40,8	40,8	72,4
	4 Zadovoljen	21	27,6	27,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q9 Ocenite, prosim, svoje splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE:	76	1	4	2,88	,909
Valid N (listwise)	76				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1e NA SPLOŠNO SEM S POVRATNIMI INFORMACIJAMI:	76	1	5	2,83	1,025
Q2e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM Z MOJIM NEPOSREDNO NADREJENIM:	76	1	5	3,55	1,136
Q3e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM S SODELAVCI:	76	2	5	3,76	,630
Q4e NA SPLOŠNO SEM Z NEFORMALNIM KOMUNICIRANJEM:	76	1	5	2,91	,851
Q5e NA SPLOŠNO SEM S KORPORATIVNIM KOMUNICIRANJEM:	76	1	4	2,74	,870
Q6e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJSKO KLIMO:	76	1	4	2,67	,839
Q7e NA SPLOŠNO SEM S KAKOVOSTJO MEDIJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA:	76	1	4	3,29	,745
Q8e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJO NA SESTANKIH:	76	1	5	3,21	1,024
Valid N (listwise)	76				

## Priloga C: Multivariatna analiza

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,062		,000	1,000
	ZQ1a S povratnimi informacijami o posledicah slabo opravljenega dela sem	,080	,082	,080	,972	,334
	ZQ1b S povratnimi informacijami o tem, koliko moje delo prispeva k skupnemu uspehu družbe HSE sem:	,361	,121	,361	2,981	,004
	ZQ1c S povratnimi informacijami o tem, koliko je moje delo v družbi HSE cenjeno sem:	,287	,119	,287	2,412	,018
	ZQ1d S povratnimi informacijami o tem, kako opravljam svoje delo sem:	,225	,098	,225	2,304	,024

a. Dependent Variable: ZQ1e NA SPLOŠNO SEM S POV RATNIMI INFORMACIJAMI:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,038		,000	1,000
	ZQ2a Z razpoložljivostjo mojega neposredno nadrejenega, ko ga potrebujem sem:	,354	,064	,354	5,570	,000
	ZQ2b Z rešitvami, ki mi jih ponudi moj neposredno nadrejeni, ko pri delu naletim na težave sem:	,105	,073	,105	1,448	,152
	ZQ2c S tem, koliko moj neposredno nadrejeni razume moje težave sem:	,293	,070	,293	4,166	,000
	ZQ2d S priznanjem/pohvalo, ki mi ga da moj neposredno nadrejeni za delo, ki sem ga opravil sem:	,306	,066	,306	4,632	,000

a. Dependent Variable: ZQ2e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM Z MOJIM NEPOSREDNO NADREJENIM:



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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,061		,000	1,000
	ZQ3a Z razpoložljivostjo sodelavcev, ko jih potrebujem sem:	,201	,070	,201	2,869	,005
	ZQ3b S komunikacijo z najožjimi sodelavci sem:	,286	,077	,286	3,711	,000
	ZQ3c Z dogovori, ki jih sklenemo s sodelavci na sestankih sem:	,335	,078	,335	4,270	,000
	ZQ3d S pripravljenostjo sodelavcev, da sprejmejo kritiko sem:	,277	,082	,277	3,366	,001

a. Dependent Variable: ZQ3e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM S SODELAVCI:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,042		,000	1,000
	ZQ4a Z odločitvami, ki jih sprejmemo na osnovi neformalnega komuniciranja sem:	,111	,051	,111	2,183	,032
	ZQ4b S količino govoric v družbi HSE sem:	-,050	,057	-,050	-,881	,381
	ZQ4c S količino časa, ki ga v družbi HSE namenimo neformalnemu komuniciranju sem:	,382	,073	,382	5,267	,000
	ZQ4d Z uporabnostjo informacij, ki jih prejmem preko neformalnega komuniciranja sem:	,577	,068	,577	8,457	,000

a. Dependent Variable: ZQ4e NA SPLOŠNO SEM Z NEFORMALNIM KOMUNICIRANJEM:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,053		,000	1,000
	ZQ5a Z informacijami o pravih znotraj družbe HSE sem:	,176	,068	,176	2,578	,012
	ZQ5b Z informacijami o rezultatih dela in uspehih družbe HSE sem: 1Zelo nezadovoljen	,233	,078	,233	2,990	,004
	ZQ5c Z informacijami o spremembah znotraj družbe HSE sem:	,331	,077	,331	4,281	,000
	ZQ5d Z informacijami o zunanjih predpisih, ki vplivajo na poslovanje družbe HSE sem:	,319	,079	,319	4,048	,000

a. Dependent Variable: ZQ5e NA SPLOŠNO SEM S KORPORATIVNIM KOMUNICIRANJEM:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,054		,000	1,000
	ZQ6a S komunikacijo, ki poudarja pomen posameznika znotraj družbe HSE sem:	,244	,098	,244	2,505	,015
	ZQ6b S komunikacijo, ki poudarja pomen pripadnosti družbi HSE sem:	,082	,121	,082	,675	,502
	ZQ6c S komunikacijo, ki poudarja vrednote družbe HSE sem:	,150	,115	,150	1,306	,196
	ZQ6d S spodbujanjem, ki mi omogoča, da prispevam k doseganju ciljev internega komuniciranja sem:	,483	,111	,483	4,362	,000

a. Dependent Variable: ZQ6e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJSKO KLIMO:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,052		,000	1,000
	ZQ7a Z mediji internega komuniciranja (pisna sporočila, e-sporočila, sporočila Sveta delavcev, Intranet, verbalna komunikacija itd.) sem:	,517	,065	,517	7,985	,000
	ZQ7b Z možnostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:	,271	,117	,271	2,321	,023
	ZQ7c S kakovostjo komuniciranja preko t.i. novih medijev (mobilni telefon, telekonferenca, Skype, Twitter, Facebook itd.) sem:	,015	,121	,015	,125	,901
	ZQ7d Z načini, ki jih drugi izberejo za komunikacijo z mano sem:	,284	,065	,284	4,358	,000

a. Dependent Variable: ZQ7e NA SPLOŠNO SEM S KAKOVOSTJO MEDIJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,035		,000	1,000
	ZQ8a Z organizacijo sestankov, na katerih sodelujem sem:	,186	,067	,186	2,774	,007
	ZQ8b Z uporabnostjo informacij, ki jih dobim na sestankih sem:	,338	,096	,338	3,506	,001
	ZQ8c Z informacijami, ki jih dobim na sestankih in so pomembne za moje delo sem:	,388	,092	,388	4,238	,000
	ZQ8d S trajanjem sestankov sem:	,105	,053	,105	1,973	,052

a. Dependent Variable: ZQ8e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJO NA SESTANKIH:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,000	,078		,000	1,000
	ZQ1e NA SPLOŠNO SEM S POVRATNIMI INFORMACIJAMI:	,314	,129	,314	2,438	,017
	ZQ2e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM Z MOJIM NEPOSREDNO NADREJENIM:	,016	,112	,016	,139	,890
	ZQ3e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNICIRANJEM S SODELAVCI:	-,082	,092	-,082	-,892	,376
	ZQ4e NA SPLOŠNO SEM Z NEFORMALNIM KOMUNICIRANJEM:	,182	,100	,182	1,819	,073
	ZQ5e NA SPLOŠNO SEM S KORPORATIVNIM KOMUNICIRANJEM:	,175	,132	,175	1,331	,188
	ZQ6e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJSKO KLIMO:	,095	,132	,095	,718	,475
	ZQ7e NA SPLOŠNO SEM S KAKOVOSTJO MEDIJEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA:	,079	,103	,079	,769	,445
	ZQ8e NA SPLOŠNO SEM S KOMUNIKACIJO NA SESTANKIH:	,158	,108	,158	1,466	,147

a. Dependent Variable: ZQ9 Ocenite, prosim, svoje splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem v družbi HSE: