

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI KREPITVI DOBRIH  
ODNOSOV MED SODELAVCI**

Ljubljana, junij 2016

BILJANA POLAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Biljana Polak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI KREPITVI DOBRIH ODNOSOV MED SODELAVCI, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI MED SODELAVCI.....</b>	<b>6</b>
1.1 Opredelitev internega komuniciranja .....	6
1.2 Cilji in strategije internega komuniciranja.....	7
1.2.1 Politika komuniciranja v organizaciji .....	7
1.2.2 Cilji internega komuniciranja.....	8
1.2.3 Strategije komuniciranja .....	9
1.3 Načini/vrste internega komuniciranja .....	13
1.4 Orodja/kanali internega komuniciranja .....	15
1.5 Ovire pri internem komuniciranju .....	19
1.6 Interno komuniciranje in odnosi med sodelavci .....	21
1.7 Interno komuniciranje in vloga vodstva .....	25
1.8 Vloga izvajalcev internega komuniciranja .....	28
1.9 Interno komuniciranje in organizacijska kultura .....	31
1.10 Vloga internega komuniciranja v obdobju sprememb in v obdobju krize.....	34
1.10.1 Obdobje sprememb .....	34
1.10.2 Obdobje krize .....	36
<b>2 VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI KREPITVI ODNOSOV MED SODELAVCI: EMPIRIČNA PREVERITEV.....</b>	<b>41</b>
2.1 Koristi analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem ter instrumenti za merjenje zadovoljstva.....	41
2.2 Načrt raziskave v preučevani organizaciji .....	45
2.3 Opis uporabljenih metod.....	47
2.4 Predstavitev obravnavane organizacije.....	48
2.5 Analiza podatkov in razlaga rezultatov.....	51
2.5.1 Zanesljivost vprašalnika.....	51
2.5.2 Opis vzorca.....	51
2.5.3 Opisna statistika .....	52
2.6 Diskusija rezultatov – odgovorov na raziskovalna vprašanja.....	58
2.7 Priporočila za vodstvo .....	68
2.8 Omejitve dela ter priporočila za nadaljnje raziskave .....	70
<b>SKLEP .....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>74</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>81</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Zanesljivost vprašalnika .....	51
Tabela 2: Primerjava povprečij zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem .....	59
Tabela 3: Primerjava po trditvah o horizontalnem komuniciranju .....	59
Tabela 4: Primerjava zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in drugimi sklopi ....	59
Tabela 5: Mnogotere primerjave Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem in Vrste dela.....	61
Tabela 6: Test homogenosti varianc.....	62
Tabela 7: Mnogotere primerjave Horizontalno komuniciranje in Del. enote .....	62
Tabela 8: Mnogotere primerjave Delovne dobe.....	64
Tabela 9: Regresijska analiza.....	66

## KAZALO SLIK

Slika 1: Okvir celostnega internega komuniciranja .....	7
Slika 2: Strateški model komuniciranja z zaposlenimi .....	13
Slika 3: Komunikacijske ovire in načini premagovanja teh ovir .....	21
Slika 4: Povprečna ocena pomembnosti zadovoljstva z dimenzijami internega komuniciranja.....	52
Slika 5: Povprečna ocena ravni zadovoljstva v minulih 6 mesecih .....	53
Slika 6: Povprečna ocena zadovoljstva s povratnimi informacijami .....	53
Slika 7: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem nadrejenih .....	54
Slika 8: Povprečna ocena zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem.....	54
Slika 9: Povprečna ocena zadovoljstva z neformalnim komuniciranjem .....	55
Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva s poslovnimi informacijami.....	55
Slika 11: Povprečna ocena zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem .....	56
Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva s kanalom komuniciranja.....	57
Slika 13: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem na sestankih.....	57

## UVOD

Komuniciranje je pomemben družbeni proces in družbena praksa, sistem družbeno pomenljivega delovanja ljudi, ki ima tako zunanje kot notranje smotre, pojasni Uletova (2009, str. 20). Avtorica še navaja, da so zunanji smotri komuniciranja različni; prenos sporočil med ljudmi, vzpostavljanje in ohranjanje socialnih razmerij in odnosov, usklajevanje delovanja ljudi med seboj. Notranji smotri komuniciranja so ustrezno izražanje komunikacijskih namer, uspešno sporazumevanje, konstrukcija in reprodukcija simbolnih gest in pomenljivih znakov oziroma simbolov.

Po Uletovi (2009, str. 21) komuniciranje poteka na različnih ravneh: od dialoga med dvema osebama do globalnih socialnih interakcij med skupinami, institucijami. V institucijah, tako Uletova (2009, str. 22), se komuniciranje dogaja v obsežnejših mrežah skupinskega delovanja in vključuje tako medosebno komuniciranje kot komuniciranje v manjših skupinah, vendar vključuje vprašanja, kot je delovanje organizacij, institucionalne odnose med člani organizacije, procese organiziranja in organizacijsko kulturo. Goris (2007, str. 737) trdi, da je komuniciranje odločilnega pomena za vse funkcije organizacije. Te namreč delujejo kot družbeni sistem in so usmerjane s pomočjo komuniciranja.

Z internim komuniciranjem dobijo zaposleni informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu, in hkrati tudi občutek varnosti, saj informacije dobivajo neposredno od svojega nadrejenega (Mishra et al., 2014, str. 194). Tudi Ana Tkalac (2015) trdi, da je treba zaposlenim posredovati informacije, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje nalog, omogočiti jim je treba dialog in za to najti primerne kanale.

Mazzeijeva (2014, str. 92), da se vloga izvajalcev komuniciranja v sodobnih organizacijah iz vloge posredovalcev informacij razvija v vlogo spodbujanja vodstva in zaposlenih. Po njenem prepričanju bi morala služba, ki izvaja interno komuniciranje, najprej ugotoviti, katera strateška komunikacijska dejanja so primerna za določeno organizacijo in za določene skupine zaposlenih in vodstvenih delavcev. Ta se namreč razlikujejo po vedenju in osebni motivaciji. Izvajalci internega komuniciranja morajo nato oblikovati ustrezno strategijo komuniciranja. Za vzdrževanje kakovostnih odnosov med zaposlenimi morajo izvajalci internega komuniciranja poskrbeti za odkrito komuniciranje in spodbujanje odzivnosti zaposlenih ter zaposlenim omogočiti, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev. Rogiest et al. (2015, str. 1096) poudarjajo tudi vlogo internega komuniciranja v času organizacijskih sprememb. Navajajo, da komuniciranje primernih informacij zmanjša negotovost med zaposlenimi in jim da priložnost vplivati na odločitve v organizaciji, s tem pa se poveča njihova motivacija za sprejetje sprememb.

Berger (2008) ugotavlja, da interno komuniciranje poteka na več ravneh. Medosebno komuniciranje med sodelavci je osnovna oblika komuniciranja, zato so si organizacije dolga leta prizadevale, da bi razvijale in krepile govorne, pisne in predstavitvene veščine vodstva, upravljavcev in nadzornikov. Komuniciranje na skupinski ravni poteka v delovnih

skupinah, enotah ali interesnih skupinah. Glavni namen tovrstnega komuniciranja je po Bergerju (2008) izmenjava informacij, razpravljanje o različnih zadevah, koordinacija nalog, reševanje problemov in graditev soglasja. Komuniciranje na ravni organizacije pa je po Bergerju usmerjeno v vizijo in poslanstvo, politike, novosti in organizacijsko znanje in delovanje. Vse omenjene oblike formalnega komuniciranja pogosto potekajo postopno navzdol, ko vodje na različnih hierarhičnih ravneh komunicirajo s svojimi podrejenimi.

Po Bergerju (2008) lahko komuniciranje delimo na vertikalno, ki poteka navzgor ali navzdol po hierarhični lestvici organizacije, horizontalno, to poteka med posamezniki na isti ravni hierarhične lestvice ter diagonalno ali komuniciranje v več smereh, ki se pojavlja med zaposlenimi na različnih ravneh in z različnimi funkcijami. Ta vrsta komuniciranja, ki je zlasti pomembna v učeh se organizacijah, vključuje reševanje sporov znotraj oddelkov, koordinacijo med oddelki ter pobude za spremembe in izboljšave (Dimovski et al., 2005, str. 247). Avtorji še dodajajo, da je namen horizontalnega komuniciranja poleg obveščanja tudi zahteva po podpori in koordinaciji aktivnosti, zanj je značilna vodoravna ali diagonalna izmenjava informacij med sodelavci, ki se lahko dogaja znotraj oddelkov ali med njimi. Po Argentiju (2007, str. 143) je pomembno, da v organizaciji komuniciranje poteka navzdol in navzgor. Najboljši pristop pri komuniciranju z zaposlenimi je pogovor med zaposlenimi in njihovimi vodji. Zaposleni se morajo po Argentijevem mnenju počutiti dovolj varno, da lahko postavljajo vprašanja in dajejo predloge, pri tem pa jih ne sme biti strah pred morebitnimi ukrepi vodstva.

Rozman in Kovač (2012, str. 399) ugotavljata, da je komuniciranje v podjetju ali združbi lahko formalno ali neformalno. Formalno izvira iz organizacijskih vlog posameznikov, neformalno pa je vezano na ljudi, zadovoljuje njihove potrebe, krepi pripadnost skupini, posredno vpliva na uspešnost dela. Neformalno je znano kot čenče. Awad in Alhashemijeva (2011, str. 137) glede formalnih kanalov navajata, da gre za uradne poti, po katerih naj bi se posredovala sporočila, in pojasnita, da moderne organizacije osrednjo pozornost namenjajo elektronskemu komuniciranju, pooblaščenju zaposlenih, prilagodljivosti in oblikovanju celostnih timov. Če so v preteklosti informacije potovale od zgoraj navzdol, danes bolj potujejo od spodaj navzgor in horizontalno med enotami. Komuniciranje je hitrejše, bolj neposredno. O neformalnih kanalih avtorja pravita, da dopolnjujejo formalne kanale. Gre za vse delovne aktivnosti, ki niso uradno določene v formalni organizacijski strukturi. Kot poudarjata, so neformalni odnosi pomemben vir vpliva. Ana Tkalac (2015) pri delitvi kanalov na formalne in neformalne poudarja, da morajo prav vsi omogočati sporočanje povratnih informacij. Upoštevanje povratnih informacij, ki jih posredujejo zaposleni, je pomembno za njihovo sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Po avtoričinem mnenju je za učinkovito komuniciranje nujen dvosmeren in simetričen proces izmenjave sporočil.

Učinkovito interno komuniciranje se razvije na podlagi zaupanja. Delovni odnosi morajo izpolnjevati naslednje pogoje: med delodajalcem in zaposlenimi mora obstajati zaupanje, prenos iskrenih informacij mora potekati od spodaj navzgor in obratno, vsak zaposleni

mora imeti zadovoljiv položaj in možnost odločanja, neovirano delo, zdravo delovno okolje, uspeh organizacije in optimizem glede prihodnosti. Izpolnjevanje teh pogojev naj bi s podporo vodstva omogočal vodja enote (Cutlip, Center, Broom, 2001, str. 288). Kalla (2005, str. 311) dodaja še pomen delitve znanja. Po njenih besedah učinkovita izmenjava znanja med zaposlenimi spodbuja njihovo motiviranost in občutek varnosti. Ob tem avtorica poudarja pomembnost izmenjave na vseh ravneh organizacije ter vključevanja vseh zaposlenih v te procese.

Cutlip et al. (2001, str. 289) menijo, da je iskanje ravnotežja med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom organizacije eno od področij nenehnega prilagajanja odnosov med delodajalci in zaposlenimi. Cilj internega komuniciranja je vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov med zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh organizacije. Po Welchevi in Jacksonu (2007, str. 191) interno komuniciranje poteka v komunikacijski klimi, na katero vpliva korporativna kultura. Hkrati interno komuniciranje vpliva na korporativno kulturo.

Togna (2014, str. 76) poudarja pomen internega komuniciranja pri graditvi zaupanja med sodelavci in dobrih odnosov med njimi. Možina (b. l., str. 6) meni, da na odnose med sodelavci precej vpliva sistem komuniciranja, ki s stalnim obveščanjem zaposlenih in ohranjanjem visoke stopnje obveščenosti prispeva h kakovosti in ustreznemu razvoju odnosov med sodelavci. Wokova in Hashimova (2013, str. 116) izpostavljata pomen medsebojnega razumevanja med mlajšimi in starejšimi sodelavci, pri raziskovanju odnosov med njimi sta namreč ugotovili, da medosebno spoštovanje, učinkovito komuniciranje in delitev znanja med generacijami pripeljejo do zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju.

Za posredovanje sporočil zaposlenim morajo biti na voljo vsi komunikacijski kanali (Mishra et al., 2014, str. 193). Najprej je treba ugotoviti, kateri kanal je najprimernejši glede na posredovano vsebino. Avtorji navajajo, da je najbolje vprašati zaposlene, kako želijo prejemati informacije. Številne raziskave so pokazale, da je med najbolj priljubljenimi še vedno medosebno komuniciranje.

Številni avtorji, ki preučujejo interno komuniciranje in njegovo vlogo pri učinkovitosti organizacije, poudarjajo pomen medosebnega komuniciranja za uspeh organizacije. Ob tem pa izpostavljajo vlogo vodij. Groysberg in Slind (2012) menita, da je za uspešno vodenje zaposlenih v organizaciji nujen pogovor, učinkoviti vodje pa se posvečajo neposrednemu, odprtemu dialogu s sodelavci na vseh ravneh. Prav tako spodbujajo dvosmerno komuniciranje prek vseh kanalov internega komuniciranja, ki omogočajo pretok idej, s čimer spodbujajo tudi kulturo dialoga med zaposlenimi. Učinkoviti vodje si prizadevajo, da bi posamezniki iskreno komunicirali s svojimi sodelavci in s tem sodelovali pri sprejemanju odločitev.

Tkalac Verčičeva s soavtoricami (2006, str. 4) ugotavlja, da je komuniciranje ena od osrednjih sestavin vsake organizacije, zato sta analiza in ocenjevanje uspešnosti komuniciranja za organizacijo izredno pomembna. Avtorice še dodajajo, da morajo

menedžerji vedeti, s kom komunicirajo, prek katerih kanalov in kakšni so rezultati komuniciranja, zato je zelo pomembno določiti odgovornosti za tok informacij v organizaciji. Pred tem pa je treba ugotoviti, ali pri posredovanju ključnih informacij obstajajo ovire. Te je treba z raziskavo zadovoljstva zaposlenih identificirati in jih odpraviti. Ko vodstvo pozna stopnjo zadovoljstva zaposlenih o internem komuniciranju, lahko določi kanale internega komuniciranja oziroma jih nadgradi, če na podlagi rezultatov raziskave med zaposlenimi ugotovi, da obstoječi ne zadovoljujejo potreb (Argenti, 2007, str. 140).

Pri empiričnem preverjanju zadovoljstva zaposlenih s komuniciranjem je treba po Carriereu in Bourqueu (2009, str. 31) upoštevati naslednje dimenzije: komunikacijsko klimo, komuniciranje z nadrejenimi, vključenost v organizacijo, kakovost kanalov, horizontalno in neformalno komuniciranje, vidik organizacije, osebne povratne informacije in komuniciranje s podrejenimi. Namen preveritve je ugotavljanje stopnje zadovoljstva različnih internih javnosti s komuniciranjem in z odnosi med sodelavci (Tkalac Verčičeva et al., 2009, str. 188).

**Namen** magistrskega dela je poiskati morebitne šibke točke v internem komuniciranju v obravnavani organizaciji in svetovati vodilnim, kako še izboljšati stanje na področju internega komuniciranja.

**Cilj** magistrskega dela je ob pomoči domače in tuje strokovne literature preučiti teorijo, na kateri temelji interno komuniciranje v organizacijah. Ob tem bom pozornost namenila smerem in kanalom komuniciranja, zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem pa tudi vlogi vodij pri učinkovitem komuniciranju. Osrednja tema, ki me bo zanimala, bo kakovost internega komuniciranja med sodelavci. Tematiko bom povezala in nadgradila z empirično preveritvijo med zaposlenimi na Radiu Slovenija. S pomočjo ugotovitev tujih in domačih avtorjev, rezultatov empirične preveritve in lastnih izkušenj nameravam podati priporočila za izboljšave.

**Temeljna teza** magistrskega dela je: primerno interno komuniciranje vpliva na dobre odnose s sodelavci, ki se odražajo na boljšem horizontalnem komuniciranju.

Temeljno tezo podpirajo tudi **raziskovalna vprašanja**, in sicer želim dobiti odgovore na vprašanja, ali obstaja povezava med zadovoljstvom s komunikacijskim vzdušjem v organizaciji in horizontalnim komuniciranjem, ali je zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem povezano z vrsto dela in ali obstaja razlika med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem med posameznimi delovnimi enotami organizacije.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem se bom opirala na sekundarne podatke, pregledala domačo in tujo znanstveno literaturo s področja internega komuniciranja in menedžmenta, pri tem bom uporabila deskriptivno metodo. S komparativno metodo bom primerjala ugotovitve posameznih avtorjev v strokovni literaturi in jih z metodo kompilacije povzela v celoto. Raziskovalni del magistrskega dela



bo temeljil na kvantitativni raziskavi v izbrani organizaciji. Raziskavo bom izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, rezultate pa povezala s teoretičnimi izhodišči. Na podlagi ugotovitev bom oblikovala priporočila za izboljšave in morebitna priporočila za nadaljnje raziskave.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh poglavij, tematike pa bodo podrobneje predstavljene v podpoglavjih. Uvodni del bo namenjen preučitvi temeljne teorije in opredelitvi pojmov. Drugi del bo namenjen značilnostim in koristim analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem ter predstavitvi empirične preveritve obravnavane teme, ugotovitev in priporočil.

# 1 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI MED SODELAVCI

## 1.1 Opredelitev internega komuniciranja

Interno komuniciranje lahko (Mazzei 2010, str. 221) na splošno opredelimo kot komunikacijski tok med ljudmi znotraj meja organizacije. Avtorica ugotavlja, da številni teoretiki razlikujejo med internim in eksternim komuniciranjem glede na meje organizacije. Po njenem mnenju pa je skoraj nemogoče osamiti interne od eksternih komunikacijskih tokov. Podobno menita Proctor in Doukakisova (2003, str. 275), ki zagovarjata združitev internega in eksternega komuniciranja v en okvir. Menita namreč, da morajo zaposleni popolnoma razumeti standarde zunanjih storitev organizacije in jim biti zavezani. Z notranje perspektive pa mora, kot poudarjata avtorja, enotno komuniciranje upoštevati zapleteno naravo odnosov, ki se vzpostavljajo med posamezniki in enotami na različnih ravneh organizacije.

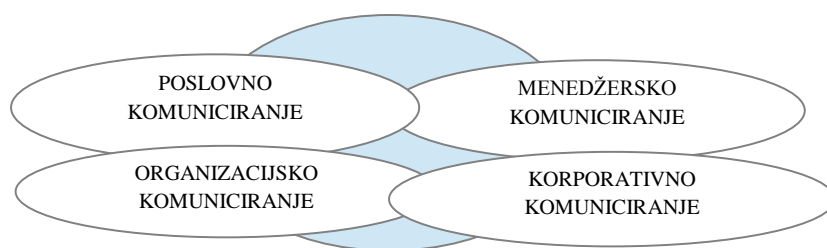
Ragusa (2010, str. 9) poudarja, da je interno komuniciranje proces izmenjave sporočil med vodstvom in zaposlenimi. Bjorkmanova (2015, str. 352) dodaja, da gre za komuniciranje, ki oblikuje skupno razumevanje sprejemnikov, ti pa nato delujejo v skladu z informacijami, ki jih dobijo. Po Bergerju (2008) zaposleni prek internega komuniciranja dobijo pomembne informacije o svojem delu, organizaciji, okolju in o njih samih. Holm (2006, str. 502) pa poudarja sporočila o poslanstvu organizacije, smeri delovanja, vrednotah in ciljih. Po Barrettovi (2002, str. 231) je učinkovito komuniciranje z zaposlenimi lepilo, ki organizacijo drži skupaj, še posebej pa je pomembno v času uvajanja sprememb, saj povezuje vse procese v organizaciji in je ključnega pomena za uspeh delovanja.

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 16) interno komuniciranje umestijo v okvir poslovnega komuniciranja, za katerega trdijo, da je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev. Navajajo še, da poslovno komuniciranje poteka navzven v zunanje okolje in znotraj organizacije med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Welcheva in Jackson (2007, str. 185) trdita, da gre pri internem komuniciranju za strateško upravljanje sodelovanja in odnosov med deležniki v organizaciji. Znotraj organizacije pa obstajajo 4 povezane dimenzije internega komuniciranja, in sicer komuniciranje na ravni linijskih vodij, na ravni timov, komuniciranje na ravni projektov in interno korporativno komuniciranje. Po Welchevi in Jacksonu (2007, str. 186) je četrta dimenzija, interno korporativno komuniciranje, še posebej pomembna, saj se osredotoča na vse zaposlene. Avtorja ga opredelita kot komuniciranje med strateškimi vodji organizacije in njenimi internimi deležniki, njegov namen je spodbujanje pripadnosti in zavezanosti organizaciji, zavedanja o spreminjajočem se okolju in razumevanja ciljev organizacije.

Kalla (2005, str. 304) interno komuniciranje opredeli kot celostno interno komuniciranje, ki zajema vse oblike formalnega in neformalnega komuniciranja na vseh notranjih ravneh organizacije. Avtorica v celostno interno komuniciranje uvršča poslovno, menedžersko, korporativno in organizacijsko komuniciranje (Slika 1). Poslovno komuniciranje zadeva komunikacijske veščine vseh zaposlenih, menedžersko je usmerjeno v razvoj menedžerskih komunikacijskih veščin in sposobnosti, korporativno komuniciranje je usmerjeno v funkcijo uradnega korporativnega komuniciranja, organizacijsko pa je namenjeno filozofskim in teoretskim zadevam.

*Slika 1: Okvir celostnega internega komuniciranja*



*Vir: H. K. Kalla, Integrated internal communications: a multidisciplinary prespective, 2005, str. 306, slika 1.*

Cinca (v Verčič et al., 2013, str. 64) meni, da lahko na interno komuniciranje gledamo z dveh zornih kotov, in sicer z operativnega in strateškega. Operativno interno komuniciranje določa dnevne interakcije med sodelavci in vodji v kontekstu dela. Združuje vse procese komuniciranja med zaposlenimi, vodstvom, projekti in organizacijo, ki jih večinoma upravlja vodstvo. Njegova naloga je izboljšanje učinkovitosti izvajanja nalog in zadovoljstva. Strateško interno komuniciranje ali korporativno interno komuniciranje pa je po avtoričinih besedah naloga službe odnosov z javnostmi, ki se ukvarja s posredovanjem poslanstva, vizije in ciljev, s čimer nudi podporo pri ravnanju z ljudmi, spreminjanju zaposlenih v ambasadorje korporacijske znamke, podjetju pa pomaga pridobiti status dobrega delodajalca.

## **1.2 Cilji in strategije internega komuniciranja**

### **1.2.1 Politika komuniciranja v organizaciji**

Možina et al. (2004, str. 18) politiko komuniciranja opredelijo kot cilje in strategije komuniciranja. Politika komuniciranja se lahko razlikuje za razne dele in razne dejavnosti organizacije, ima pa tudi časovne razsežnosti. Temeljna politika komuniciranja je najbolj trajna in obsega sestavine ter usmeritve komuniciranja, ki jih po navadi organizacija ne spreminja. Pomembna sestavina te politike so najbolj trajni cilji komuniciranja in merila uspešnosti vseh dejavnosti komuniciranja v organizaciji. Razvojna politika komuniciranja je srednjeročna in obsega usklajene načrte posameznih komunikacijskih dejavnosti organizacije z znanimi nosilci. Razvojna politika opredeljuje tudi razporeditev sredstev

med posamezne dejavnosti komuniciranja. Tekoča politika komuniciranja pa, po mnenju avtorjev, obsega sedanje obdobje in uresničuje cilje razvojne politike.

### **1.2.2 Cilji internega komuniciranja**

Vloga internega komuniciranja v sodobnih organizacijah se spreminja, ugotavlja Mazzejeva (2014a, str. 91). Njegov cilj ni le pretok informacij znotraj organizacije, ampak je sestavni del graditve ugleda, lojalnosti in poslovnih priložnosti. Ob tem avtorica poudarja tudi spodbujanje komuniciranja med zaposlenimi. Po Perouneovi (2007, str. 256–257) prav prek komuniciranja in odnosov med sodelavci poteka osmišljanje delovanja organizacije.

Komuniciranje kot temeljni organizacijski proces mora biti (Berlogar 1999, str. 401) področje delovanja vseh zaposlenih v organizaciji, saj ima velik pomen za sodelovanje v delovnih in drugih procesih. To lahko hkrati zagotavlja učinkovitost delovanja in izpolnitev potreb zaposlenih. Da je komuniciranje nujno za učinkovito delovanje, poudarjata tudi Awad in Alhashemijeva (2011, str. 134), saj prek komuniciranja vodstvo daje navodila za delovanje in koordinira delovne procese, pri čemer je zelo pomembno obvladovanje veččin medosebnega komuniciranja, brez katerega se ne morejo razviti medosebni odnosi. Po Sedejevi in Justineku (2014, str. 93) ima interno komuniciranje ključno vlogo pri vodenju organizacij. Z bolj motiviranimi zaposlenimi predstavlja dodano vrednost delovanju organizacije. Avtorja še poudarjata, da učinkovito interno komuniciranje povezuje komuniciranje v organizaciji z njenimi glavnimi cilji.

Organizacija mora (Holm, 2006, str. 499) ugotoviti, kako naj zagotovi koordinirano vedenje zaposlenih, s pomočjo katerega bodo delovali v korist organizacije. Odločitve v organizaciji se morajo sprejemati tako, da podpirajo in krepijo motivacijo, sodelovanje in zavezanost. Po avtorjevih besedah je sprejemanje odločitev komunikacijski proces, katerega glavni namen je vzpostavljanje in negovanje legitimnosti organizacije, njenih ciljev, metod in aktivnosti. Mishra et al. (2014, str. 190) trdijo, da je eden od ciljev internega komuniciranja vključevanje zaposlenih v delovanje organizacije. Saj dobijo s posredovanjem informacij, na podlagi katerih zaposleni poznajo cilje organizacije, razumejo njeno poslanstvo in njihovo vlogo v njej, občutek, da prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

Po Welchevi in Jacksonu (2007, str. 186) so cilji internega komuniciranja prispevati k dobrim internim odnosom, spodbujati pozitivne občutke pripadnosti, razvijati zavedanje o spremembah v okolju in pomagati pri razumevanju razvoja organizacije v spremenljivem okolju.

Interno komuniciranje je po Bergerju (2008) v pomoč pri oblikovanju skupne identitete, pri delitvi skupnih želja in pri proslavljanju uspehov. Komuniciranje posameznikom in skupinam zaposlenih pomaga pri osmišljanju organizacije. Cilji internega komuniciranja so krepitev zadovoljstva zaposlenih, dvig morale ter spodbujanje produktivnosti, pripadnosti,

zaupanja in učenja. Organizacija lahko z učinkovitim internim komuniciranjem izboljša komunikacijsko klimo in odnose z javnostmi, kakovost delovanja in poveča dobičke.

Hendersonova in McAdam (2003, str. 791) med pomembne cilje komuniciranja v organizaciji uvrščata zbiranje in uporabo znanja, ki pripomore k uspešnemu delovanju. Po njunem mnenju je lahko dobro strukturiran, zanesljiv, učinkovit proces komuniciranja podpora učenju in ustvarja priložnosti, s pomočjo katerih se znanje posreduje po vsej organizaciji. Tudi Hudcova (2014, str. 50) poudarja pomen internega komuniciranja pri posredovanju znanja v organizaciji, ob tem pa meni, da je prenos znanja med sodelavci uspešen, ko ti razumejo posredovano informacijo in jo tudi uporabijo pri svojem delu. Avtorica ob tem poudarja pomen dobrih odnosov med zaposlenimi. Po Perouneovi (2007, str. 256–257) na izmenjavo in prenos tako prikritega znanja kot tudi znanja o delovnih procesih med zaposlenim vpliva stopnja zaupanja med zaposlenimi. Dobri odnosi med sodelavci omogočajo boljši prenos znanja v organizaciji.

Eden od ciljev internega komuniciranja je tudi (Proctor in Doukakis 2003, str. 276) razvoj zaposlenih. Organizacije morajo razviti formalno koordiniran in vseobsegajoč sistem internega komuniciranja, ki omogoča izvedbo procesa razvoja zaposlenih. Organizacija lahko ob pomoči internega komuniciranja zgradi zaupanje, zavezanost in lojalnost zaposlenih, komuniciranje pa omogoča tudi utrjevanje odgovornosti zaposlenih.

### **1.2.3 Strategije komuniciranja**

Pri oblikovanju celostne organizacijske strategije morajo biti po Argentiju (2007, str. 37) komunikacijska prizadevanja v skladu z vizijo in s poslanstvom organizacije. Tudi Awad in Alhashemijeva (2011, str. 149) poudarjata, da je za uspešnejši proces komuniciranja v organizaciji pomembno skupno oblikovanje njenega poslanstva in vizije, v razvoju organizacijskih vrednot morajo sodelovati vsi zaposleni. Pučko (1999, str. 356) ugotavlja, da je pomen opredeljevanja poslanstva organizacije dvojen, saj izoblikovano poslanstvo na zunan razlikuje organizacijo od drugih, jo dela posebno in prepoznavno, na znotraj pa izoblikovano poslanstvo služi za to, da vsi zaposleni spoznajo osnovni namen organizacije. Organizacije (Bridger 2015, str. 17) se vse bolj usmerjajo v krepitev delovne zavzetosti zaposlenih, s čimer dosegajo njihovo večje zadovoljstvo pri delu in s tem boljše delovanje organizacij. Bridgerjeva (2015, str. 43) ocenjuje, da mora organizacija svojo vizijo oblikovati tako, da bo ta zaposlenim predstavljala navdih in smer za delovanje, jih motivirala na poti do cilja.

Poslanstvo podjetja, kot trdita Rozman in Kovač (2010, str. 149), določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da se podjetje razlikuje od vseh drugih podjetij. Avtorja ugotavljata, da se poslanstvo s časom spreminja. Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v določeni smeri. S tem določa klimo, kulturo in omogoča identifikacijo zaposlenih s podjetjem, poslanstvo pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam. Eversova (2011)

poudarja, da je pomembno, da zaposleni razumejo poslanstvo organizacije. Sporočila o poslanstvu, ki jih vodstvo posreduje prek internega komuniciranja, morajo biti kratka, jasna in navdihujoča.

Vizija podjetja je (Rozman in Kovač 2012, str. 167) slika mogočega in zelenega stanja podjetja. Vizija nastaja kot rezultat dveh procesov, in sicer racionalnega, ko ugotavljamo prednosti, slabosti, možnosti, nevarnosti in na tem gradimo sliko prihodnosti, in intuitivnega, ki je rezultat nenadnih prebliskov. Proces se prepletata. Vizija predstavlja usmeritve in hkrati motivira.

Pri oblikovanju strategije komuniciranja je treba po Menovi in Stacksu (2013, str. 173) upoštevati tudi pomen notranjega ugleda organizacije, ki ga opredelita kot splošno vrednotenje organizacije s strani zaposlenih. Zaposleni prek socialnih omrežij komunicirajo z zunanjimi javnostmi, zato so pomembni dejavnik ugleda organizacije. Avtorja tudi menita, da dober ugled v očeh zaposlenih krepi njihovo zavezanost vrednotam, prepričanjem, poslanstvu in ciljem organizacije.

Proces strateškega načrtovanja odnosov z internimi javnostmi sestavljajo 4 koraki, in sicer definiranje problema, načrtovanje programa komuniciranja, izvedba programa komuniciranja in vrednotenje programa (Cutlip et al., 2001, str. 382).

Strategija komuniciranja, kot navajajo Možina et al. (2004, str. 17), obsega načine, dejavnosti in sredstva. Pri načinih gre za izbrane oblike, koncepte in usmeritve komuniciranja; pri dejavnostih za pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja; pri sredstvih pa je treba ugotoviti razpoložljivi čas, udeležence ter materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje. Sestavine strategije morajo biti po mnenju avtorjev med seboj usklajene.

Organizacija se mora (Argenti, 2007, str. 35) pri oblikovanju strategije komuniciranja najprej vprašati o tem, katera dejanja pričakuje od svojih javnosti, katere vire ima na voljo in kakšen ugled uživa. Pri oblikovanju sporočil se vpraša o najbolj primernem kanalu za posredovanje in o strukturi sporočila. Ugotoviti mora, kdo so njeni deležniki in kakšno je njihovo mnenje glede organizacije in obravnavane vsebine. V zadnji fazi pa mora ugotoviti, ali so se deležniki odzvali na zelen način in ali so potrebni popravki posredovane vsebine.

Pri oceni javnosti, ki so zanjo pomembne, si mora organizacija po Argenti (2007, str. 28) odgovoriti na vprašanja: katere so njene javnosti, kakšno mnenje o organizaciji ima vsaka od njih in kako dobro pozna organizacijo. Grunig, Grunig in Dozier (2002, str. 95) ciljne javnosti imenujejo strateške javnosti oziroma skupine, ki lahko omejujejo organizacijo ali pa so ji v pomoč pri njenem delovanju. Ključno pri ugotavljanju ciljnih javnosti je ugotoviti, kako so posamezniki vpleteni v situacijo, za katero oblikujejo program komuniciranja (Cutlip et al., 2001, str. 383). Bjorkmanova (2015, str. 377) svetuje, da je treba ugotoviti, kaj morajo storiti zaposleni, da bodo pomagali doseči cilj. Mazzeijeva

(2010, str. 231) meni, da morajo izvajalci internega komuniciranja ugotoviti, katero komunikacijsko vedenje je treba aktivirati, katere skupine zaposlenih so pasivne in katere aktivne, ugotoviti pa morajo tudi, kaj morajo storiti vodje, da spodbudijo dejavnejše komuniciranje pri zaposlenih. Frandsen in Johansenova (2011, str. 352) trdita, da se zaposleni od drugih deležnikov organizacije razlikujejo po tipu odnosa, interesih, identiteti in stopnji identifikacije z organizacijo ter vlogi zaposlenih kot pošiljateljih in sprejemnikov sporočil internega komuniciranja. Od teh štirih elementov je odvisno, kako naj v organizaciji interno komunicirajo vsak dan. Avtorja navajata, da so značilnosti zaposlenih kot skupine deležnikov v organizaciji naslednje: so homogena skupina ljudi; v organizaciji imajo različne funkcije, opravljajo različne naloge in imajo različne osebne interese; so del različnih socialnih omrežij znotraj in zunaj organizacije.

Po opredelitvi ciljnih javnosti (Argenti 2007, str. 32) organizacija ugotovi najprimernejši način za sporočanje, in sicer, po katerem kanalu bo posredovala sporočilo in kakšen pristop bo izbrala pri oblikovanju sporočila. Kanalov za sporočanje ima več. V odnosih s posamezniki lahko sporočilo posreduje prek pogovora ali pisno, s skupino pa lahko komunicira s pomočjo faksa, elektronske pošte, glasovne pošte, spletnih in video konferenc, spletnih strani organizacije, intraneta in blogov. Sedejeva in Justinek (2014, str. 91) opozarjata, da je treba pri izbiri kanalov upoštevati razlike med komuniciranjem različnih generacij in starostnih skupin, saj mladi radi uporabljajo družbene medije, medtem ko se starejši težje privajajo na uporabo novih tehnologij in imajo težave z zaupanjem. Glede oblikovanja sporočila Argenti (2007, str. 32) ugotavlja, da se lahko organizacija odloči za neposredno strukturo sporočila, pri čemer najprej razkrije bistvo, nato ga pojasni. Posredno sporočilo pa najprej vsebuje pojasnilo, nato bistvo. Po avtorjevem mnenju je neposredno sporočanje primernejše. V sporočilih je, kot navajata Meng in Berger (2012, str. 347), največ pozornosti namenjene razlagi novih organizacijskih programov in politik, izobraževanju zaposlenih o organizacijski kulturi in vrednotah, zagotavljanju informacij o poslovanju organizacije in finančnih ciljih ter pomoči zaposlenim pri razumevanju poslovanja. Po Bjorkmanovi (2015, str. 378) morajo izvajalci internega komuniciranja oblikovati sporočila, ki bodo spodbudila spremembo vedenja pri posameznikih. Ključna sporočila morajo biti kratka, jedrnata in koristna vsakemu posamezniku.

Po posredovanju sporočila organizacija oceni rezultate komuniciranja in ugotovi, ali je bilo sporočilo učinkovito in ali je dosegla svoj namen. V skladu z odzivi javnosti se odloči za nadaljnje korake (Argenti, 2007, str. 35).

Splošno učinkovitost internega komuniciranja v organizacijah po Mengu in Bergerju (2012, str. 342) ugotavljajo z naslednjih vidikov: povečano zavedanje ali razumevanje zaposlenih, povečano prizadevanje zaposlenih, izboljšano opravljanje dela, spremenjeno obnašanje zaposlenih, izboljšano poslovanje na ravni organizacije. Ragusa (2010, str. 14) rezultate internega komuniciranja deli v dve skupini, in sicer individualne in organizacijske. Glede individualnih rezultatov internega komuniciranja avtor ugotavlja, da

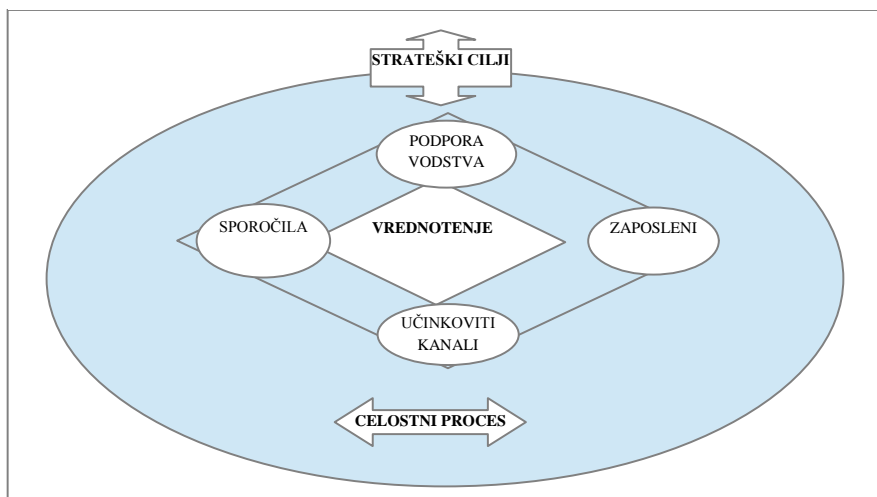
gre za pozitivne vplive, ki jih ima interno komuniciranje na posameznika, o organizacijskih pa pravi, da gre za prednosti, ki jih interno komuniciranje omogoči organizaciji kot celoti. Organizacijski rezultati so sestavljeni iz vsote rezultatov posameznikov. Individualni rezultati so pripadnost, zaupanje, zadovoljstvo z delom, izboljšanje delovanja, razvoj, pozitiven odnos do organizacije, motivacija, sodelovanje, lojalnost in odgoornost. Rezultati uspešnega komuniciranja pri organizaciji pa so: ugled, novosti, uspeh, delitev znanja, povečanje socialnega kapitala, etični odnosi, poenotena organizacijska identiteta, zmanjšanje konfliktov, izboljšanje delovanja, skupna vizija, organizacijsko učenje in konkurenčna prednost (Ragusa, 2010, str. 30).

Meng in Berger (2012, str. 344) poudarjata, da je ugotavljanje učinkovitosti internega komuniciranja treba izvajati na vseh ravneh organizacije in o končni oceni seznaniti vse zaposlene, da se lahko ti ravnajo v skladu s pričakovano organizacijsko kulturo in vrednotami.

Barrettova (2002, str. 221) v pomoč boljšemu komuniciranju z zaposlenimi razvije model strateškega komuniciranja z zaposlenimi (Slika 2). Organizacija lahko z uporabo modela oblikuje cilje za komuniciranje z zaposlenimi, ugotovi možnosti za izboljšave v komuniciranju in na podlagi tega spremeni načrt komuniciranja z zaposlenimi. Strateški cilji organizacije morajo biti povezani s cilji komuniciranja z zaposlenimi. Tem je treba posredovati jasna sporočila o viziji in ciljih organizacije. Po mnenju avtorice je pomembna podpora vodstva, ki mora biti za zgled zaposlenim. Del modela predstavljajo sporočila, ki morajo biti preprosta in oblikovana za ciljno občinstvo, vsaka enota naj jih prilagodi svojim zaposlenim. Kanale komuniciranja vodstvo uporabi, da doseže vse zaposlene, med najpomembnejšimi pa avtorica izpostavi neposredno medosebno komuniciranje pred posrednimi tiskanimi in elektronskimi mediji. Del modela je tudi stalno vrednotenje učinkovitosti komuniciranja. To morajo po celotni organizaciji izvajati redno. Za celostne procese avtorica pravi, da morajo vključevati komuniciranje v vseh delovnih procesih in pri načrtovanju dela.



Slika 2: Strateški model komuniciranja z zaposlenimi



Vir: D. J. Barrett, *Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change*, 2002, str. 221, slika 1.

### 1.3 Načini/vrste internega komuniciranja

Po Bergerju (2008) v organizacijah obstajajo mreže komuniciranja, ki predstavljajo tokove komuniciranja v njih. V formalnih mrežah komuniciranja sporočila potujejo prek uradnih poti, kot so poročila, odločbe ter memorandumi in obvestila, ki odsevajo organizacijsko hierarhijo. Neformalno komuniciranje poteka po neuradnih poteh. Tudi Robbins in Judge (2015, str. 333) komuniciranje v organizaciji delita na formalno in neformalno. Podobno kot Berger navajata, da je formalno namenjeno posredovanju sporočil, povezanih z delovanjem zaposlenih in upravljanjem organizacije. Neformalno pa nastane spontano, kot odziv na posameznikove odločitve. Dimovski et al. (2005, str. 247) ocenjujejo, da se neformalni komunikacijski kanali ne prekrivajo s hierarhijo organizacije ali avtoritetami. Neformalno komuniciranje soobstaja ob formalnem in povezuje dobesedno vse v organizaciji. V mnogih organizacijah obstajata dve vrsti neformalnega komuniciranja, in sicer menedžment s hojo naokrog in grozd. Pri prvem gre za obhode vodstvenega kadra po organizaciji, pri čemer med zaposlenimi izvedo podrobnosti o težavah, s katerimi se ti srečujejo pri svojem delu. Pri grozdu pa gre za sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji v neformalni medosebni komunikacijski mreži. Ta je, kot poudarjajo avtorji, zlasti pomemben, če v primeru zaprtih uradnih kanalov postane dominantna sila komuniciranja.

Vrste komuniciranja lahko po Rozmanu in Kovaču (2012, str. 400) povežemo z različnimi organizacijskimi strukturami. Ko jih povežemo z oblastno strukturo, lahko govorimo o smeri komuniciranja, pri tem pa ločimo navpično ali vertikalno komuniciranje, ki je usmerjeno navzgor ali navzdol, vodoravno ali horizontalno in lateralno ali diagonalno komuniciranje. Kot poudarjajo Dimovski et al. (2005, str. 244), je odgovornost menedžerjev vzpostaviti in vzdrževati formalne kanale komuniciranja v vseh treh smereh.

Komuniciranje navzdol Robbins in Judge (2015, str. 334) opredelita kot komuniciranje, ki poteka z višjih ravni organizacije k nižjim. Vodje skupin in menedžerji se za to vrsto komuniciranja odločijo pri dodeljevanju delovnih nalog, posredovanju navodil za delo, razlago postopkov, opozarjanje na probleme, ki jih je treba reševati, in posredovanje povratnih informacij. Dimovski et al. (2005, str. 246) navajajo, da lahko menedžerji navzdol komunicirajo na različne načine, in sicer prek govorov, sporočil v internih časopisih, elektronske pošte, informativnih letakov, sporočil na oglasnih deskah ali priročnikov o politikah in postopkih. Robbins in Judge (2015, str. 334) ugotavljata, da je komuniciranje navzdol večinoma enosmerno, saj menedžerji zaposlene na nižjih ravneh le obveščajo o določenih zadevah, ne pričakujejo pa njihovih povratnih informacij.

Komuniciranje navzgor po Robbinsu in Judgeju (2015, str. 334) poteka od spodnjih ravni v organizaciji proti zgornjim in je namenjeno posredovanju povratnih informacij o izpolnjevanju delovnih ciljev in o težavah pri delu. Dimovski et al. (2005, str. 246) ugotavljajo, da so vsebine komuniciranja navzgor po navadi povezane s težavami in izjemami, predlogi za izboljšave, poročili o uspešnosti, pritožbami in spori ter finančnimi in računovodskimi informacijami. Robbins in Judge (2015, str. 334) pojasnita, da komuniciranje navzgor omogoča zavedanje o zadovoljstvu zaposlenih z delom, njihovimi sodelavci in z organizacijo na splošno.

Za horizontalno komuniciranje je značilna vodoravna ali diagonalna izmenjava informacij med sodelavci, ki se lahko dogaja znotraj oddelkov ali med njimi (Dimovski et al., 2005, str. 247). Rozman in Kovač (2012, str. 400) pojasnita, da gre za komuniciranje med zaposlenimi ali skupinami in oddelki na isti hierarhični ravni. Robbins in Judge (2015, str. 334) ga poimenujeta lateralno ali bočno komuniciranje in opredelita kot komuniciranje med člani delovne skupine na isti organizacijski ravni, med menedžerji na isti ravni, ali katerokoli horizontalno komuniciranje med zaposlenimi. Avtorja pojasnjujeta, da bočno komuniciranje prihrani čas in omogoča koordinacijo delovnih procesov, nastane neformalno z namenom skrajšanja poti vertikalne hierarhije in pospeševanja dela. Če je vodstvo seznanjeno z vsebino in jo podpira, ima lahko bočno komuniciranje, kot poudarjata avtorja, pozitivne učinke, če pa zaposleni delajo nekaj brez vednosti nadrejenih, lahko nastanejo konflikti. Po Rozmanu in Kovaču (2012, str. 400) horizontalno komuniciranje običajno poteka v obliki mreže ali dvostransko in je značilno za delo v nehierarhičnih skupinah ali timih. Avtorja k vertikalnemu in horizontalnemu komuniciranju dodajata še diagonalno komuniciranje, pri katerem gre za komuniciranje med različnimi ravnmi, ki niso v neposredni hierarhiji.

Rozman in Kovač (2012, str. 399) komuniciranje razdelita na enostransko in dvostransko. Pri dvostranskem sta obe strani v enakopravnem položaju, pri enostranskem pa je proces podrejen oddajniku sporočila.

Glede delitve na neposredno in posredno komuniciranje White, Vanc in Stafford (2010, str. 11) ugotavljajo, da neposredno komuniciranje direktorja z zaposlenimi poveča zaupanje

zaposlenih v informacije, saj se lahko pri posrednem komuniciranju prek različnih posrednikov zgodi, da ti posredovano vsebino spremenijo in da sporočila ne dosežejo vseh zaposlenih.

Glede delitve na verbalno in neverbalno komuniciranje White et al. (2010, str. 17) poudarjajo, da verbalno omogoča sodelovanje in takojšnje posredovanje povratnih informacij, s tem pa se povečata zadovoljstvo zaposlenih z informacijo in občutek povezanosti. Hudcova (2014, str. 54) poudarja pomen verbalnega komuniciranja za uspešen prenos znanja med zaposlenimi. Kot pojasni, je prenos učinkovitejši z osebnim stikom, ko ta ni mogoč, morajo v organizaciji poiskati ustreznejše rešitve. Robbins in Judge (2015, str. 341) navajata, da neverbalno komuniciranje vključuje govorico telesa, poudarjanje določenih besed pri govoru, izraz na obrazu in fizično oddaljenost od sogovornika. Hudcova (2014, str. 57) ugotavlja, da je neverbalno komuniciranje pomembno za prenos znanja v obliki posnemanja. To posnemanje je lahko nezavedno ali zavedno. Nezavedno posnemanje se začne spontano, ko zaposleni opazujejo svoje izkušenejšše sodelavce pri delu in začnejo posnemati njihovo vedenje. Zavedno posnemanje pa je del izobraževalnega procesa, v katerem so določeni zaželeni vzorci delovanja, vedenja in reševanja težav.

#### **1.4 Orodja/kanali internega komuniciranja**

Orodja internega komuniciranja so po Hudcovi (2014, str. 60) del splošnega koncepta komuniciranja, ki je odvisen od organizacijske strategije in kulture. Berger (2008) jih opredeli kot medije, prek katerih se sporočila posredujejo in sprejemajo, lahko so tiskani, elektronski ali medosebni. Bjorkmanova (2015, str. 368) jih razloži kot vire informacij, ki pomagajo pri prenašanju sporočil o spremembah in pripomorejo k zavedanju in razumevanju. Berger (2008) meni, da morajo izvajalci internega komuniciranja, potem ko oblikujejo strategijo komuniciranja in določijo njegove cilje, ugotoviti, kateri kanal je najprimernejši za posredovanje določenih vsebin, saj imajo zaposleni na voljo številne kanale komuniciranja. Pri izbiri kanala je treba upoštevati morebitno dvoumnost sporočil, zmogljivost kanala za posredovanje zapletenih informacij, organizacijsko kulturo in vire, ki so jim na voljo. Po Snyderju in Lee-Partridgeovi (2013, str. 427) morajo organizacije pri spodbujanju delitve informacij in znanja med zaposlenimi ugotoviti, s katerimi kanali komuniciranja so zaposleni najbolj zadovoljni in jim najbolj zaupajo pri izmenjavi informacij s sodelavci.

Izbira kanala komuniciranja je, kot trdita Robbins in Judge (2015, str. 342), odvisna od tega, kakšno količino informacij želimo posredovati. Pri tem se odločamo glede na to, ali želimo določeno informacijo naenkrat posredovati večjemu številu ljudi, ali želimo hitro povratno informacijo, ali želimo biti osebni. Po mnenju avtorjev je izbira kanala odvisna od tega, ali gre za rutinsko sporočilo. Za rutinska sporočila je značilno, da so neposredna in jasna, za njihovo učinkovito posredovanje pa so primerni kanali z manjšo zmogljivostjo, na primer uradna poročila, pisma, elektronska pošta. Za nerutinsko komuniciranje pa avtorja

menita, da so zaradi zapletenosti sporočil primernejši kanali, ki imajo večjo zmogljivost, saj je treba zadeve pojasniti podrobneje. V nekaterih primerih je za posredovanje sporočil primerno uporabiti več kanalov. Lipičnik (1998, str. 52) poudarja, da dobra organizacijska struktura omogoča hitro, stalno in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi po najkrajši poti. Po Snyderju in Lee-Partridgeovi (2013, str. 421) je izbira komunikacijskega kanala pomembna tudi pri delitvi informacij in izkušenj med sodelavci. Avtorja ugotavljata, da zaposleni občutljive informacije raje delijo prek osebnih pogovorov s sodelavci, po elektronski pošti in po telefonu.

Po Whiteovi et al. (2010, str. 7) si interno komuniciranje prizadeva doseči ravnotežje med skrajnostmi, premalo informacij lahko povzroči nezaupanje, prevelika količina informacij pa lahko povzroči njihovo neupoštevanje. Dimovski et al. (2005, str. 245) poudarjajo, da morajo menedžerji poznati prednosti in slabosti vsakega komunikacijskega kanala. Za izbiro kanala pa je ključno sporočilo, ki ga želimo posredovati. Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo glede na količino prenosa informacij. Na zmogljivost komunikacijskega kanala, kot navajajo avtorji, vplivajo tri značilnosti, in sicer sposobnost obravnave več izhodišč hkrati, sposobnost hitrih, dvosmernih povratnih informacij in sposobnost vzpostavljanja osebnega fokusa pri komuniciranju. Prednosti nizke zmogljivosti kanala so zapis, preišljenost, lahko posredovanje naprej, slabosti pa so neosebno, enosmerno, počasne povratne informacije. Prednosti kanalov z visoko zmogljivostjo so, da so sporočila osebna, gre za dvosmerno komuniciranje, omogočajo hitre povratne informacije. Slabosti kanalov z visoko zmogljivostjo pa so, da ni zapisa sporočila, komuniciranje je spontano, informacije, pridobljene prek teh kanalov, težko posredujemo naprej.

Zaposlenim (Bridger, 2015, str. 163) je treba dati priložnost, da se sliši njihov glas. To lahko v organizaciji izvedejo na več načinov, in sicer s stalnimi ali nenačrtovanimi srečanji predstavnikov zaposlenih z menedžerji, s komuniciranjem prek različnih kanalov in z neuradnimi neposrednimi pogovori menedžerjev z zaposlenimi. Z vsemi omenjenimi načini lahko vodstvo ugotovi stališča zaposlenih, njihove pripombe, predloge in ideje. Bridgerjeva (2015, str. 163) poudarja, da morajo kanali, prek katerih vodstvo zaposlenim daje možnost izraziti svoja mnenja, omogočati dvosmerno komuniciranje, najprimernejši pa je po njenem mnenju medosebno komuniciranje. S tem se strinja tudi Berger (2008), ki pojasni, da je osebni stik pomemben pri reševanju konfliktov in kriz, pri uvajanju sprememb in izkazovanju zadovoljstva ob uspehih. Vodje lahko na vseh ravneh organizacije s pozornim poslušanjem zmanjšajo pojavljanje napak pri delu, nesporazumov, pomagajo pri odkrivanju težav ter pri krepitvi dobrih odnosov med sodelavci. Tudi Argenti (2007, str. 143) poudari pomen pogovora med zaposlenimi in njihovimi vodji. Zaposleni se morajo počutiti dovolj varno, da lahko postavljajo vprašanja in dajejo predloge, pri tem pa jih ne sme biti strah pred morebitnimi ukrepi vodstva. Po Cutlipu (2001, str. 298) pogovor pomaga pri posebitvi organizacije, še posebej v primerih, ko imajo zaposleni občutek, da se je organizacija oddaljila od njih. Robbins in Judge (2015, str. 337) ugotavljata, da sta

prednosti ustnega komuniciranja hitrost posredovanja sporočil in takojšen odziv s povratnimi informacijami, največja slabost pa je morebitno izkrivljanje osnovnega sporočila, ki se lahko zgodi v primeru večjega števila posrednikov informacije. Vsak od njih lahko namreč sporočilo interpretira po svoje.

Redni sestanki z zaposlenimi, na katerih vodstvo predstavi rezultate delovanja organizacije, napredek pri ključnih vprašanjih in povratne informacije glede predlogov zaposlenih, so po Argentiju (2007, str. 144) izjemnega pomena. Tovrstni sestanki so tudi priložnost za zaposlene, da vodstvu postavljajo vprašanja. Cutlip et al. (2001, str. 297) trdijo, da sestanki omogočajo izmenjavo idej med sodelavci in krepitev medosebnih odnosov med člani skupin. Hudcova (2014, str. 58) meni, da je komuniciranje lažje spodbujati v manjši skupini zaposlenih, kot dodaja pa je učinkovitejša tudi delitev znanja med udeleženci. Robbins in Judge (2015, str. 337) med vrste ustnega komuniciranja poleg sestankov, ki so lahko formalni ali neformalni, in vodjem omogočajo komuniciranje z večjo skupino zaposlenih, uvrščata še videokonference, ki so primerne za komuniciranje med geografsko oddaljenimi zaposlenimi, in telefonske pogovore, prek katerih se informacije hitro in učinkovito posredujejo, omogočajo pa tudi takojšen odziv s povratnimi informacijami.

Eden od možnih kanalov internega komuniciranja so tudi govorice, ki so najpogosteje posledica neprimerne programa komuniciranja (Cutlip et al., 2001, str. 297). So neformalne in nenadzorovane, pogosto škodljive za organizacijo. Hitro se širijo, z njimi pa si zaposleni po svoje razložijo zadeve, o katerih nimajo dovolj informacij. Govorice se po Robbinsu in Judgeju (2015, str. 336) pojavijo v situacijah, ki so pomembne za zaposlene, v primeru nejasnosti in različnih bojazni, na primer ob imenovanju novih vodij, premestitev, odločitev o zmanjšanju števila zaposlenih, ob uvajanju novih delovnih nalog. Vodstvo govoric, ki se širijo prek neformalnega komuniciranja, ne more nadzorovati, lahko pa vodstvu predstavljajo pomemben vir informacij o morali v organizaciji. Kot navajata Robbins in Judge (2015, str. 337), lahko vodstveni delavci zmanjšajo negativen vpliv govoric s posredovanjem informacij, obrazložitvami svojih odločitev, z mirnim odzivom na govorice in z negovanjem odprtosti komuniciranja. Bolj ko bodo zaposleni zaupali vodstvu in sodelovali z njim, manj bodo verjeli govoricam (Argenti, 2007, str. 151).

Robbins in Judge (2015, str. 338–341) med orodja, s katerimi v organizacijah posredujejo pisna sporočila, uvrščata pisma, ki jih lahko arhiviramo; periodične organizacijske publikacije; slikovne predstavitve, ki jih spremlja ustna razlaga; elektronsko pošto, prek katere lahko vodstvo sporočila posreduje večjemu številu zaposlenih; neposredno pošiljanje sporočil prek računalniškega sistema; pošiljanje sporočil prek mobilnih telefonov; uporabo družabnih omrežij; bloge in druge družabne platforme, prek katerih lahko komunicirajo zaposleni v organizaciji.

Tiskane interne publikacije (Cutlip et al., 2001, str. 290) so del koordiniranega programa za komuniciranje z zaposlenimi. Omogočajo doseganje različnih ciljev, nadzorovano

komuniciranje in so priročne za uporabo. Argenti (2007, str. 147) glede njihove vsebine navaja, da ta zaposlene povezuje z dogajanjem v organizaciji. V njih so predstavljeni pomembni dogodki in dosežki organizacije, zaposleni lahko dobijo uvid v splošno usmeritev in strategijo organizacije. Cilji tiskanih medijev so, kot pojasnijo Cutlip et al. (2001, str. 289), informiranje zaposlenih o poslovanju organizacije, njenih usmeritvah in ciljih; zagotavljanje informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za svoje delo; spodbujanje zaposlenih k vzdrževanju in izboljševanju organizacijskih standardov in zavezanosti h kakovosti, učinkovitosti in družbeni odgovornosti; prepoznavanje dosežkov in uspehov zaposlenih. Cutlip et al. (2001, str. 294) opozarjajo, da lahko publikacije nadomeščajo osebno komuniciranje, ki je potrebno za uspešno delo, ne smejo pa biti zamenjava zanj.

Najpogostejša oblika organizacijskih publikacij so periodični časopisi. Številne organizacije uporabljajo tudi dopolnilne publikacije, kot so brošure, priročniki in knjige. Njihov namen je indoktrinacija novih zaposlenih, študentov ali obiskovalcev z navedbo pravil v organizaciji in prednosti upoštevanja teh pravil; posredovanje navodil v zvezi z zavarovanjem, varnostjo, s programi rekreacije in drugih pomembnih informacij; institucionalizacija z opisom organizacijske filozofije, vrednot in usmeritev (Cutlip et al., 2001, str. 293).

Cutlip et al. (2001, str. 294) med orodja komuniciranja uvrščajo tudi table, na katerih so zaposlenim dostopne kratke informacije o različnih organizacijskih zadevah. Podobno vrsto komuniciranja omogočajo tudi plakati in posterji, prek katerih organizacija po navadi zaposlene obvešča o varnosti pri delu, zdravju, hišnem redu in produktivnosti.

Razsežnosti razvoja novih informacijskih in telekomunikacijskih orodij, kot poudarjajo Dimovski et al. (2005, str. 251), vnašajo v komuniciranje nove dimenzije, vodilno orodje pa je svetovni splet. Nova komunikacijska orodja povezujejo organizacije in njihove člane v veliko komunikacijsko omrežje. Internetna tehnologija dislociranim članom omogoča nemoteno komuniciranje in delo na projektih. Internet (Argenti, 2007, str. 145) omogoča vodstvu hitro in množično posredovanje pomembnih informacij o dogodkih in ključnih predlogov. Robbins in Judge (2015, str. 344) poudarjata, da je treba pri pisnem komuniciranju dobro premisliti o sporočilu, to pa mora biti logično in jasno, slovnično brezhibno. Pri elektronski pošti je treba premisliti o naslednjem: prejemnik lahko sporočilo napačno interpretira; izogibati se je treba pošiljanju pomembnih negativnih sporočil prek elektronske pošte; upoštevati je treba čas, ki ga porabimo za branje sporočil; čustveno izražanje ni primerno; vprašanje zasebnosti pri pošiljanju zaupnih podatkov; službena sporočila naj ostanejo na uradni ravni.

Intranet lahko po Argenti (2007, 145) služi tudi za interaktivno platformo, prek katere se zaposleni združujejo in predstavljajo svoja stališča o organizaciji in krepijo zaupanje v organizacijo. Bridgerjeva (2015, str. 163) poudarja vse večji pomen družabnih omrežij, prek katerih lahko posamezniki ali skupine zaposlenih svoja mnenja bolj sproščeno posredujejo navzgor do vodstva organizacije, med sodelavci, pa tudi zunaj organizacije.

Mishra et al. (2014, str. 199) so prepričani, da morajo izvajalci internega komuniciranja ugotoviti prednosti družabnih omrežij in na kakšne načine jih lahko izkoristijo pri svojem delu.

Uporaba družbenih medijev vseh vrst po Sedejevi in Justineku (2014, str. 93) narašča predvsem zaradi možnosti izboljšanja delitve informacij in znanja, krepitve odnosov in sodelovanja. Ob tem avtorja opozarjata, da družbeni mediji ne smejo zamenjati medosebnega komuniciranja, ampak služijo kot dopolnilno orodje drugim orodjem internega komuniciranja in vodenja.

Sedejeva in Justinek (2014, str. 88) menita, da družbeni mediji niso primerni za vsako organizacijo. Uvajajo jih predvsem v organizacijah z odprtim in demokratičnim slogom komuniciranja. Avtorja sicer opozarjata, da družbeni mediji vključujejo tveganje, saj ni mogoče nadzorovati vseh objavljenih informacij. Poseben izziv oddelkom za ravnanje z ljudmi in za interno komuniciranje predstavlja mlada generacija zaposlenih, ki družbene medije kot orodje uporabljajo v poslovnem okolju in zasebno.

Med možnostmi internega komuniciranja, ki jih omogočajo nove tehnologije, Cutlip et al. (2001, str. 299) navajajo še videokonference, prek katerih se povežejo zaposlenih z različnih lokacij, in interne televizijske kanale, ki omogočajo predvajanje različnih vsebin o delovanju organizacije. Na ta način se po Argentiju (2007, str. 149) organizacije približajo zaposlenim in vplivajo na dvig morale.

S preišljeno uporabo elektronskih kanalov lahko v organizaciji dosežejo, da se tradicionalna, hierarhična struktura internega komuniciranja splošči in da zaposleni na vseh ravneh dobijo občutek, da dobivajo informacije neposredno od vodstva (White et al., 2010, str. 2).

Sedejeva in Justinek (2014, str. 87) menita, da je treba pri internem komuniciranju uporabljati različna orodja, a je kljub razvoju tehnologije še vedno najbolj učinkovito medosebno komuniciranje. Zaradi geografske razpršenosti pa številne organizacije medosebnega komuniciranja ne morejo omogočiti, zato več pozornosti namenjajo uporabi elektronskih orodij. Berger (2008) poudarja, da je pri internem komuniciranju treba najti ravnotežje med uporabo tradicionalnih in sodobnih komunikacijskih orodij tako, da so v pomoč pri doseganju ciljev organizacije in krepitvi odnosov organizacije z internimi in eksternimi javnostmi.

## **1.5 Ovire pri internem komuniciranju**

Med ovirami, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju v organizaciji, Hendersonova in McAdam (2003, str. 789) naštejeta odsotnost komunikacijske strategije, odsotnost navodil za slog komuniciranja pri vodstvu, jezik, posredovanje sporočil in povratne informacije, neupoštevanje vpliva organizacijske strukture, slabo izkoriščanje obstoječih metod komuniciranja in neskladnost posredovanih sporočil. Robbins in Judge (2015, str. 348)

med ovire, ki onemogočajo kakovostno komuniciranje, uvrščata: olepševanje informacij, selektivno percepcijo, ki je odvisna od potreb, motivacije, izkušenj, ozadja in drugih osebnostnih značilnosti prejemnika sporočila, prenasičenost z informacijami, čustvenost, jezik, tišina, bojazen pred komuniciranjem, laganje.

Po Rozmanu in Kovaču (2012, str. 402) poznamo več vrst motenj v komuniciranju. Motnje v medosebnem komuniciranju so lahko povezane z oddajnikom, sporočilom, kanalom in s sprejemnikom. Avtorja pojasnita, da se lahko motnje v komuniciranju pojavijo na različnih ravneh. Med motnjami v medosebnem komuniciranju so lahko različnost sprejemnika in oddajnika, selektivno zaznavanje informacij, semantika, čustva, filtriranje informacij, prevelik obseg informacij, časovna stiska in sposobnost poslušanja. Za motnje v komuniciranju kot posledico organizacije avtorja navajata, da te izvirajo iz narave organizacije. Povzročajo jih zlasti hierarhija in različnost poslovno-funkcijskih področij. Pri poslovno-funkcijskih področjih pa gre pogosto za motnje zaradi strokovnega izrazja, ki ga uporabljajo zaposleni na posameznih področjih. Rozman in Kovač (2012, str. 405) pri motnjah v komuniciranju kot posledici kulture navajata razlike v jeziku, stereotipih in etnocentrizmu. Robbins in Judge (2015, str. 354) ugotavljata, da je treba pri medkulturnem komuniciranju upoštevati različno pojmovanje besed, čustveno obarvanost besed, različne poudarke pri govoru in razlike pri načinih razreševanja konfliktov.

Dimovski et al. (2005, str. 249) ovire pri komuniciranju razdelijo na tiste, ki obstajajo na ravni posameznika, torej individualne ovire, in tiste, ki obstajajo na organizacijski ravni, torej organizacijske ovire (Slika 3). Individualne ovire so: medosebne, in sicer problemi s čustvi in z dojetjem zaposlenih; izbor napačnega kanala ali medija za komuniciranje; semantika: problemi, ki nastanejo zaradi različnega dojetja pomena besed in načina njihove uporabe; nedosledne iztočnice: neujemanje izraza na obrazu in izgovorjenih besed. Organizacijske ovire pri komuniciranju pa so: razlike v statusu in moči; razlike med oddelki; neujemanje organizacijske strukture z njenimi cilji in nalogami; odsotnost formalnih kanalov komuniciranja, brez katerih organizacija kot celota ne more komunicirati.

Dimovski et al. (2005, str. 250) naštejejo še druge komunikacijske ovire, in sicer napačno percepcijo sporočila, filtriranje ali preoblikovanje sporočila, konflikte in defenzivnost v skupini, kritiko, zunanje dražljaje, prenasičenost sporočila in neverbalno komuniciranje.

Pri odpravljanju ovir v komuniciranju imajo po Rozmanu in Kovaču (2012, str. 402) pomembno vlogo menedžerji, ki morajo preveriti pretok informacij med posameznimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju in odpraviti nepotrebne zastoje in nesmiselne postopke. Dimovski et al. (2005, str. 250) še poudarjajo vlogo menedžerjev pri spodbujanju pozitivnega in učinkovitega komuniciranja, pri čemer imajo velik pomen individualne spretnosti in organizacijska dejanja. Med individualnimi spretnostmi so pomembni aktivno poslušanje z razumevanjem sogovornika in dajanjem povratnih informacij, izbira primerne kanala za komuniciranje glede na zapletenost sporočila, trud za medsebojno



razumevanje med oddajnikom sporočilo in prejemnikom, menedžment s hojo naokrog, pri čemer osebno komunicirajo z zaposlenimi. Med organizacijskimi dejanji avtorji (Dimovski et al. 2005, str. 251) naštejejo: trud za razvijanje medsebojnih odnosov, katerega namen je gojiti odprtost, poštenost in zaupanje; uporaba formalnih informacijskih kanalov v vseh smereh; spodbujanje uporabe več kanalov; struktura mora ustrezati potrebam organizacije in odražati informacijske potrebe (Slika 3). Rozman in Kovač (2012, str. 408) menita, da se lahko komuniciranje izboljša z razumljivostjo sporočila, razumevanjem sogovornikov, s ponavljanjem sporočil, kombiniranjem sporočil in formalizacijo sporočil.

*Slika 3: Komunikacijske ovire in načini premagovanja teh ovir*

OVIRA	NAČIN PREMAGOVANJA
Individualna:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• medosebna dinamika</li> <li>• kanali in mediji</li> <li>• semantika</li> <li>• nekonsistentne iztočnice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivno poslušanje</li> <li>• izbor primernega kanala</li> <li>• vedenje o stališču drugega</li> <li>• menedžment s hojo naokrog po podjetju</li> </ul>
Organizacijska:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razlike v statusu in moči</li> <li>• potrebe in cilji oddelkov</li> <li>• neprilagojenost komunikacijske mreže nalogi</li> <li>• pomanjkanje formalnih kanalov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaupno ozračje</li> <li>• razvoj in uporaba formalnih kanalov</li> <li>• spreminjanje organizacijske ali skupinske strukture primerno komunikacijskim potrebam</li> <li>• razvijanje več kanalov, formalnih in neformalnih</li> </ul>

*Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 250, tabela 39.*

## **1.6 Interno komuniciranje in odnosi med sodelavci**

Medosebni odnosi v organizaciji so po Možini (b. l., str. 3) odločilen dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih. Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni za izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije, za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale ter za humanizacijo zaposlenega in njegovega dela. Po avtorjevem prepričanju so normalni medosebni odnosi odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni ter od osebnosti posameznih zaposlenih. Za avtoritarne odnose med zaposlenimi avtor pravi, da so sodelavci v podrejenem položaju, komuniciranje je enosmerno, podrejeni izpolnjujejo ukaze nadrejenih. Za demokratičen odnos pa je, kot še

poudarja avtor, značilna enakopravnost sodelavcev in sodelovanje pri sprejemanju odločitev.

Kram in Isabella (v Peroune, 2007, str. 265) opredelita tri vrste odnosov med sodelavci, vsak od njih pa ima svoje značilnosti glede razvoja, vsebine, stopnje zaupanja in odkritosti. Pri prvi vrsti odnosov gre zgolj za izmenjavo informacij o delu v organizaciji, stopnja zaupanja in odkritosti je v teh odnosih nizka, prav tako so omejene povratne informacije. Za drugo vrsto odnosov med sodelavci je značilna višja stopnja zaupanja in odkritosti. Izmenjavo informacij med sodelavci spremljajo podpora, potrditev in povratne informacije o delovnih procesih. Za tretjo vrsto odnosov med sodelavci pa je značilno, da med njimi potekajo odkriti pogovori o osebnem življenju, strahovih in sanjah. Takšni odnosi se razvijajo več let, so stabilni, sodelavci si zaupajo, nudijo si podporo pri delu in razvoju poklicne poti, za informacije, ki si jih izmenjujejo, velja, da so zanesljive.

Chatman (v Lee in Yu, 2011, str. 679) ugotavlja, da so odnosi med zaposlenimi odvisni od organizacijske socializacije, med katero se zaposleni seznanijo z delovnimi nalogami, razvijajo odnose s sodelavci, v procesu socializacije pa se opredelita tudi vloga in razvoj posameznika. Rezultati dobre organizacijske socializacije se pokažejo v večjem zadovoljstvu z delom in priznavanjem organizacijske kulture, kar pripelje do boljših odnosov med zaposlenimi in samo organizacijo.

Berger (2008) poudarja, da je komuniciranje ena najpomembnejših dejavnosti v organizaciji, saj je podlaga za odnose, dobri odnosi pa so ključni za delovanje in preživetje organizacije. Komuniciranje pomaga posameznikom in skupinam pri usklajevanju dejavnosti in doseganju ciljev, je pa tudi ključnega pomena za socializacijo, sprejemanje odločitev in uvajanje sprememb. Awad in Alhashemijeva (2011, str. 135) poudarjata pomen komuniciranja za vzpostavitev in negovanje odnosov, saj odnosi med sodelavci vplivajo tako na čustva kot tudi na vedenje posameznika. Marquesova (2010, str. 55) meni, da mora biti komuniciranje navzoče na vseh ravneh organizacije. Sporočila, ki se posredujejo z osebnimi stiki, morajo biti jasna, točna, pravočasna, kredibilna in koristna. K tem osnovnim kriterijem avtorica dodaja še 4, ki pripomorejo k izboljšanju komuniciranja med sodelavci, in sicer odgovornost, jedrnatost, strokovnost in iskrenost. Vse to po mnenju avtorice vodi k izboljšanju odnosov med sodelavci, k večjemu zaupanju med njimi, k večjemu razumevanju, izboljšanju učinkovitosti, boljši izvedbi delovnih nalog in nagrajevanju.

Zaposleni po Mazzejevici (2014a, str. 82) aktivno procesirajo in iščejo informacije, jih interpretirajo in delijo s sodelavci. Lahko so zelo učinkoviti v organizaciji, saj med njimi kroži znanje, gradijo se povezave. Takšno vedenje je po avtoričinih besedah podlaga za organizacijsko sposobnost ustvarjanja novega znanja, ugleda in drugih nevidnih virov, ki so odločilni za konkurenčno prednost. Vedenje zaposlenih bi v tem primeru lahko označili kot strateške komunikacijske dejavnosti. Po drugi strani pa lahko pomanjkanje pomembnih informacij med zaposlenimi zavira delovanje organizacije, saj ti svojega znanja ne delijo s

sodelavci. V tem primeru postanejo komunikacijske aktivnosti zaposlenih pomembne za delovanje organizacije. Kalla (2005, str. 311) ugotavlja, da učinkovita izmenjava znanja med sodelavci spodbuja njihovo motiviranost in občutek varnosti. Ob tem še poudarja pomembnost učinkovite izmenjave znanja in izkušenj na vseh ravneh organizacije ter vključevanja vseh zaposlenih v te procese. Pomen izmenjave znanja med sodelavci poudarja tudi Hudcova (2014, str. 61). Kot pojasni, komuniciranje z osebnim stikom omogoča prenos velike količine sporočil in spontane odzive vpletenih oseb, komuniciranje prek dejanj pa igra pomembno vlogo pri prenosu znanja, saj zaposleni posnemajo dejanja svojih sodelavcev. Redni sestanki in komuniciranje s sodelavci omogočajo učinkovito izmenjavo znanja in ponotranjenje priporočenih vzorcev vedenja pri zaposlenih. Lee in Yu (2011, str. 679) ocenjujeta, da lahko organizacija okrepi dobre odnose med sodelavci in delitev znanja med njimi s spodbujanjem neformalnega komuniciranja med zaposlenimi, z negovanjem zaupanja vrednih delovnih odnosov in s spodbujanjem osebnega komuniciranja.

Dolgoročni in kakovostni odnosi med zaposlenimi (Mazzei, 2014a, str. 91) so povezani s podporo organizaciji in pozitivnim vedenjem zaposlenih. Pozitivni odnosi se gradijo na zadovoljstvu, zaupanju, odgovornosti in vzajemnem nadzoru. Po Možini (b. l., str. 6) lahko na odnose med sodelavci vplivajo vedenjske norme, sistem informiranja ter stopnja strokovnega, splošnega in osnovnega znanja. Pri sistemu informiranja avtor poudari, da stalno prizadevanje za obveščenost in ohranjanje visoke stopnje obveščenosti pomagata pri kakovosti odnosov med sodelavci in pri razvoju teh odnosov. Po Mazzejevi (2014a, str. 92) je pomembno tudi spodbujanje povratnih informacij s pozornim poslušanjem sodelavcev. Ob tem avtorica dodaja, da jim je treba dati možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev. Robbins in Judge (2015, str. 332) navajata, da skoraj vsak odnos v organizaciji vsebuje eno od funkcij komuniciranja, in sicer nadzor, motiviranje, izražanje čustev in informiranje. Za učinkovito delovanje skupine je treba ohranjati določeno stopnjo nadzora nad člani, jih spodbujati pri delu, jim dovoliti izražanje čustev in sprejemanje odločitev.

Medosebne odnose, kot navaja Možina (b. l., str. 4), lahko obravnavamo kot odnose posameznika do posameznika, posameznika do skupine, skupine do skupine in kot odnos posameznika do samega sebe.

Delovne skupine so po Robbinsu in Judgeju (2015, str. 332) za marsikaterega zaposlenega primarni vir socialne interakcije, komuniciranje znotraj skupine pa je osnovni mehanizem, prek katerega člani izražajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, komuniciranje ima pri tem funkcijo izražanja čustev in izpolnjevanja socialnih potreb. Kot navajata avtorja, ima komuniciranje tudi funkcijo informiranja, in sicer tako, da zaposlenim posreduje informacije, s katerimi si ti pomagajo pri sprejemanju odločitev. Černetič (2007, str. 195) pravi, da gre pri komuniciranju v skupini za rezultat spontanih interakcij med člani skupine. Skupina predstavlja naravni kanal za distribucijo informacij. Po avtorjevih besedah skupinsko komuniciranje vzpostavlja horizontalne komunikacije, ki so omejene

na ožji krog ljudi, so v funkciji zadovoljevanja čustvenih in socialnih potreb članov skupine, s funkcionalnega vidika je vloga horizontalnega komuniciranja le dopolnilna, dopušča neokrnjen dialog med ljudmi, nima neposrednega učinka na produktivnost organizacije, lahko vodi v govorice. Dimovski et al. (2005, str. 83) pojasnjujejo, da odlične organizacije spodbujajo visoko raven horizontalne komunikacije in sodelovanja. Predvsem učeče se organizacije preoblikujejo svoje strukture v horizontalne, ki poudarjajo sodelujoče time zaposlenih, organizirane okrog ključnih procesov. Druge organizacije pa, da bi spodbujale horizontalno komuniciranje in sodelovanje, se raje odločijo za time različnih funkcij, tako imenovane medfunkcijske time in projektne vodje, še poudarjajo avtorji.

Za kakovostno delo v timih je treba po Duncanu (v Simcic Brønn in Wiig, 2002, str. 230) upoštevati nekaj osnovnih načel. Pomembna je dolgoročna usmeritev, torej dolgoročno sodelovanje zaposlenih v istem timu, ki omogoča skupno učenje. Člani tima morajo biti v stalnem stiku, pomembna je priprava sestankov, pa tudi stiki prek elektronske pošte. Kot tretji pomembni dejavnik avtor navaja skupen delovni prostor, kjer si lahko člani izmenjujejo informacije o delovnem procesu. Po Duncanu pa sta pomembna tudi podpora vodstva in nagrajevanje.

V procesu komuniciranja v timih ima, kot pojasnjujejo Dimovski et al. (2005, str. 248–249), pomembno vlogo vodja, ki mora dobro obvladati veščine medosebnega komuniciranja. Struktura komuniciranja vpliva na uspešnost tima in na zadovoljstvo sodelavcev. Avtorji naštejejo tri oblike timskega komuniciranja, in sicer mreže, odprto komuniciranje in dialog. Mreže imajo dve značilnosti, in sicer stopnjo centraliziranosti timskega komuniciranja in naravo timskega dela. Za preprostejše naloge so primerne centralizirane mreže v obliki križa in ipsilona, za zapletene naloge pa decentralizirane komunikacijske mreže v obliki kroga in mreže kanalov. Glede odprtega komuniciranja avtorji trdijo, da gre za razširjanje vseh vrst informacij po celotnem podjetju, po vseh funkcijah in hierarhičnih ravneh. Odprtost informacij odražata prenos moči na zaposlene in spodbujanje timske produktivnosti. Vsi zaposleni imajo vpogled v poslovne knjige podjetja, s čimer lahko bolje razumejo položaj v podjetju. Odprtost informacij je pomembna pri tiskem delu, da bi lahko zaposleni iz različnih oddelkov čim bolje sodelovali in razumeli celotno sliko. O dialogu kot enem izmed načinov timskega komuniciranja pa avtorji pravijo, da gre za izmenjavo mnenj, s katero poskušajo zaposleni doseči medsebojno razumevanje in izmenjavo različnih pogledov z namenom boljšega sodelovanja, reševanja težav in graditve zaupanja.

Za uspešno delovanje organizacije je, kot ugotavljata Wokova in Hashimova (2013, str. 116), pomembno tudi medsebojno razumevanje med mlajšimi in starejšimi sodelavci, vsaka generacija ima namreč svoje izkušnje, in če jih sodelavci med sabo izmenjujejo, so lahko vsi uspešnejši pri delu. Mlajši imajo po navadi veliko znanja o novih tehnologijah, starejši pa znanje o delovnih procesih in organizacijski strukturi. Avtorici še dodajata, da so za zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju pomembni medosebno spoštovanje, kakovostno komuniciranje in izmenjava znanja.

Možina (b. 1., str. 5–6) odnose deli v dve skupini, in sicer na odnose sodelovanja in konfliktne odnose. Za odnose sodelovanja je značilno, da v njih ne nastajajo resni konflikti, so podlaga za nemoteno opravljanje delovnih nalog, spoštovanje človekovih osebnosti, pomoči med sodelavci in za razumevanje težav. Vloga vodij v odnosih sodelovanja je opozarjati na napake in ugotavljanje virov težav. Konfliktni odnosi nastanejo zaradi nespoštovanja predpisanih norm, pomanjkljivosti v osebnosti posameznika, v značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Zaradi konfliktnih odnosov med sodelavci v organizaciji nastanejo negativni pojavi, in sicer motnje v komuniciranju med zaposlenimi, oteženo izpolnjevanje delovnih nalog, zmanjšanje uspešnosti pri delu, poslabšanje kakovosti medosebnih stikov, povečanje absentizma, zmanjševanje pomoči in razumevanja za druge sodelavce. Tudi Morrisonova in Nolan (2007, str. 211–214) ugotavljata, da slabi odnosi med sodelavci vplivajo na zmožnost izvedbe delovnih procesov in na počutje zaposlenih. Kot ugotavljata, so slabi odnosi med sodelavci in komuniciranje povezani. Pri tem poudarjata težave pri reševanju problemov, pomanjkanje zaupanja, zamude pri opravljanju delovnih nalog in zadrževanje pomembnih informacij. Pace (2013, str. 217) poudarja, da se posledice slabega komuniciranja med sodelavci pokažejo v nizki stopnji morale, slabo opravljenih delovnih nalogah, nesporazumih in odtujitvi.

## **1.7 Interno komuniciranje in vloga vodstva**

Argenti (2007, str. 137) ugotavlja, da so menedžerji dolga leta osrednjo pozornost namenjali negovanju odnosov s strankami, v sodobnem svetu pa se vse bolj usmerjajo k svojim zaposlenim, saj so ugotovili, da lahko ti vplivajo na uspeh poslovanja bolj kot kateri koli deležniki. Spremenjeno vlogo menedžerjev opaža tudi Mazzeijeva (2014a, str. 90), ki pojasni, da ti niso več povezovalci v verigi izdajanja ukazov, ampak so dobri poslušalci in imajo vlogo utemeljevanja dogajanja v organizaciji.

Predano vodstvo, ki prevzema odgovornost za zgraditev in vzdrževanje sistema komuniciranja, ima po Hendersonovi in McAdam (2003, str. 787) velik pomen za kakovost internega komuniciranja. Wiigova (v Simcic Brønn in Wiig, 2002, str. 78) poudarja, da se od vodstvenih delavcev pričakuje, da izpolnjujejo svoje komunikacijske dolžnosti do zaposlenih, tako da jim posredujejo informacije najožjega vodstva, pridobivajo odzive zaposlenih, posredujejo informacije od spodaj navzgor, da motivirajo, navdušujejo in spodbujajo osebni razvoj zaposlenih, da spodbujajo delovanje posameznih enot, da nastopajo na sestankih, da izvajajo redno ocenjevanje dela zaposlenih, da se odzivajo s kritikami in pohvalami, da se osebno pogovarjajo z zaposlenimi, da se z njimi pogajajo in da jim predstavljajo neprijetne odločitve. Vodstvo mora po mnenju Hendersonove in McAdama (2003, str. 787) sistematično razmišljati tudi o prenosu znanja po organizacijskih enotah in po potrebi pripraviti navodila za sodelovanje med zaposlenimi, skupno miselnost in delitev znanja.

Awad in Alhashemijeva (2011, str. 149) pomembno vlogo vodstvenih delavcev v komuniciranju vidita v spodbujanju dobrih medosebnih odnosov med sodelavci. Vodje

morajo dobro obvladati veščine komuniciranja, kar vodi k boljšemu delovanju organizacije in večjemu zadovoljstvu, pripadnosti in lojalnosti med zaposlenimi. Z večjo prilagodljivostjo in sodelovanjem med zaposlenimi iz posameznih enot se izboljša proces komuniciranja na ravni celotne organizacije. Vlogo vodij poudarjata tudi Morrisonova in Nolan (2007, str. 218), in sicer pri prizadevanjih za izboljšanje slabih odnosov med sodelavci. Zaposleni od svojih nadrejenih pričakujejo podporo in sodelovanje pri reševanju problemov s sodelavci. Način reševanja problemov med sodelavci je odvisen tudi od organizacijske kulture, ki določa norme in vrednote. V organizacijah, v katerih kultura spodbuja odkrito reševanje konfliktov, vodje takoj posredujejo pri iskanju rešitev za izboljšanje odnosov med sodelavci. Osrednjo pozornost namenijo komuniciranju, in sicer izboljšanju komunikacijskih procesov med zaposlenimi.

Vodstveni delavci po mnenju Whiteove et al. (2010, str. 5) s svojim osebnim odnosom do zaposlenih vplivajo na njihovo vedenje, zadovoljstvo z delom, pa tudi na to, kako zaposleni predstavljajo organizacijo zunanjim javnostim. Avtorice trdijo, da je osebni vpliv pomemben dejavnik pri internem komuniciranju z zaposlenimi kot strateško javnostjo.

Bridgerjeva (2015, str. 75) meni, da lahko menedžerji s pozitivnim pristopom v medosebnih odnosih, z reševanjem konfliktov in težav zaposlenih, z vodenjem zaposlenih prek odkritega komuniciranja, z nasveti in z izražanjem jasne delitve vlog pri sprejemanju odločitev, z empatičnimi medosebnimi stiki in s podpiranjem napredka in razvoja zaposlenih, krepijo delovno zavzetost zaposlenih. Po Bridgerjevi (2015, str. 82) je odkrito komuniciranje vodij z zaposlenimi pomembno za njihovo redno informiranost, za krepitev pripadnosti organizaciji in oblikovanju kulture, v kateri organizacija ceni svoje zaposlene. Spodbujanje in negovanje dobrih odnosov zaposlenih s sodelavci pripomore k lažjemu skupnemu reševanju problemov in odstranjevanju ovir pri delu, pozitivno naravnano delovno vzdušje pa pripomore tudi k večjemu občutku varnosti. Če vodje komunicirajo iskreno in spodbujajo dialog, obstaja večja verjetnost, da bodo zaposleni izrazili svoja stališča in predloge, meni Berger (2008). Ob tem dodaja, da morajo biti dejanja vodij v skladu s povedanim, s čimer v očeh zaposlenih gradijo verodostojnost in zaupanje. Vodje se morajo po Argentiju (2007, str. 138) zavedati, da bodo zaposleni, ki jim bodo posredovali informacije in katerih mnenja bodo upoštevali, bolj navdušeni nad svojim delom, bolj povezavi z vizijo organizacije in da bodo sledili ciljem organizacije.

Proctor in Doukakisova (2003, str. 273) menita, da imajo vodje pomembno vlogo pri graditvi zaupanja in pripadnosti v organizaciji. Uživati morajo zaupanje zaposlenih v svojih enotah, nadrejenih in drugih javnosti v organizaciji, kar dosežejo z izpolnjevanjem pričakovanj zaposlenih. Slednje je po Černetiču (2007, str. 289) povezano z njihovim zadovoljstvom. Pri tem pa imajo velik pomen menedžerji s krepitvijo zaupljivosti zaposlenih in dobrih medsebojnih odnosov, poslušanjem in usmerjanjem čustev zaposlenih, dajanjem jasnih usmeritev o tem, kaj želijo doseči, komuniciranjem v dialogu in ustvarjanjem jasnih razmerij med delom in nagradami. Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič (2013, str. 142) navajajo, da avtentični vodje pri zaposlenih

navdihujejo pozitivnost, dobroto, integriteto in jih spodbujajo k delovanju s spodbujanjem popolnoma odprtega komuniciranja, zagnanosti, s skupnimi informacijami in z delitvijo vtisov in občutkov z ljudmi, s katerimi delajo. Zaupen odnos ni mogoč brez avtentičnosti, samozavedanja in transparentnega izražanja dejanskih in želenih jazov osebe, še dodajajo avtorji.

Vedenje vodstvenih delavcev po Menovi in Stacksu (2013, str. 183) vpliva tudi na ugled organizacije v očeh zaposlenih. Ta se krepi z rednimi pogovori o skupnem poslanstvu in pričakovanjih, s spodbujanjem sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev in s poudarjanjem pomena kakovostnih odnosov med zaposlenimi.

Zaposleni si, kot navaja Argenti (2007, str. 153), sicer želijo visokotehnološkega in sofisticiranega komuniciranja, ob tem pa si želijo tudi osebnega stika s svojim vodstvom. Vodje morajo po Harnesku (2007, str. 153) svojim podrejenim izkazati zaupanje v njihove sposobnosti. Osebna zrelost vodij zagotavlja, da bodo z zaposlenimi ravnali kot s sebi enakovrednimi partnerji, ki sodelujejo v procesu odločanja. Dober vodja pozna zasebne zadeve zaposlenih, kar mu lahko pomaga pri vzpostavitvi vzajemnega zaupanja, še trdi avtor. Dimovski et al. (2013, str. 145) poudarjajo, da pozitivna čustva narekujejo dobrohotne medčloveške odnose, spodbujajo odkrivanje novih načinov razmišljanja in idej, pozitivno pa vplivajo tudi na omogočanje ustvarjalnega mišljenja.

Bridgerjeva (2015, str. 227) vodjem predlaga, naj čim več medosebno komunicirajo z zaposlenimi, jih motivirajo, pohvalijo za delovne dosežke. Avtorica predlaga tudi, naj več pozornosti namenjajo sodelovanju med zaposlenimi, ki naj dobijo več odgovornosti in manj nadzora. Berlogar (1999, str. 190) poudarja, da je komunikacijsko vedenje nadrejenih pomembno pri zagotavljanju sodelovanja podrejenih. Vodje s pozitivnimi odzivi v komuniciranju s podrejenimi in z opuščanjem strogega nadzora dosežejo višjo stopnjo sodelovanja zaposlenih.

Dimovski et al. (2013, str. 126) navajajo, da je vodja v organizaciji v avtentičnem odnosu z več sledilci, na katere vpliva v procesu pozitivnega modeliranja v okviru razvoja avtentičnega vodenja. Menijo še, da je ena od posledic tega oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Pri tem gre za integracijo ciljev in motivov zaposlenih in organizacije, pri čemer igra močno vlogo tudi vpliv vodje. Ob pozitivnem modeliranju na individualni ravni se razvija tudi pozitivna organizacijska identiteta na ravni celotne organizacije, ki povezuje vse njene deležnike, kar se zgodi prek avtentičnega vodenja s širjenjem skupnih kognitivnih vzorcev.

Člani vodstvenih timov se po Hedmanovi in Valovi (2015, str. 1016) pri internem komuniciranju srečujejo s številnimi izzivi: iskanje ravnotežja med splošnimi in osebnimi cilji; doseganje ravnotežja med enako porazdeljenim sodelovanjem članov tima in razdeljenim sodelovanjem; odločanje med komuniciranjem, ki je osredotočeno na vodjo tima, in komuniciranjem, pri katerem sodelujejo vsi člani; sprejemanje odločitev s

soglasjem ali enostransko; odločanje med formalnim komuniciranjem in neformalnim komuniciranjem, odločanje med medosebnim komuniciranjem ali komuniciranjem ob podpori informacijske tehnologije. Za uspešno komuniciranje članov vodstvenega tima je nujno njihovo zavedanje o tem, kako komunicirajo in sodelujejo med sabo. Pri tem jim lahko z nasveti pomagajo izvajalci internega komuniciranja (Hedman in Valo, 2015, str. 1021).

## **1.8 Vloga izvajalcev internega komuniciranja**

Organizacije se ob globalizaciji srečujejo s številnimi izzivi. Ukvarjati se morajo z uvajanjem sprememb in novih tehnologij, upravljati znanje in učenje, krepiti identiteto in vključevati zaposlene v različne procese. Pri vseh teh izzivih je ključno interno komuniciranje, pri iskanju ustreznih rešitev imajo pomembno vodstveno, strateško in taktično vlogo izvajalci komuniciranja (Berger, 2008). Po Berlogarju (1999, str. 281) je ena izmed glavnih nalog strokovnjakov, ki se v organizaciji ukvarjajo s področjem usposabljanja in razvoja, predvsem izboljšanje organizacijskega komuniciranja. To nalogo opravljajo z identificiranjem razlik med dejanskim in želenim stanjem na področju komuniciranja in iskanjem načinov za premoščanje prepada med realnim in želenim. Kot navaja avtor, lahko razlike med dejanskim in želenim stanjem ugotavljajo z zbiranjem, analizo in interpretacijo podatkov o organizacijskem komuniciranju. Prepade med dejanskim in želenim pa lahko premagujejo z aktivnostmi za izboljšanje komuniciranja.

Izvajalci internega komuniciranja se, kot poroča Berger (2008), od tradicionalnih oblikovalcev in pošiljateljev informacij razvijajo v svetovalce pri sprejemanju strateških odločitev. Skrbijo tudi za dobre odnose in za izvajanje programov, ki krepijo zaupanje, sodelovanje in odgovornost zaposlenih. Izvajalci komuniciranja, še navaja avtor, organizacijam pomagajo pri postavljanju temeljev za uspeh, pri graditvi organizacijske kulture, ki ceni odkrito, pregledno in dvosmerno komuniciranje.

S strokovnim znanjem o organizacijski strukturi, izzivih in ciljih ter razumevanjem potreb zaposlenih so izvajalci internega komuniciranja vodstvu v veliko v pomoč pri oblikovanju strategij in sprejemanju odločitev (Berger, 2008). Po Mazzejevi (2014a, str. 92) bi morala biti funkcija internega komuniciranja povezana z motivacijskimi treningi in programi usposabljanja za vodenje, pri tem pa je ključna povezava te funkcije s funkcijo ravnanja z zaposlenimi.

Po Wiigovi (v Simcic Brønn in Wiig, 2002, str. 77) se napredek na področju komuniciranja v organizaciji kaže v spoznanju izvajalcev komuniciranja o podajanju resnice o zadevah in v spoznanju, da morajo biti tako izvajalci komuniciranja kot njihove javnosti prepričani v resničnost posredovanih informacij. Po avtoričinem mnenju se morajo izvajalci korporativnega komuniciranja v enaindvajsetem stoletju zavedati pomembnosti makro in mikro vidikov, da bi tako dosegli napredek v razvoju področja. S filozofskega vidika je pomembna zmožnost postaviti organizacijo v širši kontekst in ugotoviti, kako lahko s



svojim delovanjem prispeva k blaginji širše skupnosti. Z vidika kompleksnosti se morajo izvajalci komuniciranja zavedati ovir, ki se lahko pojavijo pri posredovanju sporočil, in da je vsaka od ciljnih javnosti vpeta v mreže različnih odnosov. S praktičnega vidika avtorica poudarja zavedanje organizacije, da vsak napredek zahteva dobro poznavanje medosebnih komunikacijskih veščin, saj se le tako lahko izvaja učinkovito komuniciranje s svojimi javnostmi. Mishra et al. (2014, str. 199) poudarjajo vlogo izvajalcev internega komuniciranja pri izobraževanju vodij za učinkovito medosebno komuniciranje, s čimer pripomorejo k izboljšanju komuniciranja v organizaciji. Vodje posameznih enot namreč v odnosih z zaposlenimi gradijo zaupanje v imenu organizacije. Heide in Simonssonova (2014, str. 140) poudarjata, da naj bi izvajalci komuniciranja obvladali tako tehnične veščine kot tudi veščine vodenja, ki jih potrebujejo kot svetovalci in pedagogi pri učenju veščin komuniciranja. Menova in Stacks (2013, str. 171) menita, da je za povečanje ugleda organizacije v očeh zaposlenih pomembno izobraževanje vodij na vseh ravneh organizacije. V svoj slog vodenja morajo namreč vključiti komuniciranje z zaposlenimi, ki bo odražalo njihovo strateško, demokratično in v odnose usmerjeno držo.

Po Wiigovi (v Simcic Brønn in Wiig, 2002, str. 89) je ugled organizacije zgrajen na podlagi njenih dejanj. Komuniciranje pa je osrednji dejavnik pri odločanju o tem, katera bodo ta dejanja in kako bo o njih razpravljala s svojimi deležniki. Po avtoričinem prepričanju mora biti izvajanje komuniciranja usmerjeno v pospeševanje najbolj ustreznih odločitev in omogočanje odkritega dialoga.

Argenti (2007, str. 140) trdi, da je eden od glavnih ciljev izvajalcev internega komuniciranja prepričati zaposlene, da so za organizacijo izjemno pomembni. Da bi to dosegli, mora biti tudi vodstvo prepričano v to, za kar poskrbijo izvajalci, pojasni avtor. Med cilji izvajalcev internega komuniciranja je, kot menijo Cutlip et al. (2001, str. 289), vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov med organizacijo in zaposlenimi, od katerih je odvisen uspeh organizacije. Avtorji še menijo, da je iskanje ravnotežja med zadovoljstvom zaposlenih in uspehom organizacije eno od področij nenehnega prilagajanja odnosov med delodajalci in zaposlenimi.

Ena od nalog izvajalcev komuniciranja je po Proctorju in Doukakisovi (2003, str. 274) posredovanje sporočil, ki utrjujejo skupna prepričanja zaposlenih o organizaciji, vrednotah, identiteti in skupnih koristih. Avtorja k tem nalogam dodajata še spodbujanje motiviranosti in zavezanosti zaposlenih z zagotavljanjem razumevanja organizacijskih ciljev ter izboljšanje kakovosti dela z zagotavljanjem potrebnih informacij. Meng (2014, str. 378) na podlagi študije o vzajemnem vplivanju organizacijske kulture in odnosov z javnostmi trdi, da je najboljši vir podpore izvajalcem internega komuniciranja organizacijska kultura, ki ceni komunikacijska prizadevanja, podpira jasna sporočila glede ciljev organizacije ob poudarjanju sodelovanja in timskega dela in spodbuja odkrito komuniciranje med zaposlenimi.

Naloga izvajalcev internega komuniciranja je po Falconiju (v Verčič et al., 2013, str. 118) ugotoviti, kako interna skupnost sprejema, razume in uresničuje organizacijsko strategijo, ugotovijo tudi, kako dobro organizacijski vodje in mnenjski voditelji sodelujejo z deležniki. Avtor še navaja, da je treba tudi ugotoviti, kako se izmenjuje znanje v organizaciji in kako razviti so delovni procesi. V naslednjem koraku ugotavljajo profile deležnikov, in sicer na podlagi pogodbenega odnosa z organizacijo, s segmentacijo na podlagi demografskih, psihografskih in vedenjskih značilnosti, na podlagi vplivnosti in na podlagi skupnih prepričanj. K profilom deležnikov Falconi doda še specifičen profil organizacije. Na podlagi ugotovljenih profilov lahko nato izdelajo deležniški zemljevid, ki daje boljši vpogled v odnose med zaposlenimi in omogoča odločanje o specifičnih vsebinah komuniciranja.

Ena od nalog izvajalcev internega komuniciranja je po Berlogarju (1999, str. 289), da pomagajo ustvariti tako organizacijsko klimo, ki bo podpirala cilje razvoja organizacije. V organizaciji so svetovalci, ki lahko predlagajo ukrepe, dajejo napotke, ali pa ugotavljajo slabosti in načrtujejo spremembe skupaj z menedžmentom in drugimi organizacijskimi subjekti. Svetovalno vlogo poudarja tudi von Platnova (2015, str. 155), ki pojasni, da gre pri tem za prevajanje med različnimi skupinami in posamezniki v organizaciji. Njihovo delo vključuje nevtralno dekodiranje, interpretacijo in osmišljanje. Po avtoričinih besedah v vlogi dekoderjev prenašajo znanje in informacije med vodstvom in zaposlenimi in med zaposlenimi in vodstvom. V vlogi pojasnjevalcev osmišljajo znanje in ga prevajajo med vodstvenim timom in zaposlenimi. V vlogi kreativnih prevajalcev pa znanje in informacije osmišljajo in preoblikujejo ter s tem povezujejo okolje in organizacijo, organizacijo in okolje ter ideale in prakso. Von Platnova (2015, str. 160) še poudari, da svetovalci za komuniciranje s svojim širokim tehničnim znanjem in viri ter poznavanjem področja, na katerem organizacija deluje, s kreativnostjo in interpretiranjem informacij, ki jih organizacija potrebuje, s podporo procesom komuniciranja pomagajo organizaciji pri doseganju ciljev.

Po Togni (2014, str. 77) prizadevanja za zgraditev dobrih odnosov med sodelavci in zaposlenimi z vodstvom zahtevajo od izvajalcev internega komuniciranja pripraviti primerno strategijo, v skladu s katero bodo pri zaposlenih vzbudili zaupanje v odnosih, v naslednji fazi pa občutek pripadnosti organizaciji. Cutlip et al. (2001, str. 288) menijo, da se učinkovito interno komuniciranje razvija na podlagi zaupanja. Delovni odnosi morajo izpolnjevati naslednje pogoje: med delodajalcem in zaposlenimi mora obstajati zaupanje, prenos iskrenih informacij mora potekati od spodaj navzgor in obratno, vsak zaposleni mora imeti zadovoljiv položaj in možnost odločanja, neovirano delo, zdravo delovno okolje, uspeh organizacije in optimizem glede prihodnosti.

Mazzejeva (2014a, str. 92) opozarja, da je zavedanje o pomembnosti komunikacijskih dejanj zaposlenih sicer veliko, a se v mnogih organizacijah kaže potreba po večji podpori izvajalcem internega komuniciranja pri njihovi svetovalni vlogi, dodatnih pristojnostih in oblikovanju nove identitete. Heide in Simonssonova (2014, str. 140) sta prepričana, da

lahko izvajalci internega komuniciranja svojo strateško vlogo v organizaciji odigrajo le, če so člani vodstvene ekipe, s katero razvijejo pozitiven odnos, z nasveti glede komuniciranja pa pripomorejo k izboljšanju komuniciranja v organizaciji. Po mnenju avtorjev je pomembna tudi njihova vključenost v različne organizacijske mreže in graditev odnosov z zaposlenimi na vseh ravneh. V primeru krize morajo sodelovati z odgovornimi za upravljanje kriznih razmer v organizaciji. Avtorja se zavzemata za decentralizacijo funkcije internega komuniciranja, za porazdelitev njenih pristojnosti med posamezne enote v organizaciji, s čimer naj bi s svetovanjem glede komuniciranja dosegli večji krog ljudi.

Po Mengu (2014, str. 379) je ena od sposobnosti uspešnih izvajalcev internega komuniciranja vplivanje na organizacijsko kulturo z namenom doseganja podpore komunikacijskim prizadevanjem. Na preoblikovanje kulture lahko vplivajo le, če imajo možnost sodelovanja v vodstveni koaliciji in pri sprejemanju odločitev.

## **1.9 Interno komuniciranje in organizacijska kultura**

Snyder in Lee-Partridgeova (2013, str. 422–423) poudarjata pomen organizacijske kulture pri delitvi informacij in izkušenj med sodelavci. Na ta proces vplivajo ustaljene prakse v organizaciji. Po mnenju avtorjev organizacijska kultura narekuje stopnjo sodelovanja med sodelavci. Če kultura v organizaciji neguje vrednote sodelovanja med zaposlenimi, potem ti veliko raje delijo informacije in svoje znanje s sodelavci.

Mesner Andolškova (1995, str. 80–82) organizacijsko kulturo opredeli kot proces oblikovanja in ustvarjanja realnosti, ki omogoča ljudem vedeti in razumeti dogodke, delovanje drugih, predmete, govor in situacije na zelo različne načine. Skupni pomen, skupno razumevanje in skupni smisel so samo različni načini izražanja kulture. Po mnenju avtorice je proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira, na katerega se zaposleni v medsebojnem delovanju lahko sklicujejo, odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji. Moč in kompleksnost kulture neke skupine lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti. Oblikovanje skupnih pomenov po avtoričinem mnenju zahteva čas in skupno izkustvo, v katerem se oblikuje komunikacijski sistem, na osnovi katerega vsi ali vsaj večina zaposlenih dogodkom pripisuje isti pomen. Berlogar (1999, str. 141) poudarja, da je komuniciranje način oziroma sredstvo za oblikovanje in ohranjanje kulture. Prek komuniciranja ustvarjamo kulturo, obenem kultura sama določa komuniciranje. Kot pravi avtor, gre za recipročen vpliv.

Lipičnik (1998, str. 80) ugotavlja, da organizacijska kultura pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Po Rozmanu in Kovaču (2012, str. 289) gre za celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme, s katerimi se pri svojem delu srečujejo. Grunigova et al. (2002, str. 482) kulturo opredelijo kot vsoto skupnih vrednot, simbolov, pomenov, prepričanj in predvidevanj, ki združujejo

skupino ljudi, ki delajo skupaj. V tem smislu je po mnenju avtorjev organizacijska kultura sestavljena iz domnev o skupnem pogledu na svet in izhaja iz tega skupnega pogleda.

Osebni sistemi vrednot se po Berlogarju (1999, str. 211–213) v organizacijah soočajo in bolj ali manj uspešno zlivajo v skupni vrednotni sistem, ki je temelj organizacijske kulture. Kot pravi avtor, se osebne in skupne, organizacijske vrednote oblikujejo, izmenjujejo, prevzemajo in privzemajo skoraj izključno prek komuniciranja. Pri tem ima pomembno vlogo koncept etike v organizacijskem komuniciranju. To je etično, če se v njem kaže spoštovanje osnovnega dostojanstva človeka, organizacijskega pripadnika, in če se z njim spodbuja razvoj vseh njegovih potencialov. Ob tem avtor poudarja, da se vse omenjeno lahko zgodi, če je vsem, ki si to želijo, dana priložnost za participacijo v komuniciranju. Na etičnost komuniciranja lahko po avtorjevih besedah med drugim vplivajo individualni vrednotni sistemi, vrednotni sistemi organizacije in standardi neke dejavnosti oziroma poklica.

Obstoječe vrednote v organizaciji, kot navaja Harnesk (2004, str. 27), vplivajo na vsebino partnerstva med organizacijo in zaposlenimi. Obnašanje starejših vodij je pomemben kažipot za obnašanje zaposlenih. Če želijo v organizaciji vplivati na zavezanost zaposlenih, morajo temeljne vrednote posredovati s kakovostnim komuniciranjem, in sicer tako, da jih bodo vsi razumeli in sprejemali. Če so vrednote in poslanstvo organizacije ponotranjeni in so v skladu z individualno motivacijo zaposlenih, potem je to dober temelj za partnerstvo. Pri tem je, kot pojasni avtor, pomembno, da vodje prisluhnejo mnenjem podrejenih in da imajo ti občutek, da lahko tudi sami vplivajo na delovanje organizacije. Harnesk (2004, str. 28) pravi, da organizacijo sestavljajo posamezniki, ki imajo lastne osebne motive. Organizacija mora poznati te motive, da jih lahko združuje s svojo vizijo in temeljnimi vrednotami. Po Mesner Andolškovi (1995, str. 85) je vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture večja od vloge drugih članov v organizaciji. Vodstvu namreč pozicija moči omogoča vplivati na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi drugi.

Spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri sprejemanju odločitev po Bergerju (2008) krepi njihovo lojalnost, zavezanost organizaciji in izboljšuje komunikacijsko vzdušje. Pohvale ob uspešno opravljenem delu in posebnih dosežkih pomagajo krepiti zavedanje o skupnih vrednotah in organizacijski identiteti. K temu avtor dodaja, da je dvosmerno komuniciranje temelj motivacije zaposlenih in uspeha organizacije. Graditev kulture, ki spodbuja povratne informacije, pripomore k učenju znotraj organizacije. Naloga internega komuniciranja je spodbujanje kulture, ki zaposlenim na vseh ravneh omogoča odkrito izražanje stališč, mnenj in novih idej. Kot poudarja avtor, to pripomore k razumevanju zaposlenih, h graditvi zaupanja in k spodbujanju sodelovanja med zaposlenimi. Dimovski et al. (2013, str. 212) so prepričani, da mora organizacijska kultura zaposlene v povezavi z jedrno ideologijo organizacije prepričati, da kljub različnosti vseh zaposlenih sledijo istim smernicam, istemu cilju, torej, da delajo v dobro organizacije. Zaposleni se, kot poudarjajo avtorji, med drugim odprto pogovarjajo in stalno izboljšujejo organizacijsko vedenje,

poglabljajo odnos z vsemi ciljnim skupinami, razvijajo skupne organizacijske simbole, dobre prakse vodenja, sledijo kulturi nenehnih sprememb, inovativnosti in stalnega učenja. Po Snyderju in Lee-Partridgeovi (2013, str. 419) zaposleni raje delijo svoje znanje s sodelavci, če so odnosi med njimi dobri, zaupanje med njim vzajemno.

Interno komuniciranje po Welchevi in Jacksonu (2007, str. 191) poteka v komunikacijskem vzdušju, na katerega vpliva organizacijska kultura. Hkrati interno komuniciranje vpliva na organizacijsko kulturo. Kot pojasnita avtorja, interno komuniciranje na ravni vodij določi načine nadzora in rutino, interno komuniciranje na ravni timov in projektov posreduje zgodbe in rituale, kanali pa prikazujejo kulturo s predstavljanjem zgodb organizacije in uspehov posameznikov. Tudi Grunigova et al. (2002, str. 480) menijo, da komunikacijski sistem vpliva na kulturo organizacije, hkrati pa na samo naravo komunikacijskega sistema vplivata struktura in kultura organizacije.

Grunigova et al. (2002, str. 481–482) so na podlagi raziskav ugotovili, da je kultura uspešnih organizacij kultura vključevanja javnosti. Sistem internega komuniciranja je dvosmeren in simetričen, kar prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih z lastnim delom in z organizacijo na splošno. Večja je tudi možnost, da bodo zaposleni lojalnejši organizaciji in da se bodo z njo identificirali. Simetrično komuniciranje je v vzajemnem odnosu s kulturo vključevanja javnosti, bolj simetrično je komuniciranje, bolj kultura vključuje javnosti. V organizacijah z avtoritarno kulturo pa je odločanje v rokah direktorja in najožjega vodstva. Enote organizacije s takšno kulturo delujejo ločeno od drugih enot, zaposleni nimajo možnosti, da bi pri delu preizkušali nove pristope, pogosto je med njimi prisoten strah pred nadrejenimi in vodstvom. Kot še pojasnijo avtorji, so avtoritativne kulture na splošno zaprte in se upirajo idejam, ki bi lahko prišle iz okolja.

Močna, prilagodljiva kultura, ki ustvarja občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira tudi timsko delo in participativno strategijo, je značilna za učeče se organizacije, menijo Dimovski et al. (2005, str. 74). Kultura v takšni organizaciji ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam. V učeči se organizaciji imajo decentralizirano odločanje in participativno strategijo, zaposleni imajo več pristojnosti, odgovornost pa deljena. Zanje velja tudi odprtost informacij, te so široko dostopne. Zaposleni imajo možnost elektronskega komuniciranja z vsemi člani organizacije, poudarjeno pa je tudi osebno komuniciranje, še dodajajo avtorji.

Po Mengu (2014, str. 365) je interno komuniciranje kot ena najpomembnejših dejavnosti v organizaciji ključno za oblikovanje organizacijske kulture. Interno komuniciranje med drugim pomaga krepiti pripadnost, zaupanje, spodbuja učenje, delavnost in moralo. Kot dodaja, kakovostno interno komuniciranje lahko tudi izboljša organizacijsko vzdušje, odnose z javnostmi in vpliva na višjo kakovost, prihodke in dobiček organizacije. Po Černetiču (2007, str. 291) proces spreminjanja organizacijske kulture zahteva, da njene sestavine spravimo iz ravni praktične zavesti na raven pozorne zavesti in šele potem jo je

mogoče spremeniti. Pri tem pa ima ključno nalogo vodstvo, ki mora oblikovati novo kulturo.

## **1.10 Vloga internega komuniciranja v obdobju sprememb in v obdobju krize**

### **1.10.1 Obdobje sprememb**

Spremembe so stalen pojav v poslovanju in delovanju organizacij, kar za vodstva predstavlja nenehen izziv, menita Hendersonova in McAdam (2003, str. 774). Po njunih besedah je eden od pomembnejših izzivov uskladitev procesov komuniciranja s komunikacijskimi potrebami spreminjajoče se organizacije, pri čemer morajo upoštevati vrednote zaposlenih, predvsem motivacijo in moralo. Bjorkmanova (2015, str. 378) poudarja, da mora organizacija ob najavi sprememb takoj razmisliti o internem komuniciranju kot delu strategije sprememb. Prizadevanja za spremembe po avtoričinem mnenju zahtevajo tehtno načrtovanje in upravljanje komuniciranja v obdobju uvajanja sprememb.

Po Barrettovi (2002, str. 219) se številne organizacije ne zavedajo, da so spremembe brez kakovostnega komuniciranja z zaposlenimi nemogoče. Tudi Proctor in Doukakisova (2003, str. 275) poudarjata, da je komuniciranje gonilna sila za zagotavljanje uspeha uvajanja sprememb. Pomaga pri odpravljanju nejasnosti, negotovosti, prav tako subjektom sprememb zagotavlja informacije. Pomaga jim razumeti, zakaj so potrebne spremembe. Avtorja še pojasnita, da lahko prek odprtih kanalov komuniciranja zaposleni izrazijo svoje dvome glede učinkovitosti predlaganih sprememb in lahko razumejo nujnost novih idej. Nujnost stalnih povratnih informacij poudarja tudi Bjorkmanova (2015, str. 352), ki dodaja še nujnost opazovanja in izpopolnjevanja procesa komuniciranja sprememb. To se osredotoča na vsebino sporočil in na kanale, prek katerih se sporočila posredujejo.

Zaposleni ob uvajanju sprememb v organizaciji po Argentiju (2007, str. 138) pričakujejo svojo večjo vključenost v pogovore o spremembah. Kot poudarja avtor, je sodelovanje ključnega pomena za zaposlene na vseh ravneh organizacije ne glede na odgovornost posameznika. V tej luči mora komuniciranje potekati v obeh smereh. Zaposleni, pojasnjuje avtor, pričakujejo, da bodo vodje na najvišjih ravneh upoštevali njihova mnenja in v skladu s tem tudi ravnali. Tudi Berlogar (1999, str. 264) meni, da bodo spremembe veliko verjetneje sprejete, če bodo tisti, s katerimi so spremembe povezane, imeli priložnost sodelovati pri njihovem načrtovanju in odločanju o njih. Hendersonova in McAdam (2003, str. 790) poudarjata, da morajo odgovorni v organizaciji pred uvajanjem sprememb in izboljšav dobro premisliti o komuniciranju z zaposlenimi in o oblikovanju učinkovitih mehanizmov, ki bodo posameznikom pomagali pri vključevanju novega znanja v njihov delovni proces.

Bjorkmanova (2015, str. 353) opozori na pomembno vlogo izvajalcev internega komuniciranja, ki sodelujejo pri uvajanju in komuniciranju sprememb, a večinoma niso

navzoči na začetku procesa, zato pogosto ne morejo razumeti ciljev sprememb in pripraviti primerne strategije komuniciranja. Kot meni avtorica, bi lahko zaplet rešili z uporabo interdisciplinarnega pristopa, in sicer s sodelovanjem oddelka za razvoj in oddelka za interno komuniciranje.

Po Linkejevi in Zerfassu (2011, str. 334–343) je pri uvajanju sprememb v organizaciji treba upoštevati tri faze, skozi katere se te dogajajo pri zaposlenih. Kot navajata, se v prvi fazi pojavita dvom in nizka motiviranost, v drugi fazi, eksperimentalni fazi, zaposleni postanejo dovezetni za spremembe, v tretji fazi, stabilizacijski, pa spremembe sprejmejo. Pri uvajanju sprememb ima zelo pomembno vlogo interno komuniciranje. Vodstvo mora zato pripraviti dobro strategijo komuniciranja. V skladu z njo se interno komuniciranje prilagodi vsaki od faz sprememb, in sicer zavedanju, razumevanju, sprejemanju in delovanju. Njegov cilj pa je usmerjanje zaposlenih v različnih fazah identifikacije. Avtorja še pojasnjujeta, da se mora pri uvajanju sprememb vodstvo zavedati, da se pri zaposlenih pojavijo dvomi in negotovost, zato mora pokazati doslednosti pri svojih odločitvah, verodostojnost in zaupanje, spoštovanje in določeno stopnjo svobode izbire. Tudi Proctor in Doukakisova (2003, str. 275) razložita, da se od odgovornih za uvajanje sprememb pričakuje, da so sposobni zaposlene prepričati v sprejetje novosti, da so se sposobni spopasti s težavami, da so dobri načrtovalci in da znajo navduševati in motivirati. Avtorja še dodajata, da je za prepričevanje zaposlenih, da na spremembe pogledajo z dobre plati, bistveno vplivanje in spreminjanje stališč.

Na spremembo posameznikovega vedenja po mnenju Bjorkmanove (2015, str. 378) vplivata vir informacij in kanal, prek katerega organizacija posreduje sporočilo. Vire informacij avtorica deli na ljudi, tiskovine in elektronske vire. Za elektronske vire avtorica navaja, da so lahko v pomoč pri ustvarjanju zavedanja o prizadevanjih za spremembe, ne pripomorejo pa k spremembi vedenja posameznikov. Ljudje kot viri informacij veliko bolje pomagajo pri razumevanju sprememb, kar pripelje do dejanj posameznikov v podporo spremembam. Večje število ljudi kot virov informacij organizacija uporabi pri uvajanju sprememb, več zaposlenih bo, kot pojasni avtorica, podprlo spremembe in stalne izboljšave in spreminjanje organizacijske kulture.

Med uvajanjem sprememb v organizaciji mora interno komuniciranje po Barrettovi (2002, str. 220) zagotavljati: jasna sporočila o viziji, strateških ciljih in pomenu sprememb v organizaciji; motivacijo za zaposlene pri njihovi podpori nove smeri organizacije; spodbude za boljše delo; preprečevanje nerazumevanja in govoric, ki bi škodile delovanju; podporo zaposlenih strateškim ciljem organizacije. Hendersonova in McAdam (2003, str. 778) menita, da mora proces komuniciranja vključevati orodja, ki spodbujajo odprtost, dialog in poštenost, če želijo v organizaciji učinkovito vpeljati spremembe. Kot navajata avtorja, so ključno orodje sestanki in njihova vsebina. Po mnenju Bjorkmanove (2015, str. 353) mora vodstvo ugotoviti, ali so zaposlenim posredovana sporočila primerna, ali jih posredujejo na primeren način in ali jih posredujejo primernemu občinstvu ob pravem času.

Barrettova (2002, str. 223–227) za načrtovanje sprememb v organizaciji predlaga 3-stopenjski strateški načrt komuniciranja. V prvi fazi je treba izvesti analizo in oblikovati strategijo, v drugi uvesti izboljšave v komuniciranju in začeti izvajati delavnice za izobraževanje zaposlenih, v tretji fazi pa je treba nadaljevati delavnice, dokler se v njih ne zvrstijo vsi zaposleni, in opazovati rezultate. Kot navaja avtorica, je treba tako v drugi kot tudi v tretji fazi spremljati povratne informacije, ki omogočijo izboljšave. Avtorica za pomoč pri komuniciranju sprememb predlaga oblikovanje medfunkcijskega tima, ki ga sestavljajo predstavniki različnih poklicev z različnih ravni organizacije. Ti ocenijo trenutno komuniciranje, ugotovijo vrzeli, oblikujejo program sprememb komuniciranja in njegovo izvedbo in nastopajo kot zagovorniki sprememb. V medfunkcijskih timih morajo delati ljudje, ki so spoštovani in poštene pri svojem delovanju. Ob koncu izvajanja sprememb ugotavljajo rezultate programa. Preverjati je treba, kako dobro v organizaciji razumejo in sprejemajo sporočila o spremembah. Preveriti je treba tudi, prek katerih kanalov lahko najbolj učinkovito posredujejo sporočila o spremembah. Ena od možnosti za ugotavljanje rezultatov programa sprememb je kratka anketa med zaposlenimi, s katero ugotavljajo, ali zaposleni razumejo spremembe, ki se dogajajo v organizaciji, in prek katerih kanalov dobijo največ uporabnih informacij. Kot navaja avtorica, je celoten uspeh uvajanja sprememb odvisen od vodstva, in sicer od njegove predanosti spremembam in pripravljenosti, da spremembam posvetijo čas in denar. Vodstvo se mora zavedati pomembnosti odnosov z zaposlenimi in dvosmernega komuniciranja z njimi. Pomembno je upoštevanje zamisli zaposlenih in nagrajevanje dobrih idej. Vodstvo si mora prizadevati za odkrivanje ovir za spremembe in jih takoj odpravljati, še poudarja avtorica. Proctor in Doukakisova (2003, str. 268) ugotavljata, da se ovire pri uvajanju sprememb pojavijo zaradi pomanjkanja primernih virov za izvedbo sprememb, pomanjkanja zavezanosti in motivacije pri izvajalcih sprememb, odpora do sprememb, s spremembami povezanega tveganja in pomanjkanja sodelovanja. Strah pred spremembami se med zaposlenimi pojavi iz številnih virov, lahko se pojavi zaradi strahu pred spremembami, pomanjkanjem informacij, zaradi ogroženosti njihovega statusa in zaradi strahu pred neuspehom. V primeru reorganizacije se zaposleni, kot pojasnita avtorja, lahko počutijo ogrožene zaradi morebitne premestitve.

### **1.10.2 Obdobje krize**

Po Heideju in Simonssonovi (2014, str. 130–132) ožja opredelitev krize pravi, da gre za izoliran dogodek, ki izvira od zunaj in zahteva hiter odziv, avtorjema pa se zdi bolj primerna širša opredelitev krize, po kateri gre za destabilizacijo običajnega reda v organizaciji, ki povzroči negotovost in zahteva takojšnje posredovanje. Ozka in široka opredelitev krize imata po mnenju avtorjev vpliv tudi na vlogo izvajalcev komuniciranja v organizaciji. V skladu z ožjim razumevanjem je naloga komunikatorja tehnične narave, in sicer pisanje sporočil za javnost, posredovanje informacij ključnim deležnikom, oblikovanje načrtov kriznega komuniciranja. Širši pogled pa vsem tem nalogam dodaja še pomembno vodstveno vlogo in strateško komuniciranje.



Interno krizno komuniciranje se, kot izpostavljata Frandsen in Johansenova (2011, str. 354), razlikuje glede na fazo, v kateri je organizacija, pri tem pa so pomembne faze pred krizo, med krizo in po njej. V vsaki od faz ima vodstvo posebne naloge v internem komuniciranju. V fazi pred krizo je osrednja pozornost namenjena preprečevanju krize in pripravi na morebitno krizo, v fazi med krizo je osrednja pozornost namenjena obvladovanju krize in osmišljanju dogajanja v organizaciji, v fazi po krizi pa si v organizaciji prizadevajo, da bi se kaj naučili na podlagi preteklih napak in uvedli spremembe.

V vseh fazah krize je treba po Frandsenu in Johansenovi upoštevati organizacijske dejavnike, ki imajo lahko pozitivne ali negativne učinke. Kot navajata avtorja, je treba opredeliti tip krize, in sicer vsebino, intenzivnost, dinamiko in interpretacijo. Pomembni so tudi psihološki in vedenjski odzivi zaposlenih na krizo. Upoštevati je treba krizno kulturo, in sicer varnost, psihološke obrambne mehanizme, dojemanje krize, spomin na krizo in kolektivni spomin. Med organizacijskimi dejavniki, ki jih je treba upoštevati med vsemi fazami avtorja navajata tudi kulturo ali klimo komuniciranja ter komunikacijsko strategijo.

Mazzeijeva in Ravazzanijeva (2011, str. 252) menita, da morajo izvajalci internega komuniciranja še pred izbruhom krize v organizaciji s svojimi aktivnostmi poskrbeti za doseg zaupanja pri zaposlenih. Po njunem mnenju je namreč zaupanje ključnega pomena pri zaznavanju in osmišljanju krize. Ena od nalog izvajalcev internega komuniciranja je tudi krepitev odnosov med zaposlenimi. Poskrbeti morajo za načrtovanje in izvedbo sestankov menedžerjev z zaposlenimi in za krepitev medosebnih mrež, prek katerih se širijo informacije. Tudi Strandbergova in Vigsøjeva (2016, str. 90) izpostavljata razvoj dobrih odnosov pred nastankom krize. Kot ob tem ugotavljata, se mora vodstvo, če želi biti uspešno pri kriznem internem komuniciranju, zavedati kulture v organizaciji, znati improvizirati, poslušati zaposlene in se zavedati njihove potrebe po osmišljanju dogajanja. Kot trdita Heide in Simonssonova (2014, str. 131), različni deležniki organizacije krizo razumejo na različne načine, najbolj pomembna skupina pa so zaposleni. Vsak posameznik krizo razume po svoje na podlagi poklica, znanja, mrež, v katere je vključen, položaja na hierarhični lestvici v organizaciji. Tudi Frandsen in Johansenova (2011, str. 353) poudarjata, da so zaposleni kot notranja javnost pomembnejši za organizacijo kot njene druge javnosti. Ob tem poudarita, da med zaposlenimi obstaja psihološka povezava. Ob krizi v organizaciji zaposleni lahko občutijo negotovost, stres, občutek izdaje s strani vodstva, strah pred izgubo službe, ugleda, obžalovanje in jezo.

Heide in Simonssonova (2014, str. 139) glede obdobja pred krizo v organizaciji pojasnita, da so prizadevanja pristojnih usmerjena v odkrivanje tveganj, pri čemer je zelo pomembna vloga zaposlenih. Ti so namreč strokovnjaki na svojem področju, imajo izkušnje in znanje, tako lahko zgodaj odkrijejo znake morebitne krize in jo preprečijo. V fazi pred krizo je pomembno, da se zaposleni zavedajo možnosti krize in da podpirajo redne pogovore o morebitnih kriznih dogodkih. Izvajalci internega komuniciranja v fazi pred krizo vodstvu omogočajo in ga spodbujajo, da postavi krizo v ospredje, in da zaposlene spodbujajo k

prepoznavanju znamenj morebitne krize in k zavedanju o nastanku kriznih dogodkov. Glavne naloge izvajalcev internega komuniciranja v fazi pred krizo so, kot še pojasnita avtorja, prepoznavanje tveganj in zbiranje znakov o šibkih točkah ter ustvarjanje odkrite organizacijske klime. Po Frandsenu in Johansenovi (2011, str. 355) je komuniciranje v fazi pred krizo usmerjeno v razlago tveganja in različnih interesov. Gre za komuniciranje, ki zaposlene psihološko pripravi na morebitno krizo, jim predstavi načrt kriznega upravljanja z navodili in priporočili za ravnanje.

Strandbergova in Vigsøjeva (2016, str. 98) poudarjata, da mora imeti vodstvo pripravljeno posebno strategijo internega komuniciranja med krizo, ki se razlikuje od strategije za komuniciranje z eksternimi javnostmi. Kot navajata Frandsen in Johansenova (2011, str. 352), je treba upoštevati, da se interesi zaposlenih razlikujejo od interesov zunanjih javnosti. Interesi zaposlenih, kot pojasnita avtorja, vplivajo na posameznikovo percepcijo organizacije, imajo pomembno vlogo pri interpretaciji, vedenju in komuniciranju posameznika v organizaciji, vplivajo pa tudi na občutek odgovornosti, sploh v obdobju krize.

V organizaciji morajo biti že pred krizo, kot poudarja Argenti (2007, str. 232–235), pripravljene na 8 ključnih korakov, ki so potrebni pri obvladovanju krize. V prvem koraku je pomembno, da takoj, ko kriza izbruhne, eden od vodij čim hitreje prevzame nadzor nad situacijo. Ugotoviti je treba dejanski problem in si zastaviti komunikacijske cilje za obvladovanje situacije. Po avtorjevem mnenju mora ob izbruhu krize vsakdo v organizaciji vedeti, na koga naj se v takšnem primeru obrne. V velikih organizacijah pogosto v kriznih trenutkih pobudo za reševanje prevzame oddelek za organizacijsko komuniciranje. Vodja te enote ima podatke o kriznih timih in lahko nalogo posreduje odgovornim. V drugem koraku je treba zbrati čim več informacij iz vseh možnih virov, še poudarja avtor. V tretjem koraku je treba oblikovati krizno središče, primeren prostor za medije, od koder iz organizacije posredujejo vse potrebne informacije zunanjim javnostim. Četrty korak vključuje pravočasno in pogosto komuniciranje z zainteresiranimi javnostmi. Tako zaposlenim, medijem in drugim javnostim. V primeru nesreč je treba poudarjati skrb za varnost in pomoč za prizadete. V petem koraku avtor navaja razumevanje medijev. Ti delujejo v konkurenčnem okolju in si prizadevajo, da bi informacije posredovali med prvimi. Šesti korak je namenjen opredelitvi glavnih zainteresiranih javnosti, s katerimi je treba komunicirati neposredno. Med njimi med najbolj pomembne uvršča zaposlene v organizaciji. Sedmi korak je namenjen zavedanju vodstva, da se mora delo v organizaciji nadaljevati kljub krizi. Ob tem vodstvo skuša ublažiti morebitne vplive krize na ostale dele organizacije. Osmi korak, navaja avtor, pomeni takojšnje oblikovanje načrta za izogibanje morebitnim novim krizam.

V obdobju med krizo v organizaciji je po Heideju in Simonssonovi (2014, str. 140) osrednja pozornost pristojnih namenjena hitremu posredovanju informacij zaposlenim prek različnih komunikacijskih kanalov. Med najprimernejše uvrščata intranet, saj ta omogoča posredovanje sporočil velikemu številu zaposlenih. Frandsen in Johansenova (2011, str.

349) izpostavljata, da je treba razmisliti o uporabi vseh obstoječih kanalov, po potrebi pa uporabiti dodatne. Ob tem pa avtorja velik pomen pripisujeta medosebnemu komuniciranju in izmenjavi iskrenih informacij prek dialoga, s čimer si lahko vodstvo zagotovi podporo pri reševanju krize.

Kot poudarjata Strandbergova in Vigsøjeva (2016, str. 99), je ustrezno informiranje zaposlenih s strani vodstva še posebej pomembno pri tistih, ki so osebno vpleteni v krizno dogajanje. Komuniciranje z osebno vpletenimi posamezniki je namreč po mnenju avtoric ključnega pomena za ohranjanje zaupanja, osmišljanje dogajanja in nadaljevanje delovnih procesov.

Heide in Simonssonova (2014, str. 140) izpostavljata, da je treba zaposlenim dati možnost, da se s sodelavci in z vodstvom pogovorijo o nastali situaciji in jo skušajo osmisliti. Podobno menita Strandbergova in Vigsøjeva (2016, str. 100) ter dodajata, da se mora vodstvo med reševanjem krize zavedati pomena zgodbe, s katero si zaposleni osmislijo dogajanje, in s primernim komuniciranjem oblikovati točen okvir za razlago dogodkov. S tem lahko prepreči negotovost med zaposlenimi in omogoči učenje na napakah, ki so v organizaciji povzročile krizo. Kot opozarjata Heide in Simonssonova (2014, str. 135), lahko negotovost pri zaposlenih pripelje do nepozornosti, kar lahko povzroči nove napake in celo novo krizo.

Izvajalci internega komuniciranja naj bi imeli po Heideju in Simonssonovi (2014, str. 140) tudi vlogo internih svetovalcev za vodje na nižjih ravneh in ostale ljudi na ključnih položajih. Pomagali naj bi jim pri oblikovanju ustreznih sporočil in določanju ciljnih skupin za posredovanje sporočil. Ključne naloge izvajalcev internega komuniciranja v obdobju krize so, kot pojasnita avtorja, osmišljanje situacije, omogočanje in usmerjanje komuniciranja med različnimi skupinami zaposlenih ter svetovanje v pomoč vodstvu in zaposlenim pri komuniciranju. Mazzeijeva in Ravazzanijeva (2011, str. 252) poudarjata pomen aktivnega poslušanja v obdobju krize. Izvajalci internega komuniciranja prek pogovorov z zaposlenimi dobijo informacije o tem, kaj jih zanima, in lahko na podlagi ugotovitev prilagodijo programe komuniciranja.

Eden izmed pomembnejših organizacijskih dejavnikov v krizi je po Frandsenu in Johansenova (2011, str. 356) kultura, ki oblikuje del formalne ali neformalne organizacijske kulture. Kultura v krizi, kot navajata avtorja, pojasni, na kakšen način organizacija osmisli krizo, kako sprejema napake in kako je psihološko pripravljena na krizo. Po Strandbergovi in Vigsøjevi (2016, str. 99) lahko kriza okrepi obstoječe vzorce v nefunkcionalni organizacijski kulturi. Če med zaposlenimi ni zaupanja in občutka odgovornosti, ki sta ključni vrednoti organizacijske kulture in klime, se kriza še poglobi in lahko pomanjkanje informacij povzroči še večji razkol med sodelavci, poudarita avtorici.

Po Strandbergovi in Vigsøjevi (2016, str. 98) pomanjkanje informacij vodi h govoricam, da bi se izognili razširjanju govoric in posledični negotovosti med zaposlenimi, pa mora

vodstvo dejavno komunicirati z njimi, in sicer tako, da imajo občutek dobre obveščenosti in da ohranijo občutek samozavesti. Pomen zaposlenih za komuniciranje v krizi izpostavljata tudi Frandsen in Johansenova (2011, str. 353). Po njunem mnenju jih lahko organizacija spodbudi h kriznemu komuniciranju kot sprejemnike informacij in kot pošiljatelje. Zaposleni se namreč v krizi pogovarjajo s svojimi sodelavci, z družino, s prijatelji, dajejo izjave za medije, svoja stališča pa posredujejo tudi prek družabnih omrežij. Ker se identificirajo z organizacijo, imajo pogosto občutek dolžnosti, da ji stopijo v bran ob pojavu morebitnih negativnih informacij, pa tudi dolžnost, da zunanjim javnostim organizacijo predstavljajo v pozitivni luči, so njeni zagovorniki. Tudi Heide in Simonssonova (2014, str. 140) ugotavljata, da zaposleni predstavljajo organizacijo in se o svojem razumevanju razmer pogovarjajo z ostalimi deležniki, zato je ključnega pomena, da jim izvajalci internega komuniciranja posredujejo hitre, točne in aktualne informacije.

Obdobje po krizi mora biti po Heideju in Simonssonovi (2014, str. 140) usmerjeno v analizo napak, ki so povzročile krizo. Zaposleni po krizi čutijo potrebo po razpravi o krizi, kar jim pomaga osmisliti situacijo, vedeti morajo, kaj se je zgodilo in kaj lahko storijo, da se v prihodnje kriza ne bi pojavila. Kot menita avtorja, je učenje po krizi pomembno za omejitev ali zmanjšanje tveganja v primeru nastanka podobne krize. Naloga izvajalcev internega komuniciranja po krizi je, da med zaposlenimi omogočijo razpravo in delitev spoznanj o krizi. Izvajalci internega komuniciranja nastopajo v tej fazi kot pedagogi, ki omogočajo učenje z osmišljanjem in spodbujanjem široke razprave med zaposlenimi. Po Frandsenu in Johansenovi (2011, str. 355) je interno komuniciranje v fazi po krizi usmerjeno v nova znanja, spremembe in predavanja o prenovi. Ob tem pa mora vodstvo upoštevati zgodbe in razlage zaposlenih o kriznem dogajanju.

## **2 VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA PRI KREPITVI ODNOSOV MED SODELAVCI: EMPIRIČNA PREVERITEV**

### **2.1 Koristi analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem ter instrumenti za merjenje zadovoljstva**

Sodobne organizacije po Tkalac Verčičevi in Srblinovi (v Verčič et al., 2011, str. 187) poudarjajo pomen človeškega dejavnika kot glavnega vira organizacije, zaposlene pa kot najpomembnejšo interno javnost kar zadeva komuniciranje. Organizacije si, kot pojasnita avtorici, prizadevajo za kakovosten pretok informacij, za boljše komunikacijsko vzdušje in krepitev procesa dvosmernega komuniciranja.

Zadovoljstvo z organizacijo je po mnenju Gruniga (v Grunig et al., 2002, str. 488) najboljši kazalnik učinka organizacijskega komuniciranja. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano s strukturo, kulturo in sistemom komuniciranja. Tesna povezanost organizacijske strukture s sistemom komuniciranja, kot navaja avtor, privede do zadovoljstva zaposlenih. Strukturo in sistem komuniciranja določa vodstvo, zato je učinkovitost komuniciranja odvisna prav od tistih z največjo močjo v organizaciji. Po mnenju Grunigove et al. (2002, str. 91) lahko kakovost komuniciranja ocenimo na štirih ravneh, ki omogočajo okvir za učinkovito komuniciranje. Na programski ravni lahko organizacija oceni učinkovitost programov komuniciranja za posamezne javnosti, na funkcionalni ravni oceni učinkovitost funkcije komuniciranja ali enote za komuniciranje v primerjavi z drugimi organizacijami, na organizacijski ravni se oceni, kakšen je prispevek funkcije komuniciranja k doseganju ciljev organizacije, na družbeni ravni pa ugotavlja kakovost programov komuniciranja v prizadevanjih za družbeno odgovornost organizacije.

Sistemi komuniciranja v organizacijah imajo po Tkalac Verčičevi et al. (2009, str. 195) velik vpliv na uspeh celotne organizacije, zato so predmet številnih raziskav. Pomemben dejavnik splošne ocene komuniciranja v organizaciji pa je, kot poudarjajo avtorice, ocena zadovoljstva z internim komuniciranjem. Marquesova (2010, str. 56) ugotavlja, da zadovoljstvo s komuniciranjem v organizaciji vpliva na delovanje posameznika, njegovo pripadnost organizaciji in na njegovo zadovoljstvo z delom, ki ga opravlja. Kot še dodaja avtorica, kakovostno komuniciranje pozitivno vpliva na delovno silo na vseh ravneh organizacije.

Zadovoljstvo z delom je močno povezano z zadovoljstvom z odnosi z nadrejenimi, povratnimi informacijami in komunikacijskim vzdušjem v organizaciji, zato je interno komuniciranje izjemnega pomena za povečanje zadovoljstva z delom (Downs in Hazen v Verčič et al., 2011, str. 187).

Komunikacijske revizije oziroma analize zadovoljstva s komuniciranjem so v pomoč pri zbiranju podatkov o prednostih in slabostih organizacijskega komuniciranja in so tudi podlaga komunikacijskim strategijam za razvoj dobrih odnosov med sodelavci, boljši

pretok informacij in povečanje uspešnosti organizacije (Gray in Laidlaw v Tkalac Verčič et al. 178).

Hargie et al. (b. l., str. 5) navajajo, da so raziskave v pomoč pri ugotavljanju narave komunikacijskega vzdušja in njegovega vpliva na delovanje celotne organizacije. Pri komunikacijskih revizijah gre za analizo internega in zunanjega organizacijskega komuniciranja z namenom ugotavljanja komunikacijskih potreb, politik, praks in sposobnosti, ki bi vodstvu pomagali pri načrtovanju ciljev glede komuniciranja v organizaciji (Kopec v Tkalac et al., 2009, str. 178).

Povečanje zadovoljstva zaposlenih s katerim od dejavnikov internega komuniciranja v organizaciji, kot ugotavljajo Hargie et al. (b. l., str. 29), pripomore k izboljšanju splošnega komunikacijskega vzdušja. Avtorji so prepričani, da je treba v organizacijah redno izvajati raziskave, ki so v pomoč pri vodenju. Redne raziskave omogočajo ugotavljanje uspešnosti ukrepov, ki so jih v organizaciji sprejeli za izboljšanje komuniciranja. Kot še menijo avtorji, raziskave omogočajo opredelitev ukrepov, ki so bolj ali manj vplivali na izboljšanje komunikacijskega vzdušja.

Raziskave komuniciranja organizacijam med drugim omogočajo, da ugotovijo, s kom naj komunicirajo, s kom pravzaprav komunicirajo, kaj naj bi vsebovala sporočila, kako naj komunicirajo in kako pravzaprav komunicirajo (Hargie in Tourish v Quinn in Hargie, 2004, str. 148). Informacije, ki jih dobijo s pomočjo raziskave, omogočajo opredelitev težav, kot so pomanjkanje informacij, moč govoric, nepravočasno posredovanje informacij, pomanjkljivo komuniciranje navzgor, neprimerni kanali komuniciranja, nenavzočnost vodstva in neproduktivni sestanki (Hargie et al. v Quinn in Hargie, 2004, str. 148). Kot trdita Quinn in Hargie (2004, str. 148) opredelitev problemov omogoči oblikovanje načrta za izboljšave.

Analiza komuniciranja v organizaciji po Barrettovi (2002, str. 224) pomaga ugotoviti, ali je načrtovanje komuniciranja z zaposlenimi v skladu s strateškimi cilji organizacije, ali je komuniciranje vključeno v načrtovanje procesov delovanja, ali vodstvo sprejema odgovornost za komuniciranje, ali so sporočila usmerjena in jasna, ali dajejo poudarek medosebnemu komuniciranju, ali so pristojni za komuniciranje umeščeni na strateške položaje in ali se redno ocenjujejo rezultati komuniciranja. Poleg ovrednotenja trenutnega stanja komuniciranja je treba opraviti pogovore s ključnimi menedžerji in z zaposlenimi z različnimi poklici in na različnih ravneh delovanja, saj na ta način dobijo uvid v njihova stališča glede komuniciranja. Ob tem avtorica predlaga tudi pregled kanalov komuniciranja in pregled ugotovitev morebitnih raziskav na področju ravnanja z ljudmi, saj lahko na ta način dobijo sliko tipičnega pristopa do komuniciranja v organizaciji. Z ovrednotenjem trenutnega stanja komuniciranja, kot pojasni avtorica, ugotovijo, koliko časa in napora bodo morali vložiti za izboljšave področja.

Dobre plati raziskovanja internega komuniciranja so med drugim povečana produktivnost, zmanjšanje absentizma, večja kakovost storitev, manjše število stavk in znižanje stroškov organizacije (Clampitt in Downs v Tkalac Verčič et al., 2006, str. 4).

Organizacije po Mengu in Bergerju (2012, str. 345–346) na različne načine ugotavljajo kakovost internega komuniciranja. Med njimi naštejeta zbiranje povratnih informacij prek anket z zaposlenimi, sodelovanje zaposlenih pri določenih komunikacijskih pobudah in zbiranje povratnih informacij prek anket z vodstvenimi delavci. Za uspešne organizacije avtorja ugotavljata, da jih zanimajo spremembe v vedenju zaposlenih, zbirajo povratne informacije s pomočjo fokusnih skupin med zaposlenimi, zbirajo povratne informacije s pomočjo fokusnih skupin med menedžerji, ocenjujejo produktivnost in izvajajo merjenje zadovoljstva s komuniciranjem.

Carriere in Bourque (2009, str. 31–32) trdita, da je zadovoljstvo s komuniciranjem povezano z različnimi vidiki komuniciranja v organizaciji. Kot pojasnita, je zadovoljstvo s komuniciranjem posledica dobrih komunikacijskih praks. Zadovoljstvo s komuniciranjem je ocena zaposlenega o tem, kako občuti komunikacijske prakse v organizaciji.

Največkrat uporabljene vprašalnike o komuniciranju v organizacijah v svetu so Downs et al. (v Tkalac Verčič in Srblin, 2011, str. 183) razvrstili v tri kategorije, in sicer na splošne vprašalnike o komuniciranju, vprašalnike o procesu komuniciranja in vprašalnike o organizacijskih rezultatih. Splošni vprašalniki o komuniciranju se, kot navajajo Tkalac Verčič et al. (2009, str. 179), uporabljajo za analizo komunikacijskih praks na makro ravni in se uporabljajo v celotni organizaciji. V to kategorijo sodijo vprašalnik Mednarodne zveze za komuniciranje (angl. *International Communication Association Audit*, v nadaljevanju ICA), lestvica organizacijskega komuniciranja (angl. *Organizational Communication Scale*, v nadaljevanju OCS), vprašalnik o zadovoljstvu s komuniciranjem (angl. *Communication Satisfaction Questionnaire*, v nadaljevanju CSQ), vprašalnik za spremljanje razvoja organizacijskega komuniciranja (angl. *Organizational Communication Development Audit Questionnaire*) in vprašalnik o organizacijski kulturi (angl. *Organizational Culture Survey*). Vprašalniki o procesu komuniciranja so usmerjeni v raziskovanje posameznih področij organizacijskega komuniciranja, največkrat konflikta, mentorstva, kompetenc in komuniciranja vodstva. Tretja kategorija inštrumentov pa je, kot navajajo avtorice, usmerjena v organizacijske rezultate, kot so zadovoljstvo, produktivnost in predanost. Med temi vprašalniki so CSQ in vprašalnik o identificiranju z organizacijo (angl. *Organization Identification Questionnaire*).

Eden izmed najbolj razširjenih instrumentov za ugotavljanje zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji je vprašalnik Mednarodne zveze za komuniciranje ICA, ki so ga znanstveniki razvili leta 1971, navaja Goldhaber (2002, str. 451). Gre za večstranski instrument za raziskovanje komunikacijskega vedenja v organizacijah, ki ga sestavljajo ankete, intervjuji, dnevniki in analize mrež. Raziskovalci in svetovalci posamezne instrumente uporabijo glede na potrebe organizacije, najbolj razširjena pa je po

Goldhaberju uporaba anketnega vprašalnika. Verčič et al. (2009, str. 182) pojasnijo, da je vprašalnik sestavljen iz 122 vprašanj, razdeljenih v 8 glavnih kategorij: količina informacij, ki jo zaposleni želijo, in količina, ki jih imajo na voljo o temah, povezanih z delovnim mestom; količina informacij, ki jih zaposleni želijo, količina informacij, ki so dejansko posredovane v povezavi z delovnim mestom; količina povratnih informacij, ki jo zaposleni dobijo, in količina informacij, ki se jim zdijo potrebne; količina sprejetih in zaželenih informacij iz različnih virov informacij; časovni potek prenosa informacij; odnosi organizacijskega komuniciranja; zadovoljstvo z organizacijskimi rezultati in količina sprejetih in zaželenih informacij prek ključnih kanalov komuniciranja. V prvih petih delih vprašalnika, ki so namenjeni opredelitvi zaposlenih o količini informacij, ki jih prejema o neki temi, imajo na voljo lestvico z ocenami od 1 do 5. Na vzporedni lestvici pa zaposleni ocenijo, koliko informacij bi morali prejeti o določeni temi. Kot navajajo avtorice, razlika med ocenama omogoči ugotavljanje informacijskih potreb in dejanskega stanja. Pomanjkljivosti vprašalnika ICA so dolžina in zapletenost uporabe, nejasnosti v terminologiji in problemi pri interpretaciji rezultatov, težava pa je tudi v tem, da gre za instrument, ki je zasnovan na percepciji anketirancev in ne na komunikacijski realnosti (Downs in Adrian v Tkalac Verčič et al., 2009, str. 182).

Eden izmed najpomembnejših instrumentov za merjenje zadovoljstva s komuniciranjem v svetu je po Carrireu in Bourqueu (2009, str. 31–32) tudi vprašalnik CSQ, ki sta ga razvila Downs in Hazen. Tkalac Verčičeva in Srblinova (2011, str. 183) navajata, da sta Downs in Hazen opredelila najbolj pomembne dimenzije zadovoljstva s komuniciranjem, in sicer komunikacijsko vzdušje, povratne informacije in odnos z nadrejenimi.

Vprašalnik CSQ sestavlja osem sklopov, in sicer komunikacijsko vzdušje, komuniciranje z nadrejenimi, vključenost v organizacijo, kakovost medijev, komuniciranje s sodelavci, informiranost o organizaciji, podatke o osebnem uspehu posameznikov in komuniciranje s podrejenimi. Vsak sklop sestavlja pet trditev, ki jih anketiranci ocenijo na 7-stopenjski Likertovi lestvici od zelo zadovoljen do zelo nezadovoljen (Downs in Hazen v Tkalac Verčič et al., 2009, str. 181).

Prednosti vprašalnika CSQ so med drugim kratek čas izpolnjevanja, preprostost, možnost ročne obdelave in obstoj norm (Greenbaum et al. v Tkalac Verčič in Srblin, 2011, str. 183). Vprašalnik je primeren za ugotavljanje splošnih vidikov, po katerih zaposleni ocenjujejo komuniciranje v organizaciji, manj pa za ugotavljanje specifičnih problemov in oblikovanje priporočil za izboljšave (Zwijze-Koning in de Jong v Carriere in Bourque, 2009, str. 32). Med pomanjkljivostmi pa so neobstoj možnosti preveritve medoddelčnega komuniciranja in komuniciranja z najvišjim vodstvom v organizaciji (Greenbaum et al. v Tkalac Verčič et al., 2009, str. 181).

Po Tkalac Verčičevi et al. (2009, str. 195) v svetu uporabljajo vrsto instrumentov za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem, ki so kulturološko in družbeno pogojeni. Kot navajajo avtorice, so dimenzije zadovoljstva zaposlenih z internim



komuniciranjem v Hrvaški do določene mere v skladu z ugotovitvami raziskav v svetu, a so dovolj različne, da so upravičile razvoj merskega instrumenta, ki je prilagojen hrvaškim razmeram. Namen instrumenta je ugotavljanje stopnje zadovoljstva z internim komuniciranjem in odnosih med zaposlenimi. Z njim je mogoče ugotoviti, kako pomembni se zaposlenim zdijo posamezni dejavniki zadovoljstva s komuniciranjem, kar omogoča opredelitev tistih vidikov komuniciranja, v katere je treba vložiti največ napora za njihovo izboljšanje. Kot še navajajo avtorice, je uporaba instrumenta primerna za znanstveno-raziskovalne namene in svetovanje na področju komuniciranja.

Raziskovanje je bilo, kot pojasnijo Tkalac Verčič et al. (2009, str. 185–194), sestavljeno iz dveh faz. V prvi fazi so pripravili vprašalnik o zadovoljstvu z internim komuniciranjem, ki ga je izpolnilo 259 anketirancev, po izvedbi factorske analize rezultatov so razvili končen vprašalnik. V drugi fazi so zanesljivost vprašalnika preverili na vzorcu 169 zaposlenih v eni od hrvaških organizacij. Izolirajo 8 dimenzij zadovoljstva s komuniciranjem, in sicer zadovoljstvo s povratnimi informacijami, zadovoljstvo s komuniciranjem z nadrejenim, zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem s sodelavci, zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem, zadovoljstvo z organizacijsko informiranostjo, zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s kakovostjo medijev internega komuniciranja in zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih. Vsak sklop je sestavljen iz sedmih trditev, ki jih anketiranci ocenijo na 7-stopenski lestvici od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen.

## **2.2 Načrt raziskave v preučevani organizaciji**

V uvodu magistrskega dela sem zapisala temeljno tezo, ki pravi, da primerno interno komuniciranje vpliva na dobre odnose med sodelavci, ki se odražajo na boljšem horizontalnem komuniciranju. Ob tem sem si postavila raziskovalna vprašanja, na katere sem skušala najti odgovore s pomočjo empirične preveritve v izbrani organizaciji. Zanimalo me je, ali obstaja povezava med zadovoljstvom s komunikacijskim vzdušjem v organizaciji in horizontalnim komuniciranjem, ali je zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem povezano z vrsto dela in ali obstaja razlika med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem med posameznimi delovnimi enotami organizacije.

Raziskovalni del magistrske naloge temelji na proučevanju zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem v izbrani organizaciji in značilnostih internega komuniciranja. Raziskavo sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, oblikovanega v spletnem programu EnKlikAnketa – 1KA spletne ankete (Priloga 1). Za ta način sem se odločila zaradi preprostega oblikovanja in možnosti spremljanja odzivnosti anketirancev. Sprva sem elektronsko pošto s prošnjo po posredovanju sodelavcem poslala na elektronske naslove vodjem posameznih enot, ker pa je bil odziv zelo majhen, sem se odločila za posredovanje osebnega vabila k sodelovanju v anketi prek elektronske pošte in družabnega omrežja Facebook. Vabila sem maja 2016 poslala približno 160 zaposlenim, vprašalnik jih je izpolnilo 117, kar pomeni, da je stopnja odgovora znašala približno 74 odstotkov.

Zbrane odgovore sem obdelala s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS in literature s področja analize družboslovnih podatkov.

Anketni vprašalnik je bil oblikovan na podlagi strokovne literature o internem komuniciranju, ki je zajeta v teoretičnem delu naloge. Raziskava je bila izvedena s pomočjo prilagojenega anketnega vprašalnika, ki so ga leta 2009 za ugotavljanje zadovoljstva z internim komuniciranjem razvile Ana Tkalac Verčič, Nina Pološki Vokić in Dubravka Sinčić Ćorić. Vprašalnik sem nekoliko spremenila. Prvi del so sestavljale trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja. Anketiranci so na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo nepomembno, 5 pa zelo pomembno, ocenili pomembnost zadovoljstva s povratnimi informacijami, zadovoljstva s komuniciranjem nadrejenih, zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem, zadovoljstvo z neformalnimi informacijami, zadovoljstvo s povratnimi informacijami, zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem, zadovoljstvo z načinom/medijem/orodjem komuniciranja in zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih. V drugem delu vprašalnika so anketiranci na lestvici od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 7 pa zelo zadovoljen, ocenili zadovoljstvo s svojim delom in odgovorili na vprašanje o morebitni spremembi zadovoljstva z delom v minulih 6 mesecih. Tretji del vprašalnika je bil namenjen 8 skupinam trditev o posameznih dimenzijah zadovoljstva s komuniciranjem. Anketiranci so na lestvici od 1 do 7 ocenili zadovoljstvo s povratnimi informacijami, s komuniciranjem nadrejenih, s horizontalnim komuniciranjem, z neformalnim komuniciranjem, s poslovnimi informacijami, s komunikacijskim vzdušjem, z načinom/medijem/s kanalom komuniciranja, s komuniciranjem na sestankih. Četrti del je bil namenjen demografskim vprašanjem, pri čemer me je poleg spola, starosti, tipa naselja in stopnje izobrazbe zanimalo še delo, ki ga opravljajo, delovno razmerje, enota organizacije in položaj nadrejeni/podrejeni.

Kakovost odnosov med sodelavci sem preverila na vzorcu 10 zaposlenih, in sicer s kratkimi pogovori. Šlo je za mešan kvantitativni in kvalitativni metodološki pristop.

Namen empiričnega dela magistrske naloge je povezovanje teorije in prakse, kar je podlaga za potrditev ali zavrnitev temeljne teze in reševanje raziskovalnih vprašanj. Na podlagi teoretičnih dognanj na področju internega komuniciranja in raziskave v obravnavani organizaciji magistrsko delo zaključim z oblikovanjem ugotovitev in odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja, s pripravo priporočil vodstvu obravnavane organizacije za izboljšave in s predlogi za nadaljnje raziskovanje področja.

Omejitve magistrskega dela so metodološke, časovne in vsebinske. Pri metodoloških gre za izbran merski instrument, in sicer le anketni vprašalnik. Z uporabo več različnih instrumentov bi bila preveritev zanesljivejša. Pri vzorčni raziskavi kakovosti odnosov med sodelavci je bil vzorec majhen. Med časovnimi omejitvami je bil čas trajanja izpolnjevanja vprašalnikov, ki sem ga omejila na 10 dni. Pri vsebinskih omejitvah gre za dostopnost primarnih virov teorije, kar sem reševala s sekundarnimi viri.

## 2.3 Opis uporabljenih metod

Pri regresijski analizi se vrednosti odvisne pojasnjene spremenljivke ocenjujejo z vrednostmi ene neodvisne pojasnjevalne spremenljivke ali več neodvisnih pojasnjevalnih spremenljivk. Cilj regresijske analize je statistično merjenje regresije, in sicer funkcionalno izraženega odnosa med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Pri enostavni regresiji gre za regresijo odvisne in ene neodvisne spremenljivke, pri večkratni regresiji pa gre za regresijo več spremenljivk (Brvar, 2007, str. 268). Po Bajtu in Štiblarju (2002, str. 113) gre pri regresiji za ugotavljanje smeri vpliva, kaj je vzrok in kaj posledica, in kvantificiranje tega vpliva.

Analiza variance je po Brvarju (2007, str. 284) metoda, s katero proučujemo učinke več faktorjev na statistične enote. Faktor je neodvisna spremenljivka, ki vpliva na proučevani pojav. Analiza variance odgovarja na vprašanje, ali so učinki faktorjev statistično pomembni in kako veliki so. To doseže z razčlenitvijo skupne variabilnosti podatkov, s katerimi izražamo učinke faktorjev na statistične enote, na več delov. Pri tej delitvi je, kot pojasni avtor, en del variance rezultat učinkov proučevanih faktorjev in se imenuje pojasnjena varianca, drugi del pa je rezultat učinkovanja slučajnih vplivov, imenuje se nepojasnjena varianca, izračuna se lahko šele potem, ko se iz opazovanih podatkov izloči vpliv učinkov proučevanih faktorjev. Analizo variance po Bastičevi (2006, str. 19) uporabljamo pri analizi značilnosti razlik med povprečnimi vrednostmi za več kot dva vzorca, pri čemer so vzorci med seboj neodvisni. Pri enostavni analizi variance analiziramo le eno spremenljivko, imamo pa več kot dva vzorca. Celotno variiranje vrednosti, merjeno s povprečnim kvadratnim odklonom vrednosti od aritmetične sredine, razdelimo na variiranje vrednosti zaradi razlik znotraj vzorcev in na variiranje vrednosti zaradi razlik med vzorci. Obe sestavini variance nato primerjamo med seboj.

Analiza zanesljivosti se opravlja s Cronbachovo alfo. Metoda temelji na variancah in kovariancah med merjenimi spremenljivkami, ki merijo isti konstrukt. Alfa je definirana na intervalu od 0 do 1. Če je vrednost alfe večja od 0,80, pravimo, da je merski postopek zanesljiv (Kovačič, b. l.).

Korelacijska analiza je preverjanje domneve o povezanosti dveh intervalnih ali razmernostnih spremenljivk, ali na kratko dveh številskih spremenljivk. Analiza meri povezanost številskih spremenljivk z določitvijo stopnje povezanosti in preizkusom ustreznih statističnih domnev (Brvar, 2007, str. 252). Natančni meri povezanosti sta kovarianca in Pearsonov koeficient linearne korelacije. Kovarianca je mera kovariabilnosti dveh številskih spremenljivk. Z njo se ugotovi, ali sta dve številski spremenljivki povezani. Kolikšna je ta povezanost, pa ugotovimo s Pearsonovim koeficientom korelacije (Brvar, 2007, str. 257–259). Pearsonov koeficient lahko zavzema vrednosti v intervalu od -1 do 1. V primeru, če je kritična vrednost 0, med spremenljivkama ni povezanosti, če je +1, sta spremenljivki pozitivno povezani, pri čemer se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večja tudi vrednost druge, če je kritična vrednost -1, pa sta spremenljivki negativno

povezani, pri čemer se z večanjem vrednosti prve spremenljivke, manjša vrednost druge (Kovačič, b. l.).

T-test je v pomoč pri preverjanju domnev o enakosti dveh povprečij. Pri tem testu se izbere neka neodvisna spremenljivka, ki vzorec razdeli na dva dela, dve skupini, nato pa se za vsak del izračuna povprečje izbrane spremenljivke, povprečji se nato med seboj primerja. Hkrati se tudi določi stopnja značilnosti, na podlagi katere se določi kritično območje (Šadl in Dolinšek, 2012, str. 160). S t-testom ugotavljamo, ali sta povprečji dveh skupin statistično različni. Test je še posebej primeren, ko želimo primerjati povprečji dveh skupin (Trochim, 2006).

## **2.4 Predstavitev obravnavane organizacije**

Radio Slovenija sodi v okvir javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju RTVSLO). To je zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti z namenom zagotavljanja demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanov Slovenije in Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Sloveniji. V skladu z Zakonom o RTV Slovenija zavod pripravlja dva nacionalna televizijska programa, tri nacionalne radijske programe, radijske in televizijske programe regionalnih RTV-centrov v Kopru in Mariboru, po en radijski in televizijski program za avtohtono italijansko in madžarsko narodno skupnost ter radijske in televizijske oddaje za romsko etnično skupnost, radijske in televizijske programe za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah ter za slovenske izseljence in zdomce, radijske in televizijske programe za tujo javnost ter teletext, spletni in mobilni portal. Poleg tega RTVSLO pripravlja tudi poseben nacionalni televizijski program, namenjen neposrednim prenosom in predvajanju posnetkov sej Državnega zbora Republike Slovenije in njegovih delovnih teles. V okviru RTVSLO delujejo Simfonični orkester, Big Band, Komorni zbor ter Otroški in Mladinski pevski zbor, skupina glasbenih producentov in nototeka, ki večino svojega dela namenijo ustvarjanju in poustvarjanju glasbenih del ter s posnetki bogatijo arhiv glasbene zakladnice RTVSLO. Znotraj RTVSLO deluje tudi Založba kaset in plošč, ki z nosilci zvoka in slike, izdanimi avdio- in videoigami poslušalcem in gledalcem omogoča dostop do kulturno-umetniških, izobraževalnih, informativnih in zabavnih vsebin iz arhivov RTV Slovenija in do novosti iz lastne produkcije (RTVSLO, 2016, str. 3).

Programsko-produkcijska enota Radio Slovenija (v nadaljevanju RAS) ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira nacionalne radijske programe. Strokovno-programске in produkcijske dejavnosti RAS vodi in usklajuje njegov direktor. Za strokovno-programsko delo, ki se nanaša na narodnostna programa, sta zadolžena pomočnika generalnega direktorja za ta programa. RAS sestavljajo štiri uredniško- producentске enote, katerih vodje so odgovorni uredniki, in sicer Uredništvo Prvega programa, Uredništvo Drugega programa, Uredništvo Tretjega programa in organizacijska enota Radijska produkcija, ki zagotavlja tehnične

storitve, produkcijo, postprodukcijo in predvajanje radijskih programov v skladu s potrebami RAS (RTVSLO, 2016, str. 7).

Poslanstvo RTVSLO je neodvisno in objektivno informiranje, izobraževanje in razvedrilo ter spodbujanje razvoja ustvarjalnosti, jezika, kulture in identitete slovenskega naroda znotraj in zunaj Slovenije, avtohtonih narodnostnih manjšin in drugih prebivalcev Slovenije. Izvajanje poslanstva v javnem interesu predvideva nepristransko, celovito in kakovostno informiranje, hitro in učinkovito obveščanje, kakovostno in sodobno izobraževanje, priprava in prilagajanje vsebin za družbene manjšine, zadovoljevanje interesov ciljnih občinstev s področij kulture, glasbe, gospodarstva, znanosti, športa in razvedrila. Izvajanje poslanstva v nacionalnem interesu predvideva ohranjanje nacionalne identitete vseh prebivalcev Slovenije, skrb za zborni izreko in kulturo govora, ustvarjanje, beleženje in razširjanje kulturnih vsebin, zapisovanje aktualnega dogajanja ter raziskovanje in predstavljanje zgodovine (RTVSLO, 2011, str. 10–11).

V skladu z vizijo, ki so si jo zastavili v strategiji razvoja, bo RTVSLO osrednji javni in neodvisni ustvarjalec avdiovizualnih vsebin, ki bodo bogatile življenje ljudi prek vseh obstoječih in novih komunikacijskih poti. Zavod se bo razvijal kot temeljni elektronski medij in skrbnik ter glasnik identitete in kulture slovenskega naroda ter identitet in kultur avtohtonih narodnostnih skupnosti in drugih narodov, ki v Sloveniji sobivajo. Zagotavljal bo kakovostne in privlačne ter pričakovano gledane, poslušane ali obiskane vsebine. Vizija tudi predvideva, da bo zavod postal sodobna organizacija, ki bo združeval ustvarjalce vsebin po strokovnih področjih in urednike, ki bodo vsebine objavljali na različnih multimedijskih platformah, uporabnikom prijazna in visoko tehnološka organizacija, ki bo pozorna do njihovih pričakovanj in jim bo omogočala dejavno soustvarjanje vsebin, finančno stabilna organizacija, ki se bo financirala pretežno iz javnih sredstev, za bogatenje osnovne dejavnosti pa bo izvajala tudi tržno dejavnost in prihodke namenjala dodatnim programskim vsebinam in posebnim projektom (RTVSLO, 2011, str. 11).

Za eksterno in interno komuniciranje RTVSLO je zadolžena Služba za odnose z javnostjo. Ta izvaja dejavnosti na področju komuniciranja z mediji in širšo javnostjo, izvaja celostne komunikacijske strategije, skrbi za korporativno, interno in marketinško komuniciranje ter komuniciranje v družbenih omrežjih, ponuja pa tudi komunikacijsko podporo različnim projektom znotraj organizacije (RTVSLO, 2016, str. 132). V skladu z načrti bodo nadaljevali razvoj internega portala za lažje, sodobnejše in učinkovitejše zagotavljanje primerne, pravočasne in sprotne informiranja sodelavcev o tekočih dogajanjih in projektih. V skladu z željami zaposlenih bodo internemu portalu dodali še izobraževalni poudarek, hkrati bodo spodbujali sodelavce, da uporabljajo interni portal kot delovni pripomoček in kot platformo za boljše sodelovanje, izmenjavo idej, informacij in znanja (RTVSLO, 2015, str. 179).

Kanali/orodja internega komuniciranja na organizacijski ravni so interni spletni portal MojRTV z različnimi vsebinami in rubrikami, tedenski elektronski časopis Med nami,

elektronska pošta Med nami in interni časopis Kričač (RTVSLO, 2016, str. 127). Na ravni RAS interno komuniciranje poteka prek medosebnih pogovorov, prek dnevnih sestankov vodij posameznih uredništev, prek dnevnih sestankov na ravni posameznih uredništev, prek telefona, elektronske pošte in oglasnih tabel.

Merjenje kakovosti internega komuniciranja v RTVSLO opravijo občasno, in sicer v okviru različnih raziskav s področja organizacijskega vzdušja in organizacijske kulture. Leta 2010 so v RTVSLO, kot navajata Kolar in Gruban (2011, str. 6–9) s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika izvedli raziskavo o organizacijskem vzdušju in zavzetosti zaposlenih. Ugotovili so, da so zaposleni najmanj zadovoljni z motivacijo, poznavanjem poslovanja, razvojem kariere, nagrajevanjem, notranjimi odnosi, usposabljanjem in učenjem. Tudi delovna zavzetost med zaposlenimi je bila na nizki ravni. Zaposleni so bili najbolj zadovoljni z vsebino dela in s samostojnostjo, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s sodelavci in s komuniciranjem. Na podlagi ugotovitev raziskave je vodstvo pripravilo načrt za izboljšavo vzdušja in zavzetosti zaposlenih. Pri tem so poudarili vlogo internega komuniciranja, s pomočjo katerega bi med zaposlenimi povečali zavedanje o ciljnih organizacije, izboljšali dvosmerno komuniciranje za izmenjavo mnenj in informacij, pripravljali redna srečanja vodji z zaposlenimi in spodbujali izmenjavo mnenj in predlogov prek uporabe elektronskih komunikacijskih kanalov, elektronske pošte Med nami in internega portala Moj RTV.

Z raziskavo organizacijske kulture so, kot navaja Kolar (2013, str. 14–15), leta 2012 ugotavljali vpliv vodij na obstoječo kulturo RTVSLO. Z anketnim vprašalnikom so zbrali odgovore 40 vodij/urednikov na srednji ravni vodenja z različnih področij, ki imajo večje število podrejenih. Ugotavljali so pristope in vedenja posameznih vodij na področju dela z nalogami, dela z ljudmi in dela na osebni ravni. Za posameznike so pripravili poročila, skupna poročila za posamezne skupine in primerjave z zeleno organizacijsko kulturo, ugotovitve pa so predstavili tudi vodstvu. Z raziskavo so ugotovili, da se slog vodij v povprečju pozitivno približuje zeleni organizacijski kulturi, med vprašanimi pa so imeli nekateri že zelen slog vodenja. Za tiste, ki so odstopali od zelene kulture, so pripravili individualne programe za razvoj. Ker so v raziskavi ugotovili, da so v organizaciji navzoči pristopi, k pri sodelavcih vzbujajo vedenja, ki imajo negativen vpliv na dolgoročno uspešnost organizacije, so pripravili načrt, v skladu s katerim naj bi z vključevanjem vseh zaposlenih izvajali dejavnosti za določanje skupnih vrednot in spreminjanje vedenja. Cilj načrta je bil spreminjanje organizacijske kulture prek uveljavljanja skupnih vrednot, s čimer bi dosegli boljše delovno vzdušje, povečanje zavzetosti in učinkovitosti zaposlenih, pa tudi kakovost programskih produktov organizacije.

Služba za odnose z javnostjo RTVSLO (2015) je na podlagi odgovorov, ki so jih dobili s spletnim anketnim vprašalnikom za interno javnost organizacije, ugotavljala zadovoljstvo z internim portalom. Med drugim so ugotovili, da se večini vprašanih interni portal zdi uporabna informacijska točka, da se prek njega informirajo o dogajanju v organizaciji, številni pa ga uporabljajo kot delovni pripomoček. Med vsebinami, ki bi jih želeli

spremljati na portalu, so vprašani izpostavili izobraževalne vsebine z različnih področij. Služba za odnose z javnostjo je v predstavitvi rezultatov ankete med drugim zaposlene pozvala, naj v del internega portala Skrinjica idej pošiljajo svoje pripombe in predloge, na podlagi katerih bi izboljšali delovanje in uporabnost portala.

## 2.5 Analiza podatkov in razlaga rezultatov

### 2.5.1 Zanesljivost vprašalnika

Pri preveritvi zanesljivosti vprašalnika sem uporabila Cronbachovo alfo, ki meri notranjo konsistentnost, in nam da podatek o tem, kako smo lahko prepričani, da bi dobili enake rezultate, če bi enaka skupina ljudi znova reševala vprašalnik. Preverjala sem po posameznih sklopih. Iz Tabele 1 lahko ugotovimo, da je alfa pri sklopu vprašanj o zadovoljstvu s komuniciranjem nadrejenih in sklopu vprašanj o zadovoljstvu z neformalnimi informacijami višja od 0,7, a nižja od 0,9, kar pomeni, da je zanesljivost dobra. Pri vseh preostalih sklopih vprašanj je alfa višja od 0,9, kar pomeni, da je zanesljivost odlična.

*Tabela 1: Zanesljivost vprašalnika*

Cronbachova alfa	N veljavnih	<b>Sprejemljiva zanesljivost</b>
,691	8	

#### Po sklopih

	Cronbachova alfa	N veljavnih	
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	0,914	4	<b>odlična</b>
Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih			<b>dobra</b>
	0,899	4	
Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem (s sodelavci)	0,924	4	<b>odlična</b>
Zadovoljstvo z neformalnimi informacijami			<b>dobra</b>
	0,752	4	
Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami (o rezultatih, spremembah, itd.)			<b>odlična</b>
	0,910	4	
Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	0,924	4	<b>odlična</b>
Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja	0,901	4	<b>odlična</b>
Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	0,918	4	<b>odlična</b>

### 2.5.2 Opis vzorca

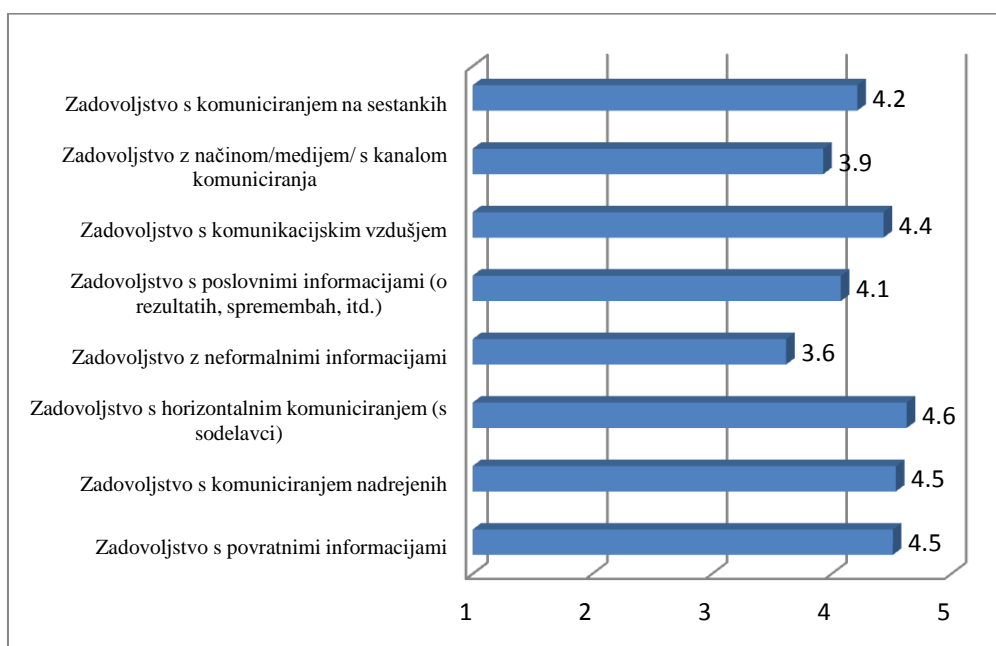
V raziskavi je sodelovalo 117 anketirancev, med njimi je bilo 53,3 odstotka žensk in 46,7 odstotka moških (Tabela 1 v Prilogi 2). Anketiranci so v povprečju stari 39,19 leta, povprečno število delovnih let v organizaciji je 14,47 leta (Tabela 2 v Prilogi 2). Največ anketirancev ima univerzitetno izobrazbo, in sicer 50,9 odstotka, najmanj pa magisterij,

specializacijo ali doktorat, in sicer 6,5 odstotka (Tabela 3 v Prilogi 2). Največ anketirancev opravlja novinarsko delo, in sicer 58,3 odstotka, najmanj anketirancev pa opravlja računalniško podporo, in sicer 1,9 odstotka (Tabela 4 v Prilogi 2). Honorarno delo opravlja 23,1 odstotka anketirancev, 74 odstotkov je redno zaposlenih (Tabela 5 v Prilogi 2). Največ anketirancev, in sicer 43,1 odstotka, je iz UPE Uredništvo prvega programa, najmanj, in sicer 2 odstotka, iz vodstva (Tabela 6 v Prilogi 2). Med anketiranci je bilo 15,8 odstotka vodij in 84,2 odstotka tistih, ki niso vodje več kot 5 zaposlenim (Tabela 7 v Prilogi 2).

### 2.5.3 Opisna statistika

Iz Tabele 8 v Prilogi 3 je razvidno, da se anketirancem v povprečju zdi najbolj pomembno zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem s sodelavci ( $M=4,63$ ), sledita zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih ( $M=4,54$ ) in zadovoljstvo s povratnimi informacijami ( $M=4,51$ ), najmanj se jim zdita pomembna zadovoljstvo z neformalnimi informacijami ( $M=3,63$ ) in zadovoljstvo s kanalom komuniciranja ( $M=3,93$ ). Na splošno lahko na podlagi rezultatov sklepamo, da se anketirancem zdi pomembno zadovoljstvo z vsemi dimenzijami internega komuniciranja (Slika 4).

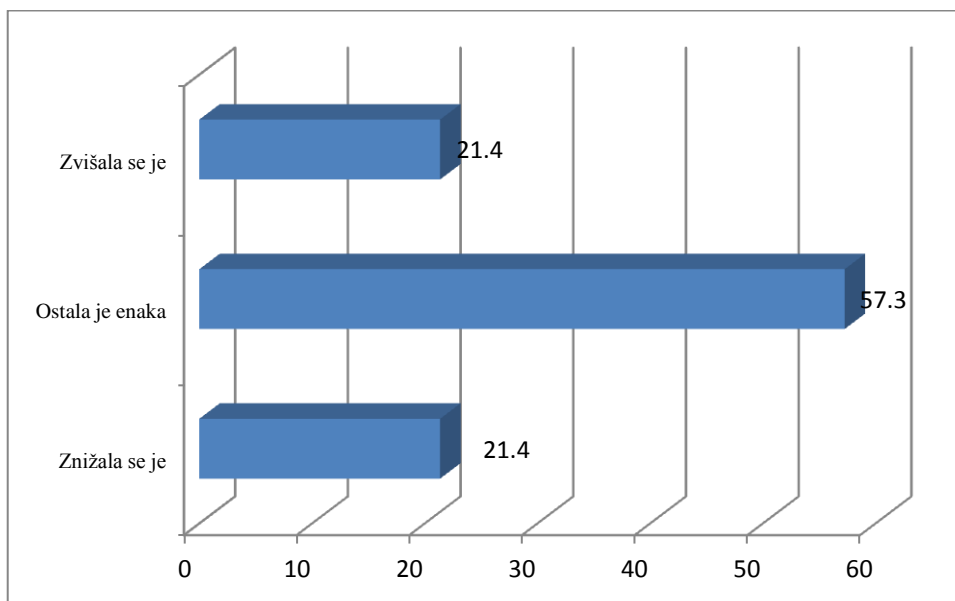
*Slika 4: Povprečna ocena pomembnosti zadovoljstva z dimenzijami internega komuniciranja*



Anketiranci so v povprečju zelo zadovoljni s svojim delom ( $M=5,69$ ) (Tabela 9 v Prilogi 3), v povprečju je 57,3 odstotka anketirancev ocenilo, da je njihova raven zadovoljstva z delom v preteklih 6 mesecih ostala enaka, 21,4 odstotka meni, da se je zvišala, 21,4 odstotka pa, da se je znižala (Tabela 10 v Prilogi 3) (Slika 5).

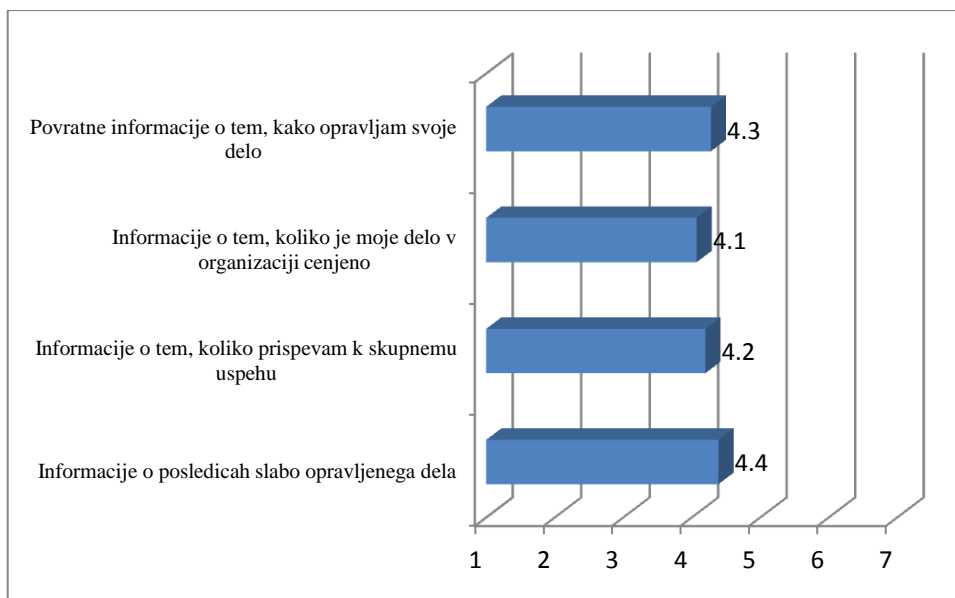


*Slika 5: Povprečna ocena ravni zadovoljstva v minulih 6 mesecih*



Iz Tabele 11 v Prilogi 3 je razvidno, da so anketiranci v sklopu o zadovoljstvu s povratnimi informacijami v povprečju najbolj zadovoljni z informacijami o posledicah slabo opravljenega dela ( $M=4,39$ ), najmanj pa z informacijami o tem, koliko je njihovo delo v organizaciji cenjeno ( $M=4,07$ ). Na splošno lahko ocenimo, da anketiranci v povprečju niso niti nezadovoljni niti zadovoljni s povratnimi informacijami (Slika 6).

*Slika 6: Povprečna ocena zadovoljstva s povratnimi informacijami*



Iz Tabele 12 v Prilogi 3 je razvidno, da so anketiranci v sklopu o zadovoljstvu s komuniciranjem nadrejenih v povprečju najbolj zadovoljni z dostopnostjo nadrejenega ( $M=5,67$ ), v povprečju so zadovoljni tudi s tem, koliko je njihov nadrejeni seznanjen s problemi, s katerimi se srečujejo ( $M=4,94$ ). Najmanj pa so anketiranci v povprečju

zadovoljni s tem, koliko njihov nadrejeni prepoznava njihove potenciale ( $M=4,82$ ). Na splošno lahko ocenimo, da so anketiranci v povprečju večinoma zadovoljni s komuniciranjem nadrejenih (Slika 7).

*Slika 7: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem nadrejenih*

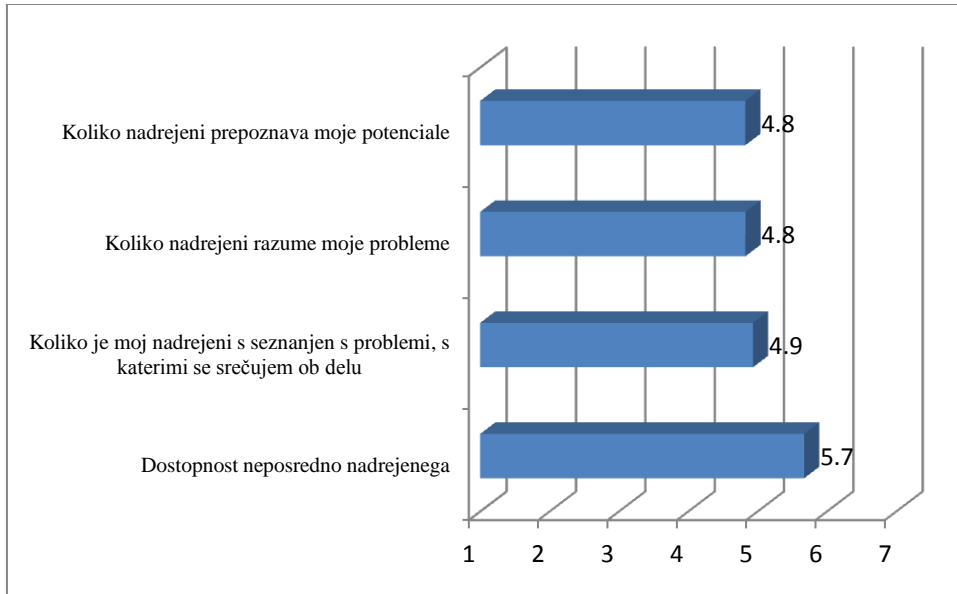
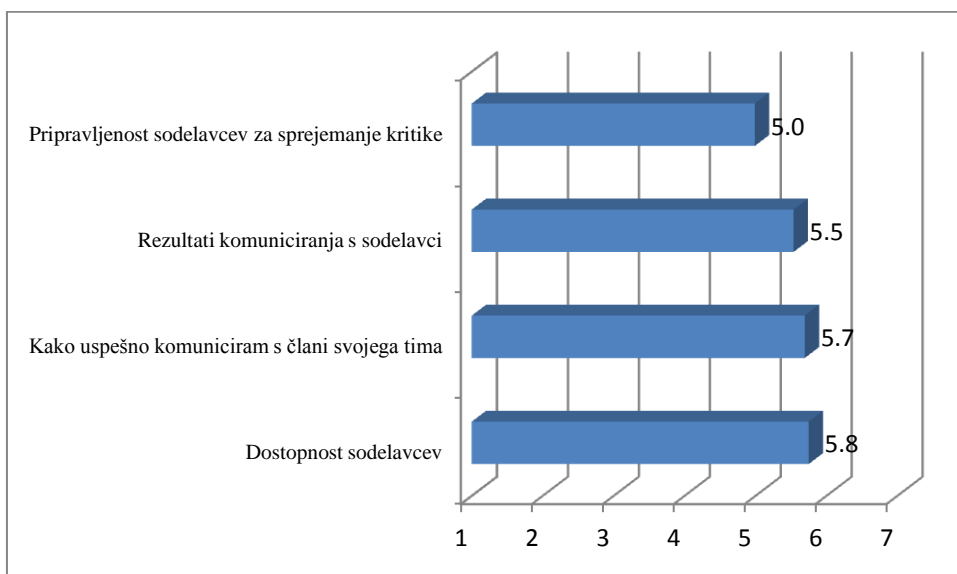


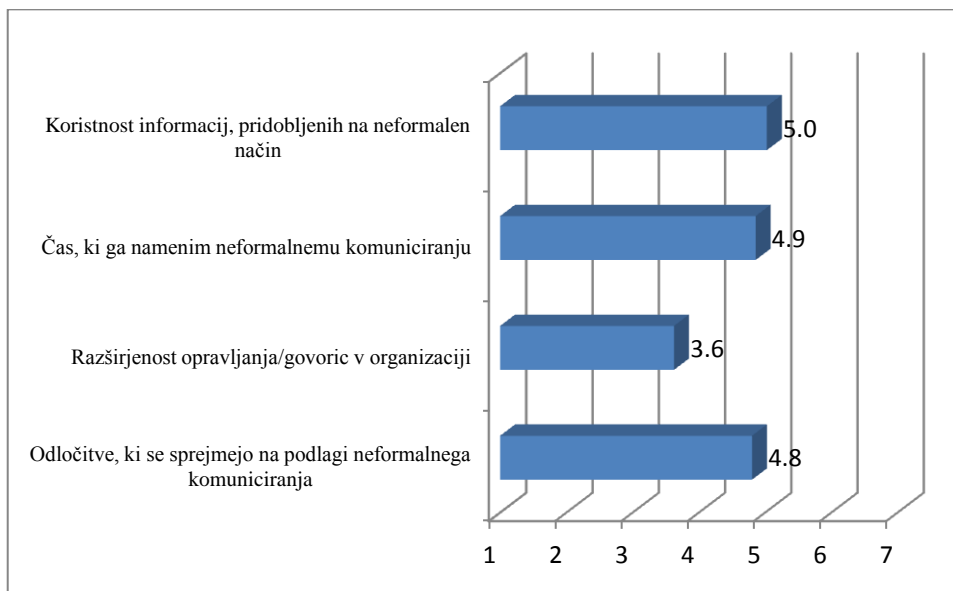
Tabela 13 v Prilogi 3 prikazuje, da so anketiranci v sklopu o zadovoljstvu s horizontalnim komuniciranjem s sodelavci v povprečju najbolj zadovoljni z dostopnostjo sodelavcev ( $M=5,75$ ), najmanj pa s pripravljenostjo sodelavcev za sprejemanje kritike ( $M=4,99$ ). Na splošno lahko ocenimo, da so anketiranci v povprečju večinoma zadovoljni s horizontalnim komuniciranjem (Slika 8).

*Slika 8: Povprečna ocena zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem*



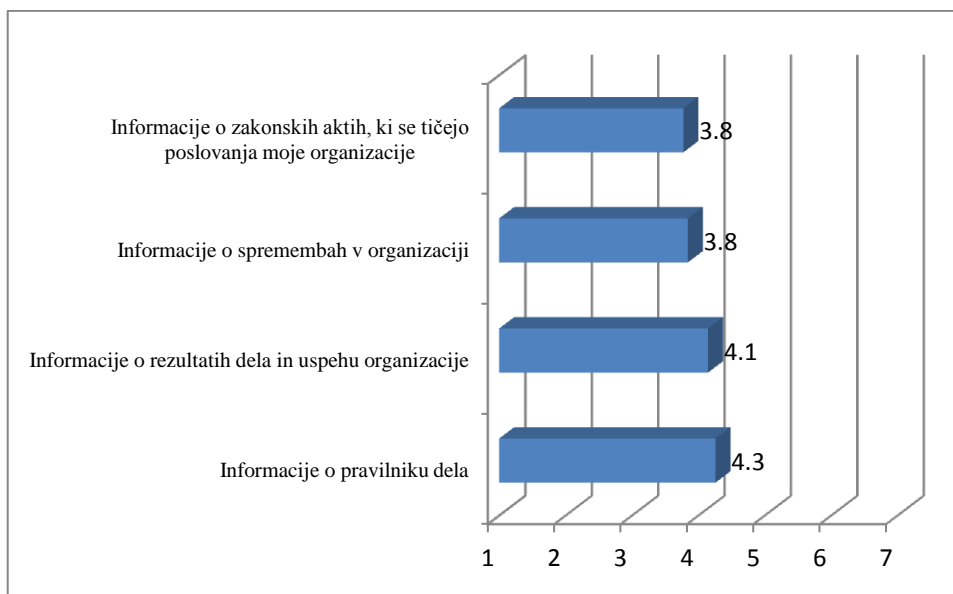
Kot kaže Tabela 14 v Prilogi 3, so anketiranci v sklopu o zadovoljstvu z neformalnim komuniciranjem v povprečju najbolj zadovoljni s koristnostjo informacij, pridobljenih neformalno ( $M=5,03$ ), najmanj pa so v povprečju zadovoljni z razširjenostjo govoric v organizaciji ( $M=3,63$ ). Na splošno lahko ocenimo, da anketiranci v povprečju niso ne zadovoljni ne nezadovoljni z neformalnim komuniciranjem (Slika 9).

*Slika 9: Povprečna ocena zadovoljstva z neformalnim komuniciranjem*



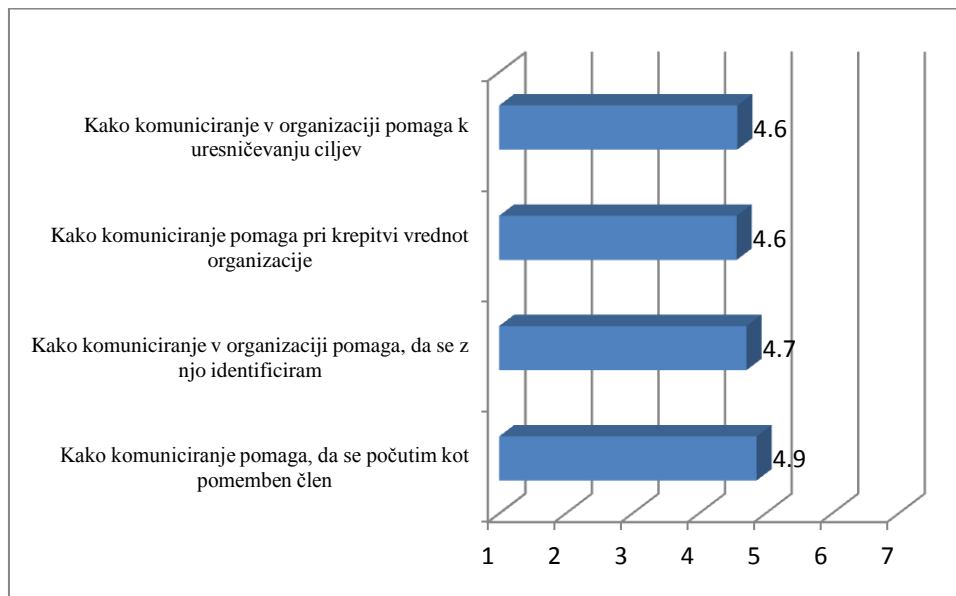
Pri sklopu o zadovoljstvu s poslovnimi informacijami je iz Tabele 15 v Prilogi 3 razvidno, da so anketiranci v povprečju najbolj zadovoljni z informacijami o pravilniku dela ( $M=4,26$ ), najmanj pa z informacijami o zakonskih aktih, ki se tičejo poslovanja organizacije ( $M=3,78$ ). Na splošno lahko ocenimo, da anketiranci v povprečju niso niti nezadovoljni niti zadovoljni s poslovnimi informacijami (Slika 10).

*Slika 10: Povprečna ocena zadovoljstva s poslovnimi informacijami*



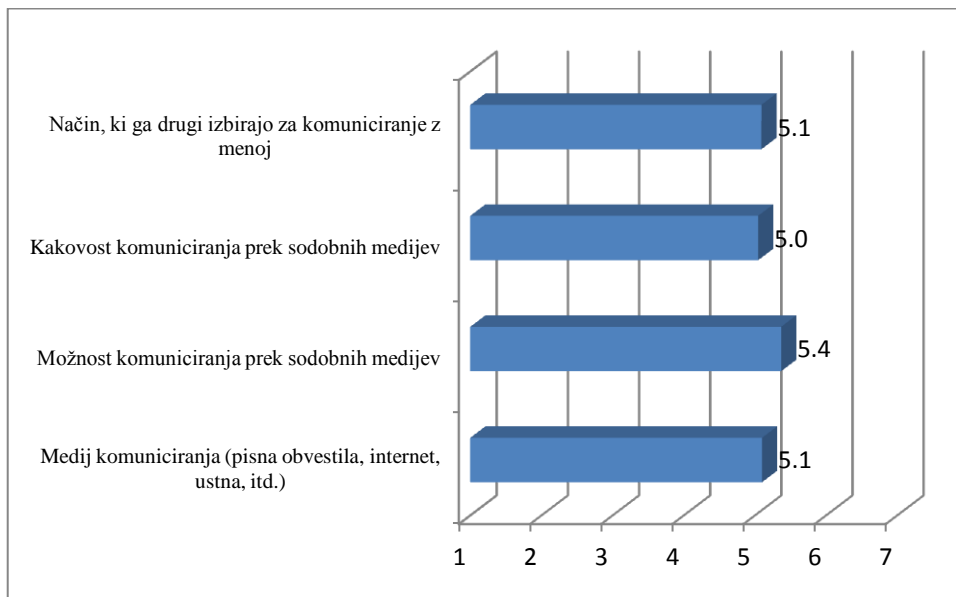
Pri sklopu o zadovoljstvu s komunikacijskim vzdušjem Tabela 16 v Prilogi 3 prikazuje, da so anketiranci v povprečju najbolj zadovoljni s tem, kako komuniciranje pomaga, da se počutijo kot pomemben člen v organizaciji ( $M=4,87$ ), najmanj pa s tem, kako komuniciranje pomaga pri krepitevi vrednot organizacije ( $M=4,57$ ). Na splošno lahko ocenimo, da so anketiranci v povprečju večinoma zadovoljni s komunikacijskim vzdušjem (Slika 11).

*Slika 11: Povprečna ocena zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem*



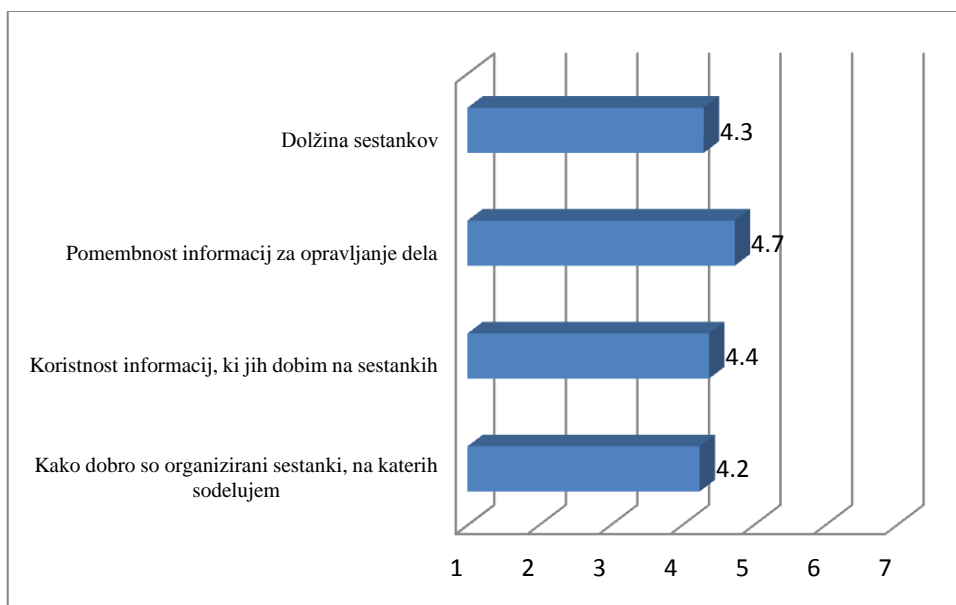
Pri sklopu o zadovoljstvu s kanalom komuniciranja lahko iz Tabele 17 v Prilogi 3 razberemo, da so anketiranci v povprečju najbolj zadovoljni z možnostjo komuniciranja prek sodobnih medijev ( $M=5,37$ ), najmanj pa s kakovostjo komuniciranja prek sodobnih medijev ( $M=5,05$ ). Na splošno lahko ocenimo, da so anketiranci v povprečju večinoma zadovoljni s kanali komuniciranja v organizaciji (Slika 12).

Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva s kanalom komuniciranja



Pri sklopu o zadovoljstvu s komuniciranjem na sestankih je iz Tabele 18 v Prilogi 3 razvidno, da so anketiranci v povprečju najbolj zadovoljni s pomembnostjo informacij za opravljanje dela ( $M=4,74$ ), najmanj pa z organizacijo sestankov, na katerih sodelujejo ( $M=4,25$ ). Na splošno lahko ocenimo, da anketiranci niso ne nezadovoljni ne zadovoljni s komuniciranjem na sestankih (Slika 13).

Slika 13: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem na sestankih



Povezanost med posameznimi dimenzijami zadovoljstva je razvidna iz Tabele 20 v Prilogi 3. Močna povezanost se kaže med zadovoljstvom s povratnimi informacijami in zadovoljstvom s komuniciranjem nadrejenih ( $p=0,70$ ), zmerna povezanost se kaže med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstvom z neformalnim komuniciranjem ( $p=0,56$ ), zmerno povezanost lahko ugotovimo tudi med zadovoljstvom s

komuniciranjem na sestankih in s komuniciranjem nadrejenih ( $p=0,56$ ), zmerno povezani sta tudi zadovoljstvi s komunikacijskim vzdušjem in povratnimi informacijami ( $p=0,54$ ). Na splošno lahko na podlagi izračuna trdimo, da obstaja povezanost med spremenljivkami, torej, če se poveča zadovoljstvo s povratnimi informacijami, potem se bo povečalo tudi zadovoljstvo s komuniciranjem.

Za ugotavljanje statistične razlike med prvim vprašanjem, v katerem so anketiranci ocenjevali pomembnost zadovoljstva s posameznimi dimenzijami internega komuniciranja, in sklopi dimenzij, je bila za primerjavo potrebna sprememba 7-stopenjske lestvice v 5-stopenjsko. Odgovora večinoma nezadovoljen in nezadovoljen se združita v nezadovoljen, odgovora večinoma zadovoljen in zadovoljen pa v zadovoljen. Pri primerjavi razlik v povprečjih med oceno pomembnosti zadovoljstva z dimenzijami internega komuniciranja in oceno zadovoljstva z dimenzijami internega komuniciranja je iz Tabele 21 v Prilogi 3 razvidno, da so razlike med pari statistično značilne pri šestih dimenzijah (vrednost  $p$  je pod 0,05). Pri teh primerjavah so razlike v povprečjih dovolj velike. Pri zadovoljstvu z neformalnim komuniciranjem in zadovoljstvu s kanalom komuniciranja ni razlik med pomembnostjo in zadovoljstvom.

## **2.6 Diskusija rezultatov – odgovorov na raziskovalna vprašanja**

RAS je medijska organizacija, v kateri je izjemnega pomena komuniciranje med sodelavci, saj je delo, ki ga opravljajo zaposleni, namenjeno informiranju, izobraževanju in razvedrilu zunanjih javnosti. Prek horizontalnega komuniciranja poteka stalna izmenjava informacij, ki so nujne za delovanje organizacije, znanja in izkušenj. Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem in dobri odnosi med sodelavci so pglavitni za uspešno komuniciranje z zunanjimi javnostmi. V empiričnem delu naloge je bila zato osrednja pozornost namenjena zadovoljstvu s horizontalnim komuniciranjem.

Pri **prvem** raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali obstaja povezava med zadovoljstvom s komunikacijskim vzdušjem v organizaciji in zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem.

Primerjava povprečij zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem, kot je razvidno iz Tabele 2, pokaže, da je Pearsonov koeficient statistično značilen,  $p$ -vrednost je 0,00. Med spremenljivkama obstaja pozitivna povezanost. Moč povezanosti je zmerna. Na splošno lahko ugotovimo, da bolj ko so zaposleni zadovoljni s komunikacijskim vzdušjem, bolj so zadovoljni s horizontalnim komuniciranjem.

*Tabela 2: Primerjava povprečij zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem*

		Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem
Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem	Pearsonov koeficient korelacije	1	,405**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)		,000
	N	108	106

Podrobnejša primerjava po trditvah o zadovoljstvu s horizontalnim komuniciranjem, ki je razvidna iz Tabele 3, pokaže, da so vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti statistično značilni, p-vrednosti so pod 0,05. Lahko govorimo o pozitivnih povezanostih med spremenljivkami. Moč povezanosti je največja med zadovoljstvom s komunikacijskim vzdušjem in pripravljenostjo sodelavcev za sprejemanje kritike ( $p=0,44$ ).

*Tabela 3: Primerjava po trditvah o horizontalnem komuniciranju*

		Dostopnost sodelavcev	Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	Rezultati komuniciranja s sodelavci	Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike
Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	Pearsonov koeficient korelacije	,325**	,280**	,392**	,440**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,001	,004	,000	,000
	N	106	106	106	106

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je še zanimalo, ali obstaja statistično značilna pozitivna povezava med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in drugimi sklopi komuniciranja, pri tem sem izvzela zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem.

*Tabela 4: Primerjava zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in drugimi sklopi*

		Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem	Zadovoljstvo z načinom komuniciranja	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih
Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem	Pearsonov koeficient korelacije	,395**	,381**	,562**	,236*	,523**	,347**
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	,000	,000	,000	,014	,000	,000
	N	108	105	106	107	107	106

Primerjava z drugimi sklopi komuniciranja (Tabela 4) pokaže, da so vsi Pearsonovi korelacijski koeficienti statistično značilni, p-vrednosti so pod 0,05. Lahko govorimo o pozitivnih povezanostih med spremenljivkami. Moč povezanosti je največja pri zadovoljstvu z neformalnim komuniciranjem ( $p=0,56$ ).

Pri **drugem** raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali obstaja statistično značilna razlika v povprečjih med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in vrsto dela.

Povezavo med spremenljivkama smo računali s testom ANOVA oziroma analizo variance, s katero smo preverili, ali se povprečja znotraj spremenljivke vrsta dela statistično pomembno razlikujejo pri horizontalnem komuniciranju.

Najprej smo preverili Leveneov test homogenosti varianc, ki je pogoj za izračun ANOVE. Test je pokazal nehomogenost spremenljivk, p-vrednost je bila pod 0,05, zato smo namesto testa Anove uporabili Brown-Forsytheov. Ta je pokazal, da je p-vrednost nižja od 0,05. Lahko trdimo, da so med skupinami vrste dela razlike v povprečjih glede zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem. Povprečja skupin se razlikujejo, zato je treba izvesti post-hoc test, ki nam podrobneje pojasni, katere skupine se med seboj statistično pomembno razlikujejo. Primerja vsako skupino z vsako, po posameznih vprašanjih oziroma spremenljivkah. P-vrednost se interpretira enako kot pri ANOVI. Pove nam tudi razliko med povprečjem ene in druge skupine. Kot je razvidno Tabele 5, so največje razlike med povprečji zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem med skupinami novinarsko in napovedovalsko delo, oblikovanje zvoka in napovedovalsko delo, lektorsko in napovedovalsko delo ter administrativno in napovedovalsko delo. Izstopajo zlasti razlike v povprečjih med napovedovalskim delom in drugimi vrstami dela.



Tabela 5: Mnogotere primerjave Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem in Vrste dela

(I) Delo, ki ga opravljam v organizaciji?		Razlika povprečij (I-J)	Std. napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
Novinarsko	Oblikovanje zvoka	0,02	0,28	0,93	-0,53	0,58
	Računalniška podpora	1,11	0,68	0,10	-0,23	2,46
	Lektorsko	0,27	0,38	0,47	-0,47	1,02
	Napovedovalsko	1,51875*	0,35	0,00	0,81	2,22
	Administrativno	0,20	0,30	0,51	-0,40	0,79
Oblikovanje zvoka	Novinarsko	-0,02	0,28	0,93	-0,58	0,53
	Računalniška podpora	1,09	0,71	0,13	-0,33	2,50
	Lektorsko	0,25	0,44	0,57	-0,62	1,12
	Napovedovalsko	1,49554*	0,42	0,00	0,67	2,33
	Administrativno	0,17	0,37	0,64	-0,56	0,91
Računalniška podpora	Novinarsko	-1,11	0,68	0,10	-2,46	0,23
	Oblikovanje zvoka	-1,09	0,71	0,13	-2,50	0,33
	Lektorsko	-0,84	0,76	0,27	-2,34	0,66
	Napovedovalsko	0,41	0,75	0,59	-1,07	1,89
	Administrativno	-0,92	0,72	0,21	-2,35	0,51
Lektorsko	Novinarsko	-0,27	0,38	0,47	-1,02	0,47
	Oblikovanje zvoka	-0,25	0,44	0,57	-1,12	0,62
	Računalniška podpora	0,84	0,76	0,27	-0,66	2,34
	Napovedovalsko	1,24554*	0,49	0,01	0,28	2,21
	Administrativno	-0,08	0,45	0,86	-0,97	0,81
Napovedovalsko	Novinarsko	-1,51875*	0,35	0,00	-2,22	-0,81
	Oblikovanje zvoka	-1,49554*	0,42	0,00	-2,33	-0,67
	Računalniška podpora	-0,41	0,75	0,59	-1,89	1,07
	Lektorsko	-1,24554*	0,49	0,01	-2,21	-0,28
	Administrativno	-1,32292*	0,43	0,00	-2,18	-0,47
Administrativno	Novinarsko	-0,20	0,30	0,51	-0,79	0,40
	Oblikovanje zvoka	-0,17	0,37	0,64	-0,91	0,56
	Računalniška podpora	0,92	0,72	0,21	-0,51	2,35
	Lektorsko	0,08	0,45	0,86	-0,81	0,97
	Napovedovalsko	1,32292*	0,43	0,00	0,47	2,18

\*. Razlike v povprečjih so statistično značilne na ravni 0,05.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali obstaja statistično značilna razlika v povprečjih med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in posameznimi delovnimi enotami organizacije.

Pri primerjavi povprečja zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem med posameznimi delovnimi enotami je test homogenosti varianc pokazal homogenost, zato je bila analiza varianc možna. Ta je pokazala, da je p-vrednost manjša od 0,05 (Tabela 6).

Tabela 6: Test homogenosti varianc

Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Asimp. p-vrednost
13,215	5	2,643	2,783	,022

Lahko trdimo, da so v skupinah delovne enote razlike v povprečjih glede zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem. Povprečja skupin se razlikujejo, izračun post-hoc testa pokaže razlike med povprečji skupin. Kot je razvidno iz Tabele 7, so razlike v povprečjih statistično značilne med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem med Uredništvom prvega programa ter Radijsko produkcijo, Uredništvom prvega programa in Izvedbo, Uredništvom drugega programa in Izvedbo.

Tabela 7: Mnogotere primerjave Horizontalno komuniciranje in Del. enote

(I) Enota	Razlika povprečij (I-J)	Std. napaka	Asimp. p-vrednost	95 % Interval zaupanja		
				Nizki	Visoki	
UPE Uredništvo prvega programa	UPE Uredništvo drugega programa	0,21	0,29	0,48	-0,37	0,79
	UPE Uredništvo tretjega programa	0,32	0,40	0,42	-0,47	1,11
	OE Radijska produkcija	,67330*	0,28	0,02	0,11	1,24
	OE Izvedba	,89205*	0,27	0,00	0,35	1,43
	Vodstvo	0,89	0,70	0,21	-0,51	2,29
UPE Uredništvo drugega programa	UPE Uredništvo prvega programa	-0,21	0,29	0,48	-0,79	0,37
	UPE Uredništvo tretjega programa	0,11	0,45	0,80	-0,77	1,00
	OE Radijska produkcija	0,46	0,35	0,19	-0,23	1,16
	OE Izvedba	,68333*	0,34	0,05	0,01	1,36
	Vodstvo	0,68	0,73	0,35	-0,77	2,14
UPE Uredništvo tretjega programa	UPE Uredništvo prvega programa	-0,32	0,40	0,42	-1,11	0,47
	UPE Uredništvo drugega programa	-0,11	0,45	0,80	-1,00	0,77
	OE Radijska produkcija	0,35	0,44	0,43	-0,52	1,23
	OE Izvedba	0,57	0,43	0,19	-0,29	1,43
	Vodstvo	0,57	0,78	0,47	-0,98	2,12
OE Radijska produkcija	UPE Uredništvo prvega programa	-,67330*	0,28	0,02	-1,24	-0,11
	UPE Uredništvo drugega programa	-0,46	0,35	0,19	-1,16	0,23
	UPE Uredništvo tretjega programa	-0,35	0,44	0,43	-1,23	0,52

	OE Izvedba	0,22	0,33	0,52	-0,45	0,88
	Vodstvo	0,22	0,73	0,77	-1,23	1,67
OE Izvedba	UPE Uredništvo prvega programa	-,89205*	0,27	0,00	-1,43	-0,35
	UPE Uredništvo drugega programa	-,68333*	0,34	0,05	-1,36	-0,01
	UPE Uredništvo tretjega programa	-0,57	0,43	0,19	-1,43	0,29
	OE Radijska produkcija	-0,22	0,33	0,52	-0,88	0,45
	Vodstvo	0,00	0,73	1,00	-1,44	1,44
Vodstvo	UPE Uredništvo prvega programa	-0,89	0,70	0,21	-2,29	0,51
	UPE Uredništvo drugega programa	-0,68	0,73	0,35	-2,14	0,77
	UPE Uredništvo tretjega programa	-0,57	0,78	0,47	-2,12	0,98
	OE Radijska produkcija	-0,22	0,73	0,77	-1,67	1,23
	OE Izvedba	0,00	0,73	1,00	-1,44	1,44

\*. Razlike v povprečjih so statistično značilne na ravni 0,05.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je še zanimalo, ali obstaja statistično značilna razlika v povprečjih med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in delovno dobo anketirancev.

Pred primerjavo povprečja zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in številom let delovne dobe v organizaciji se je oblikovalo 5 skupin po številu let delovne dobe, in sicer 1 –5 let, 6 –15 let, 16–25 let, 26–35 let in 36 let (Tabela 22 v Prilogi 4). Leveneov test homogenosti varianc je pokazal, da spremenljivka ni homogena, zato je bil potreben izračun Brown-Forsythovega testa. Vrednost p je bila 0,023, torej manjša kot 0,05.

Tabela 8: Mnogotere primerjave Delovne dobe

(I) Delovna doba		Razlika povprečij (I-J)	Std.napaka	Asimp. p-vrednost	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
1-5 let	6-15 let	0,32	0,25	0,20	-0,18	0,81
	16-25 let	,89667 <sup>†</sup>	0,27	0,00	0,36	1,43
	26-35 let	0,62	0,38	0,11	-0,13	1,37
	36 let	0,36	0,52	0,50	-0,69	1,40
6-15 let	1-5 let	-0,32	0,25	0,20	-0,81	0,18
	16-25 let	,57692 <sup>†</sup>	0,24	0,02	0,09	1,06
	26-35 let	0,30	0,36	0,41	-0,42	1,01
	36 let	0,04	0,51	0,95	-0,98	1,05
16-25 let	1-5 let	-,89667 <sup>†</sup>	0,27	0,00	-1,43	-0,36
	6-15 let	-,57692 <sup>†</sup>	0,24	0,02	-1,06	-0,09
	26-35 let	-0,28	0,37	0,46	-1,02	0,47
	36 let	-0,54	0,52	0,30	-1,58	0,49
26-35 let	1-5 let	-0,62	0,38	0,11	-1,37	0,13
	6-15 let	-0,30	0,36	0,41	-1,01	0,42
	16-25 let	0,28	0,37	0,46	-0,47	1,02
	36 let	-0,26	0,59	0,65	-1,42	0,90
36 let	1-5 let	-0,36	0,52	0,50	-1,40	0,69
	6-15 let	-0,04	0,51	0,95	-1,05	0,98
	16-25 let	0,54	0,52	0,30	-0,49	1,58
	26-35 let	0,26	0,59	0,65	-0,90	1,42

\*. Razlike v povprečjih so statistično značilne na ravni 0,05.

Lahko trdimo, da so v skupinah delovne dobe statistično značilne razlike v povprečjih glede zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem. Povprečja skupin se razlikujejo, zato je treba izvesti test mnogoterih primerjav. Kot je razvidno iz Tabele 8, obstajajo statistično značilne razlike med povprečjem zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem med skupinama 1–5 let delovne dobe in 16–25 let delovne dobe ( $p=0,00$ ) in skupinama 6–15 let delovne dobe in 16–25 let delovne dobe ( $p=0,02$ ).

Zanimala me je tudi morebitna povezanost med posameznimi trditvami znotraj sklopa horizontalnega komuniciranja (Dostopnost sodelavcev, Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima, Rezultati komuniciranja s sodelavci, Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike) in dimenzijami drugih sklopov (Zadovoljstvo s povratnimi informacijami, Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih, Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem, Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem, Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem, Zadovoljstvo z načinom komuniciranja, Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih).

Morebitni vpliv med zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem in drugimi trditvami o zadovoljstvu z internim komuniciranjem v organizaciji sem preverila s pomočjo regresijske analize. Najprej sem za neodvisne spremenljivke določila Zadovoljstvo s

povratnimi informacijami, Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih, Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem, Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem, Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem, Zadovoljstvo s kanalom komuniciranja in Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih. Za odvisno spremenljivko sem določila Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem po posameznih trditvah, in sicer Dostopnost sodelavcev, Komuniciranje s člani tima, Rezultati komuniciranja s sodelavci in Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike.

Preden sem začela regresijsko analizo za prvo odvisno spremenljivko Dostopnost sodelavcev, sem preverila, ali obstajajo večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami (Tabela 23 v Prilogi 5). Pokazalo se je, da so korelacije med neodvisnimi spremenljivkami šibke, šibke in srednje močne pa so korelacije med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami.

Kot je razvidno iz Tabele 9, je regresijska analiza, s katero sem preverjala vpliv odvisne spremenljivke Dostopnost sodelavcev in neodvisnih spremenljivk, pokazala povezanost med njimi. Postavljeni model je statistično značilen in ga lahko potrdimo, je pa F statistika nizka ( $F=7,142$ ). Z modelom neodvisne spremenljivke pojasnimo le 3 odstotke odvisne spremenljivke, kolikor je vrednost determinacijskega koeficienta (R).

Pred regresijsko analizo za odvisno spremenljivko Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima sem preverila, ali obstajajo večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami (Tabela 24 v Prilogi 5). Pokazalo se je, da so korelacije med neodvisnimi spremenljivkami šibke, šibke in srednje močne pa so korelacije med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Kot je razvidno iz Tabele 9, regresijska analiza, s katero sem preverjala povezanost odvisne spremenljivke Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima in neodvisnih spremenljivk, ni pokazala povezanosti med njimi. Postavljeni model ni bil potrjen, F statistika je nizka, in sicer 5,311, je pa njena stopnja značilnosti 0,00.

Pred regresijsko analizo za odvisno spremenljivko Rezultati komuniciranja s sodelavci sem preverila, ali obstajajo večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami (Tabela 25 v Prilogi 5). Pokazalo se je, da so korelacije med neodvisnimi spremenljivkami šibke in srednje močne, šibke in srednje močne pa so tudi korelacije med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Kot je razvidno iz Tabele 9, regresijska analiza, s katero sem preverjala povezanost odvisne spremenljivke Rezultati komuniciranja s sodelavci in neodvisnih spremenljivk, pokaže povezanost. Postavljeni model je bil potrjen, F statistika je 7,413, stopnja njene značilnosti je 0,00.

Pred regresijsko analizo za odvisno spremenljivko Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike sem preverila, ali obstajajo večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami (Tabela 26 v Prilogi 5). Pokazalo se je, da so korelacije med neodvisnimi spremenljivkami šibke in srednje močne, šibke in srednje močne pa so tudi korelacije med

odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Kot je razvidno iz Tabele 9, regresijska analiza, s katero sem preverjala povezanost odvisne spremenljivke Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike in neodvisnih spremenljivk, pokaže povezanost med njimi. Postavljeni model je bil potrjen, F statistika znaša 8, 738 in je statistično značilna, p-vrednost je 0,00.

Pred regresijsko analizo za odvisno spremenljivko Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem sem preverila, ali obstajajo večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami (Tabela 27 v Prilogi 5). Korelacije med neodvisnimi spremenljivkami so šibke in srednje močne, šibke in srednje močne pa so tudi korelacije med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Kot je razvidno iz Tabele 9, regresijska analiza, s katero sem preverjala povezanost med odvisno spremenljivko Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem in neodvisnimi spremenljivkami, pokaže povezanost med njimi. Postavljeni model je bil potrjen. F statistika znaša 9,581 in je tudi statistično značilna, p-vrednost je 0,00.

*Tabela 9: Regresijska analiza*

Odvisna spremenljivka	Neodvisne spremenljivke	Beta	t	Stopnja tveganja
Dostopnost sodelavcev	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	,085	,646	,520
		,225	1,765	,081
	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	,299	3,022	,003
	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	-,218	-2,192	,031
	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem			
	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	,128	1,041	,300
	Zadovoljstvo z načinom komuniciranja	,178	1,713	,090
	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	-,046	-,401	,689
Model	<b>R popravljena</b>	<b>0,301</b>		
	<b>F</b>	<b>7,142</b>		
	<b>Stopnja značilnosti (p-vrednost)</b>	<b>,000</b>		
Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	,095	,690	,492
	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	,043	,321	,749
	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	,349	3,370	,001
	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem	-,037	-,353	,725
	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem			
	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	,035	,276	,783
	Zadovoljstvo z načinom komuniciranja	,239	2,193	,031
	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	-,072	-,603	,548
Model	<b>R popravljena</b>	<b>0,232</b>		
	<b>F</b>	<b>5,311</b>		
	<b>Stopnja značilnosti (p-vrednost)</b>	<b>,000</b>		
Rezultati komuniciranja s sodelavci	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	,109	,832	,407
	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	,001	,004	,997
	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	,326	3,318	,001

	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem	-,087	-,883	,380
	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	,220	1,809	,074
	Zadovoljstvo z načinom komuniciranja	,235	2,274	,025
	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	-,105	-,933	,353
<b>Model</b>	<b>R popravljena</b>	<b>0,31</b>		
	<b>F</b>	<b>7,413</b>		
	<b>Stopnja značilnosti (p-vrednost)</b>	<b>,000</b>		
Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	,093	,748	,456
	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	,102	,852	,396
	Zadovoljstvo z neformalnim komuniciranjem	,354	3,789	,000
	Zadovoljstvo s poslovnim komuniciranjem	-,116	-1,233	,221
	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	,186	1,604	,112
	Zadovoljstvo z načinom komuniciranja	,234	2,386	,019
	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	-,075	-,699	,486
	<b>Model</b>	<b>R popravljena</b>	<b>0,375</b>	
<b>F</b>		<b>9,581</b>		
<b>Stopnja značilnosti (p-vrednost)</b>		<b>,000</b>		

Iz rezultatov analize izhaja, da obstaja povezanost med zadovoljstvom s komunikacijskim vzdušjem ter horizontalnim komuniciranjem v organizaciji in tudi vsemi drugimi sklopi komuniciranja. S tem lahko potrdim temeljno tezo magistrskega dela, in sicer da primerno interno komuniciranje, ki je sestavljeno iz vseh preučevanih sklopov komuniciranja, vpliva na dobre odnose, ki se odražajo na boljšem horizontalnem komuniciranju.

Ker me je zanimala kakovost odnosov med sodelavci, sem opravila raziskavo s pomočjo mešanega kvantitativnega in kvalitativnega pristopa na vzorcu 10 zaposlenih v Uredništvu prvega programa. Na podlagi opredelitve odnosov med sodelavci Kramove in Isabelle (v Peroune, 2007, str. 265), ki sta odnose razdelili na odnose z nizko stopnjo zaupanja in odkritosti pri izmenjavi informacij, odnose z višjo stopnjo zaupanja in odkritosti pri izmenjavi informacij in zaupne prijateljske odnose, sem opravila kratke pogovore. Na vprašanje, kako so zadovoljni s komunikacijskim vzdušjem, so po večini izrazili zadovoljstvo z njim. Menijo namreč, da je dobro komunikacijsko vzdušje poglavitno za boljše komuniciranje s sodelavci. Pravijo, da v vzdušju, ki podpira odkrito komuniciranje, lažje komunicirajo tudi s sodelavci, s katerimi se osebno ne srečujejo vsak dan. Odkritost se jim zdi pomembna tudi pri komuniciranju s sodelavci v dopisniški mreži prek telefona ali elektronske pošte. Na vprašanje, ali se strinjajo, da izmenjava informacij med njimi in sodelavci poteka brez globokega zaupanja, so po večini odgovorili, da se ne strinjajo. Narava dela, v okviru katerega javnosti posredujejo informacije, ki morajo biti zaupanja vredne, od zaposlenih v odnosih s sodelavci zahteva določeno stopnjo zaupanja. Vsi vprašani so v nadaljevanju poudarili, da med njimi in sodelavci obstaja visoka stopnja zaupanja, odkritost in podpora. Zaupanje, odkritost in podpora v odnosih so potrebni tako

za kredibilno izmenjavo informacij in njihovo posredovanje kot tudi za prenos znanja, potrebnega za delovne procese. Večina vprašanih je na vprašanje, ali se s sodelavci odkrito pogovarjajo o zasebnem življenju, pojasnila, da informacije o zasebnem življenju izmenjujejo predvsem z najbližjimi sodelavci, s katerimi so v vsakodnevnem stiku. Nekateri med njimi se s svojimi najbližjimi sodelavci občasno srečujejo izven delovnega časa, na neformalnih srečanjih in pri rekreacijskih dejavnostih. Kot pojasnjujejo, so z nekaterimi sodelavci razvili prijateljske vezi.

## **2.7 Priporočila za vodstvo**

Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih z internim komuniciranjem je pokazala, da so ti sicer na splošno zadovoljni z internim komuniciranjem, a so odgovori pokazali na nekaj pomanjkljivosti. Zaposleni so izrazili najmanj zadovoljstva s poslovnimi informacijami, še posebej z informacijami o zakonskih aktih, ki se tičejo delovanja organizacije, in z informacijami o spremembah v organizaciji. Po večini pa niso ne zadovoljni ne nezadovoljni tudi z informacijami o uspehu organizacije in informacijami o pravilniku dela. Ugotovitve kažejo na to, da bi lahko interno komuniciranje okrepili s posredovanjem omenjenih informacij, bodisi prek elektronske pošte zaposlenim bodisi z obveščanjem vodij in s spodbujanjem teh k posredovanju informacij svojim podrejenim. Številni avtorji, ki raziskujejo področje internega komuniciranja v času sprememb, poudarjajo, da zaposleni lažje sprejmejo spremembe, če so vključeni v njihovo načrtovanje in če imajo možnost sodelovanja v procesu sprememb s svojimi predlogi. Tu avtorji poudarjajo vlogo neposredno nadrejenih, ki s spodbujanjem pretoka zamisli in predlogov pri zaposlenih krepijo občutek poistovetenja z organizacijo.

Raziskava je pokazala tudi, da vprašani niso preveč zadovoljni s povratnimi informacijami, še posebej z informacijami o tem, koliko prispevajo k skupnemu uspehu in koliko je njihovo delo v organizaciji cenjeno. Strokovna literatura pri reševanju tovrstnih pomanjkljivosti predlaga okrepitev vloge vodij v internem komuniciranju, in sicer z izobraževanjem o pozitivnih praksah vodenja. Med te spada tudi spodbujanje zaposlenih s pohvalami za dobro opravljeno delo.

Pomanjkljivosti nakazujejo tudi odgovori na vprašanja o zadovoljstvu s komuniciranjem na sestankih. Pri tem so vprašani najslabše ocenili organizacijo sestankov. Strokovna literatura za izboljšanje organizacije sestankov po večini poudarja pomen dobre pripravljenosti vodstvenih delavcev. Pred sestanki je treba pripraviti dnevni red s temami sestanka, med sestankom povezovati pogovor in navzočim omogočiti izmenjavo stališč. Po sestanku je pomembno, da vodje preverijo uspešnost izvajanja doseženih dogovorov.

Pri vprašanju o zadovoljstvu z neformalnim komuniciranjem so med drugim zaposleni v povprečju najmanj zadovoljni z razširjenostjo govoric v organizaciji. Avtorji, ki se ukvarjajo z raziskovanjem internega komuniciranja, glede govoric v organizaciji poudarjajo pomen takojšnjega odziva vodstva z odkritim obveščanjem o zadevah, ki so



predmet govoric. Tako imajo zaposleni možnost, da opremljeni s točnimi informacijami predstavljajo organizacijo zunanjim javnostim.

Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem v organizaciji je bil naslednji sklop, pri katerem so se pokazale manjše pomanjkljivosti. Vprašani so najslabše ocenili zadovoljstvo s tem, kako komuniciranje v organizaciji pomaga pri uresničevanju ciljev, in s tem, kako komuniciranje pomaga pri krepitvi vrednot organizacije. Pri odpravi teh pomanjkljivosti predlagam okrepitev prizadevanj za doseganje večje seznanjenosti zaposlenih z načini doseganja ciljev prek sestankov z zaposlenimi, prek okrepitve medosebnega komuniciranja z vodstvenimi delavci in z obveščanjem o pomenu doseganja ciljev prek elektronske pošte. Vrednote organizacije so del organizacijske kulture, to pa je mogoče po mnenju številnih avtorjev s področja internega komuniciranja okrepiti s spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju in s krepitvijo občutka pripadnosti. Velik pomen pri krepitvi vrednot imajo tudi pohvale uspehov zaposlenih.

Glede zadovoljstva s komuniciranjem nadrejenih so rezultati raziskave pokazali, da so vprašani najbolj zadovoljni z dostopnostjo nadrejenega, slabše ocenjeno pa je zadovoljstvo s tem, koliko njihov nadrejeni prepozna njihove potenciale. Odprava te pomanjkljivosti je del že prej omenjene okrepitve vloge vodij s pozitivnim pristopom vodenja. Strokovna literatura ob tem poudarja pomen vodij, ki prek medosebnega komuniciranja z zaposlenimi poznajo njihovo zasebno življenje, njihove morebitne ambicije. Tu so lahko vodjem v pomoč redni letni pogovori, prek katerih zaposleni izrazijo želje po morebitnem dodatnem izobraževanju, želje po morebitnih premestitvah in napredovanju na določenem področju.

Anketiranci so v povprečju večinoma zadovoljni s kanali komuniciranja v organizaciji. Najmanj so zadovoljni s kakovostjo komuniciranja s sodobnimi mediji. S podrobnejšo raziskavo med zaposlenimi bi lahko ugotovili slabosti in jih s primernimi ukrepi odpravili. Ena od možnosti je povabilo k podajanju pripomb in predlogov prek elektronske pošte, s čimer bi dobili jasnejšo sliko o kritičnih točkah komuniciranja prek sodobnih medijev v organizaciji.

V raziskavi se je pokazalo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s horizontalnim komuniciranjem, torej s komuniciranjem s sodelavci. V sklopu vprašanj o komuniciranju s sodelavci so v povprečju izrazili največje zadovoljstvo z dostopnostjo sodelavcev, najmanjše zadovoljstvo pa s pripravljenostjo sodelavcev za sprejemanje kritike. Rešitev te pomanjkljivosti vidim v spodbujanju odkritega komuniciranja med zaposlenimi s poudarkom na pozitivnih platih izražanja kritik z namenom izboljšanja delovnih procesov.

Ker gre za organizacijo, v kateri je komuniciranje osrednjega pomena, vodstvu priporočam stalno spremljanje kakovosti internega komuniciranja. Občasne ankete o zadovoljstvu med zaposlenimi s komuniciranjem v posameznih enotah lahko pokažejo na morebitne pomanjkljivosti, ki se lahko odpravijo s spodbujanjem zaposlenih k sodelovanju v procesu komuniciranja, lahko pa pokažejo tudi na pozitivne prakse, ki jih s pomočjo izobraževanja

vodij lahko razširijo tudi v preostale enote. Redni in dobro pripravljene sestanki z vodji enot lahko pripomorejo k izboljšanju komuniciranja o zadevah, ki so pomembne za kakovostno izvajanje delovnih nalog na nižjih ravneh. Večje sodelovanje zaposlenih omogoča hitrejše reševanje težav in pretok znanja in zamisli za izboljšanje delovnih procesov. S primernim internim komuniciranjem se lahko izboljša komunikacijsko vzdušje, kar vpliva na dobre odnose med sodelavci, ki se odražajo na boljšem horizontalnem komuniciranju. Boljše komuniciranje med sodelavci pripomore tudi k učinkovitejši delitvi znanja in izkušenj.

## **2.8 Omejitve dela ter priporočila za nadaljnje raziskave**

Omejitve magistrskega dela so bile metodološke, časovne in vsebinske. Pri metodoloških je šlo za uporabo enega merskega instrumenta, in sicer anketnega vprašalnika. Kvalitativna raziskava s poglobljenimi intervjuji z zaposlenimi bi morda pokazala, katerim dimenzijam internega komuniciranja bi še bilo treba nameniti pozornost. Pri časovnih omejitvah je šlo za kratko obdobje možnosti izpolnjevanja vprašalnika. Omejila sem ga na 10 dni. Z daljšim obdobjem za izpolnjevanje bi verjetno dobila več odgovorov. Vsebinska omejitev pa je bila dostopnost primarnih virov teorije, kar sem reševala s sekundarnimi viri.

Raziskavo o kakovosti odnosov med sodelavci bi lahko izvedla s poglobljenimi intervjuji in na večjem vzorcu zaposlenih, kar bi omogočilo natančnejši uvid v problematiko. S pomočjo ugotovitev podobne raziskave v različnih uredništvih bi lahko pristojni oblikovali programe za krepitev komunikacijskega vzdušja, za izboljšanje odnosov med zaposlenimi in horizontalnega komuniciranja.

Ker kakovostno interno komuniciranje pripomore k uspehu organizacije, priporočam podobno kvantitativno raziskavo zadovoljstva z internim komuniciranjem čez eno leto in primerjavo rezultatov. Ob tem je treba oceniti tudi uspešnost izvedenih ukrepov za izboljšanje komuniciranja in jih po potrebi prilagoditi. Ob tem predlagam sodelovanje s pristojnimi za interno komuniciranje na ravni celotne organizacije. Raziskava je namreč zajela le enote RAS v Ljubljani, dobro pa bi bilo ugotoviti, kakšno je stanje na ravni celotne organizacije. S tem bi dobili uvid v morebitne šibke točke, kar bi omogočilo uvedbo primernih ukrepov.

## SKLEP

Osnovni namen magistrskega dela je bil poiskati morebitne šibke točke v internem komuniciranju v obravnavani organizaciji in svetovati vodilnim v organizaciji, kako še izboljšati stanje na področju internega komuniciranja.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu sem si pomagala s sekundarnimi podatki in proučevanjem domače in tuje znanstvene literature s področja internega komuniciranja in menedžmenta, ob tem sem uporabila deskriptivno metodo. S komparativno metodo sem primerjala ugotovitve posameznih avtorjev v strokovni literaturi in jih z metodo kompilacije povzela v celoto. Raziskovalni del magistrskega dela je temeljil na kvantitativni raziskavi v izbrani organizaciji. Izvedla sem jo z anketnim vprašalnikom, rezultate pa povezala s teoretičnimi izhodišči. Ugotovitve vzorčne raziskave z mešanim metodološkim pristopom so nakazale možnost za bolj poglobljeno raziskovanje odnosov med sodelavci.

Prvo poglavje je bilo namenjeno opredelitvi internega komuniciranja. Ob tem sem s pomočjo strokovne literature povzela in predstavila opredelitve različnih avtorjev, ki raziskujejo področje internega komuniciranja. V okviru prvega poglavja sem predstavila tudi cilje in strategije internega komuniciranja v organizaciji, vrste internega komuniciranja, orodja/načine internega komuniciranja in ovire, ki se pojavljajo pri komuniciranju z internimi javnostmi. S pomočjo strokovne literature sem podrobneje predstavila tudi vlogo internega komuniciranja pri krepitvi odnosov med sodelavci, vlogo vodstva pri internem komuniciranju, vlogo izvajalcev internega komuniciranja, pomen organizacijske kulture pri internem komuniciranju, pozornost pa sem namenila tudi vlogi internega komuniciranja v obdobju sprememb v organizaciji in v obdobju kriz v organizaciji.

V drugem poglavju sem s pomočjo strokovne literature in ugotovitev različnih avtorjev predstavila značilnosti in koristi analize zadovoljstva z internim komuniciranjem. Opredelila sem namen analize zadovoljstva z internim komuniciranjem in koristi, ki jih prinaša redno ugotavljanje zadovoljstva s komuniciranjem med zaposlenimi. Informacije, ki jih dobijo raziskovalci, so v veliko pomoč organizacijam pri odpravljanju morebitnih slabosti in pri oblikovanju strategij za izboljšanje internega komuniciranja. V drugem poglavju sem tudi opredelila instrumente za merjenje zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji. Predstavila sem nekaj vprašalnikov, ki so v svetu najbolj uveljavljeni za merjenje zadovoljstva z internim komuniciranjem. Ob koncu poglavja sem predstavila vprašalnik avtoric Tkalac Verčičeve, Pološki Vokičeve in Sinčić Ćoričeve, ki sem ga uporabila pri raziskavi zadovoljstva z internim komuniciranjem na RAS. Instrument je namenjen ugotavljanju, kako pomembni se zaposlenim zdijo posamezni dejavniki zadovoljstva s komuniciranjem. To omogoči opredelitev vrzeli in oblikovanje ukrepov za njihovo odpravljanje. V drugem poglavju magistrske naloge sem predstavila empirično preveritev temeljne teze naloge in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na

začetku poglavja sem predstavila načrt raziskovanja, merski instrument in uporabljene statistične metode. V nadaljevanju sem s pomočjo internih dokumentov podrobneje predstavila obravnavano organizacijo, in sicer njeno delovanje, vizijo in poslanstvo, naloge izvajalcev internega komuniciranja, orodja internega komuniciranja in nekaj raziskav, ki so jih v organizaciji že opravili. Sledila je analiza in razlaga rezultatov raziskave in odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na podlagi rezultatov raziskave sem predstavila priporočila vodstvu za izboljšave na področju internega komuniciranja in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Z magistrskim delom sem izpolnila osnovni namen. Potrdila sem tudi temeljno tezo naloge, ki pravi, da primerno interno komuniciranje vpliva na dobre odnose s sodelavci, ki se odrazijo na boljšem horizontalnem komuniciranju. Analiza odgovorov na anketni vprašalnik je dala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Iz teorije o internem komuniciranju, ki sem jo povzela v prvem poglavju magistrskega dela, je razvidno, da je komuniciranje ena od najpomembnejših dejavnosti v organizaciji, zato si morajo vodstva prizadevati za učinkovito komuniciranje med zaposlenimi, saj to pripomore k uspehu organizacije. Zaposleni si želijo pravočasnih in točnih povratnih informacij tako od sodelavcev kot nadrejenih, želijo si vodij, ki dobro obvladajo komunikacijske veščine. Pomembno je tudi neformalno komuniciranje v organizaciji, saj tako med sodelavci krožijo različne informacije, pa tudi znanje in izkušnje. Vodstva s predstavljanjem ciljev in strategij prek internega komuniciranja zaposlene spodbujajo k boljšemu izpolnjevanju delovnih nalog. Pomembno je komuniciranje na sestankih, ki morajo biti dobro organizirani, saj le tako omogočijo učinkovito izmenjavo mnenj in izkušenj. Za učinkovito interno komuniciranje imajo velik pomen kanali komuniciranja, ki omogočajo hiter prenos informacij, večina avtorjev, ki preučuje področje komuniciranja v organizaciji, pa še vedno poudarja, da je najbolj učinkovito medosebno komuniciranje. Interno komuniciranje je pomembno tudi za ustvarjanje pozitivnega vzdušja in organizacijske kulture, v katerih se gradi pripadnost organizaciji, zaposlene pa motivira k sodelovanju. Na RAS ima interno komuniciranje velik pomen, saj gre za medijsko organizacijo, ki komunicira z zunanjimi javnostmi. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem igra veliko vlogo. Prek komuniciranja se posredujejo informacije, ki morajo biti pravočasne in točne. Za razvoj zaposlenih je pomemben prenos znanja in izkušenj. Obravnavano organizacijo RAS lahko v skladu z ugotovitvami Chowa in Liuja (v Lee in Yu, 2011, str. 680) uvrstimo med organizacije, kjer ima izmenjava informacij med zaposlenimi osrednji pomen za delovanje. Zanje je, kot navajata avtorja, značilno, da imajo zaposleni neformalne stike, da se poudarja enakopravnost med njimi, da se jim priznavata velika stopnja avtonomije in zaupanja ter da imajo na voljo dovolj virov za pridobivanje znanja in kanalov za izmenjavo informacij. Raziskava na RAS je pokazala, da so zaposleni v povprečju zadovoljni z internim komuniciranjem, najbolj pa so zadovoljni s horizontalnim komuniciranjem s sodelavci, njihovi sodelavci se jim zdijo dovolj dostopni, zadovoljni pa so tudi z rezultati komuniciranja s sodelavci. Regresijska analiza je pokazala, da je zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem povezano z zadovoljstvom s horizontalnim komuniciranjem.

Organizacija lahko s primernim internim komuniciranjem vpliva na izboljšanje odnosov med zaposlenimi, kar se odraža na boljšem horizontalnem komuniciranju med njimi. Za dobre odnose pa je v skladu s teorijo med drugim značilno zaupanje in večja pripravljenost za izmenjavo informacij, znanja in izkušenj.

Teoretični del naloge pristojnim v obravnavani organizaciji ponuja vpogled v znanstvene ugotovitve s področja internega komuniciranja. V njem so zajete ugotovitve glede ciljev, strategij, vloge vodstva, vloge izvajalcev internega komuniciranja, organizacijske kulture in vloge internega komuniciranja pri krepitvi odnosov med sodelavci. Teoretični del vsebuje tudi znanstvene ugotovitve o komuniciranju v obdobju sprememb in kriz v organizaciji.

Ugotovitve raziskave o internem komuniciranju, ki sem jo opravila v okviru magistrskega dela, so lahko v pomoč pristojnim v obravnavani organizaciji pri oblikovanju programov internega komuniciranja in programov ravnanja z zaposlenimi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Argenti, P. A. (2007). *Corporate Communication* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
2. Argenti, P. A. (2006). Communication and business value: measuring the link. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 29–40.
3. Bajt, A., Štiblar, F. (2002). *Statistika za družboslovce*. Ljubljana: GV Založba.
4. Barker, A. (2013). *Improve your communication skills* (3<sup>rd</sup> ed). London: Kogan Page Limited.
5. Barrett, D.J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), str. 219–231.
6. Bastič, M. (2006). Metode raziskovanja. Najdeno 1. junija 2016 na spletni strani <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>.
7. Berger, B. (2008, 17. november). Employee/Organizational Communications. Najdeno 9. februarja 2016 na spletni strani <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>.
8. Bjorkman, J. M. (2015). Change communication: Enabling individuals to act. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 349–384.
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Bridger, E. (2015). *Employee engagement*. London: Kogan Page Limited.
11. Brønn, C. (2002). Organizational Aspect of Corporate Communication. V P. Simcic Brønn, R. Wiig (ur.), *Corporate communication : a strategic approach to building reputation* (str. 38–50). Oslo: Gyldendal.
12. Brvar, B. (2007). *Statistika*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
13. Carriere, J., Bourque, C. (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.
14. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2001). *Effective public relations* (8<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.

15. Dickson, D. A., Rainey, S., Hargie, O. D. W. (2003). Communicating sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43.
16. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dolphin, R. R. (2003). The corporate communication function: how well is it funded. *Corporate Communication: An International Journal*, 8(1), 5–10.
19. Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.
20. Everse, G. (2011). Eight ways to communicate your strategy more effectively. Najdeno 10. januarja 2016 na spletni strani <https://hbr.org/2011/08/eight-ways-to-energize-your-te>
21. Frandsen, F., Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), str. 347–361.
22. Freeman, E. R. (2002). Stakeholder Management: Framework and Philosophy. V P. Simcic Brøn, R. Wiig (ur.), *Corporate communication : a strategic approach to building reputation* (str. 107–131). Oslo: Gyldendal.
23. Goldhaber, G. M. (2002). Communication audits in the age of the internet. *Management Communication Quarterly*, 15(3), str. 451–457.
24. Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737–752.
25. Groysberg, B., Slind, M. (2012). Changing the Conversation in Your Company. Najdeno 2. februarja 2016 na spletni strani <https://hbr.org/2012/05/in-our-experience-its-rare>
26. Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

27. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
28. Hargie, O., Tourish, D., Wilson, N. (b. l.). Communication audits and effects of increased information: a follow-up study. Najdeno 31. maja na spletni strani <https://openair.rgu.ac.uk/bitstream/handle/10059/194/JBC.pdf?sequence=1>
29. Harnesk, R. (2004). Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*, 16(1), 26–32.
30. Hedman, E., Valo, M. (2015). Communication challenges facing management teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), str. 1012–1024.
31. Heide, M., Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201–220.
32. Heide, M., Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), str. 128–146.
33. Henderson, J., McAdam, R. (2003). Adopting a learning-based approach to improve internal communications. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(7), str. 774–794.
34. Hewitt, P. (2006). Eletronic mail and internal communication: a three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78–92.
35. Holm, O. (2006). Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(5), str. 493–504.
36. Hudcova, Š. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), str. 50–62.
37. Jesenko, J., Jesenko, M. (2007). *Multivariantne statistične metode*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidiciplinary prespective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
39. Kolar, R., Gruban, B. (2011, februar). Vzdušje in zavzetost zaposlenih na RTV Slovenija. *Kričič*, str. 6–9.



40. Kolar, R. (2013, april). Spreminjanje organizacijske kulture RTV in vpliv vodij nanjo. *Kričič*, str. 14–15.
41. Kolar, R. (2013, april). Spreminjanje organizacijske kulture RTV in vpliv vodij nanjo. *Kričič*, str. 14–15.
42. Kovačič, M. (b. l.). On-line slovar statističnih pojmov. Najdeno 1. junija 2016 na spletni strani <http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html>
43. Lee, H.W., Yu, C. F. (2011). Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), str. 677–686.
44. Linke, A., Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332–348.
45. Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
46. Mazzei, A., Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), str. 243–254.
47. Mazzei, A. (2014a). Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95.
48. Mazzei, A. (2014b). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216–230.
49. Men, L. R., Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), str. 171–192.
50. Meng, J., Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), str. 332–354.
51. Meng, J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations. *Journal of Communication Management*, 18(4), str. 363–385.

52. Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
53. Morrison, R. L., Nolan, T. (2007). Negative relationships in the workplace: a qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(3), str. 203–221.
54. Možina, S. Odnosi na delovnem mestu. Najdeno 10. marca 2016 na spletni strani [www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc)
55. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Delavska tiskarna.
56. Pace, R. W. (2013). Communication, work systems and HRD. *European Journal of Training and Development*, 37(2), str. 201–219.
57. Peroune, D. L. (2007). Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationships. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), str. 244–258.
58. Podnar, K. (2011). *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Proctor, T., Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268–277.
60. Quinn, D., Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 146–158.
61. Ragusa, A. (2010). Internal Communication Management: Individual and Organizational Outcomes. Najdeno 10. februarja 2016 na spletni strani <http://bookboon.com/en/internal-communication-management-ebook#download>
62. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16<sup>th</sup> ed.). London: Pearson Education Limited.
63. Robson, P. J. A., Tourish, D. (2005). Managing internal communication: case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), str. 213–222.
64. Rogiest, S., Segers, J., van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094–1106.

65. Radiotelevizija Slovenija (2011). Strategija razvoja RTV Slovenija 2011–2015. Najdeno 16. maja 2016 na spletni strani [http://www.rtv slo.si/files/ijz/strategija\\_rtv\\_slo\\_2011\\_-\\_2015.pdf](http://www.rtv slo.si/files/ijz/strategija_rtv_slo_2011_-_2015.pdf).
66. Radiotelevizija Slovenija (2015). Programsko-poslovni načrt RTV Slovenija. Najdeno 2. marca 2016 na spletni strani [http://www.rtv slo.si/files/letno\\_porocilo/2016\\_02\\_26-ppn\\_2016\\_koncno-lektorirano.pdf](http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/2016_02_26-ppn_2016_koncno-lektorirano.pdf).
67. Radiotelevizija Slovenija (2016). Letno poročilo 2015. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani [http://www.rtv slo.si/files/letno\\_porocilo/letno\\_porocilo\\_2015\\_lektorirano.pdf](http://www.rtv slo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2015_lektorirano.pdf).
68. Sedej, T., Justinek, G. (2014). Social Media in Internal Communications: A View from Senior Management. *Social Media in Human Resources Management*, str. 83–95.
69. Služba za odnose z javnostjo RTV Slovenija (2015). Rezultati ankete o internem portalu mojRTV. Interni portal RTV Slovenija.
70. Snyder, J., Lee-Partridge, J. E. (2013). Understanding communication channel choices in team knowledge sharing. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), str. 417–431.
71. Strandberg, J. M., Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), str. 89–102.
72. Šadl, M., Dolinšek, T. (2012). *Statistika*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
73. Tkalac Verčič, A., Pološki Vokić, N., Sinčić, D. (2006). Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama. *Seriya članaka u nastajanju Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 06–01, str. 2–12.
74. Tkalac Verčič, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, D. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*, 18(1–2), str. 175–202.
75. Tkalac, A. (2015). Engaging Employees: Perfect Job for Internal Communications. Najdeno 12. decembra 2015 na spletni strani <http://www.instituteforpr.org/engaging-employees-a-perfect-job-for-internal-communications/>.
76. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

77. Togna, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment?. *Corporate Communication: An International Journal*, 19(1), 64–81.
78. Trochim, W. M. K. (2006). The T-Test. Najdeno 1. junija 2016 na spletni strani [http://www.socialresearchmethods.net/kb/stat\\_t.php](http://www.socialresearchmethods.net/kb/stat_t.php).
79. van Riel, C. B. M. (2002). Defining Corporate Communication. V P. Simcic Brøn, R. Wiig (ur.), *Corporate communication: a strategic approach to building reputation* (str. 53–70). Oslo: Gyldendal.
80. Verčič, D., Verčič Tkalc, A., Sriramesh, K. (2011). Proceedings of the 18<sup>th</sup> international public research symposium Bledcom. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.academia.edu/2779644/INTERNAL\\_COMMUNICATION\\_GUIDE\\_BOOK](http://www.academia.edu/2779644/INTERNAL_COMMUNICATION_GUIDE_BOOK).
81. Verčič, D., Verčič Tkalc, A., Sriramesh, K. (2013). Proceedings of the 20<sup>th</sup> international public research symposium Bledcom. Najdeno 26. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.pdf-archive.com/2014/04/25/bledcom-zbornik2013-v7/bledcom-zbornik2013-v7.pdf>.
82. von Platten, S. (2015). The communication consultant: an important translator for communication management. *Journal of Communication Management*, 19(2), 150–166.
83. Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
84. White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu [www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White\\_Vanc\\_Stafford.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/White_Vanc_Stafford.pdf).
85. Wok, S., Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of Communication Management*, 17(2), 100–121.
86. Yeomans, L. (2008). ...it's a general meeting, it's not for us... *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 271–286.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Spletni vprašalnik za zaposlene na RAS.....	2
Priloga 2: Opis vzorca .....	7
Priloga 3: Opisna statistika.....	9
Priloga 4: Analiza tretjega raziskovalnega .....	14
Priloga 5: Regresijska analiza .....	15

## Priloga 1: Spletni vprašalnik za zaposlene na RAS

Spoštovani, na Ekonomski fakulteti končujem podiplomski študij. V okviru magistrskega dela o internem komuniciranju sem pripravila vprašalnik o zadovoljstvu z internim komuniciranjem v organizaciji. Izpolnjevanje traja približno 5 minut. Hvala za odgovore, Biljana Polak

1. Prosimo vas, da ocenite osem dimenzij internega komuniciranja, na lestvici od 1-zelo nepomembno do 5-zelo pomembno.

1-zelo nepomembno; 2-nepomembno, 3-niti/niti, 4-pomembno, 5-zelo pomembno.

1	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	1 2 3 4 5
2	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	1 2 3 4 5
3	Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem (s sodelavci)	1 2 3 4 5
4	Zadovoljstvo z neformalnimi informacijami	1 2 3 4 5
5	Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami (o rezultatih, spremembah, itd.)	1 2 3 4 5
6	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	1 2 3 4 5
7	Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja	1 2 3 4 5
8	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	1 2 3 4 5

2. Kako ste zadovoljni s svojim delom? (obkrožite en odgovor)

87. Zelo nezadovoljen/a

88. Nezadovoljen/a

89. Večinoma nezadovoljen

90. Niti nezadovoljen/a niti zadovoljen/a

91. Večinoma zadovoljen/a

92. Zadovoljen/a

Zelo zadovoljen/a

Ali se je v minulih 6 mesecih raven vašega zadovoljstva spremenila?

a) Ostala je ista

b) Povišala se je

c) Znižala se je



3. V nadaljevanju so navedene različne trditve za posamezne dele delovanja organizacije. Prosim vas, da na 7-stopenjski lestvici obkrožite številko, ki najbolj opredeljuje vaše zadovoljstvo?

Pri čemer vrednosti v lestvici pomenijo: 1- zelo nezadovoljen/a; 2-nezadovoljen/a; 3-večinoma nezadovoljen/a; 4-niti zadovoljen/a, niti nezadovoljen/a; 5-večinoma zadovoljen/a; 6-zadovoljen/a; 7-zelo zadovoljen/a.

Zadovoljstvo s povratnimi  
informacijami

- |   |   |               |
|---|---|---------------|
| 1 | Informacije o posledicah slabo opravljenega dela              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Informacije o tem, koliko prispevam k skupnemu uspehu         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Informacije o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Povratne informacije o tem, kako opravljam svoje delo         | 1 2 3 4 5 6 7 |

Zadovoljstvo s  
komuniciranjem nadrejenih

- |   |  |               |
|---|--|---------------|
| 1 | Dostopnost neposredno nadrejenega  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Koliko je moj nadrejeni seznanjen s problemi, s katerimi se srečujem ob delu | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Koliko nadrejeni razume moje probleme  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Koliko nadrejeni prepozna moje potenciale                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |

Zadovoljstvo s horizontalnim  
komuniciranjem

- |   |  |               |
|---|--|---------------|
| 1 | Dostopnost sodelavcev                            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3 | Rezultati komuniciranja s sodelavci              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4 | Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike | 1 2 3 4 5 6 7 |

Zadovoljstvo z neformalnim  
komuniciranjem

- |   |  |               |
|---|--|---------------|
| 1 | Odločitve, ki se sprejmejo na podlagi neformalnega komuniciranja | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2 | Razširjenost opravljanja/govorice v organizaciji                 | 1 2 3 4 5 6 7 |

3 Čas, ki ga namenim neformalnemu komuniciranju	1 2 3 4 5 6 7
4 Koristnost informacij, pridobljenih na neformalen način	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami	
1 Informacije o pravilniku dela	1 2 3 4 5 6 7
2 Informacije o rezultatih dela in uspehu organizacije	1 2 3 4 5 6 7
3 Informacije o spremembah v organizaciji	1 2 3 4 5 6 7
4 Informacije o zakonskih aktih, ki se tičejo poslovanja moje organizacije	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	
1 Kako komuniciranje pomaga, da se počutim kot pomemben člen	1 2 3 4 5 6 7
2 Kako komuniciranje v organizaciji pomaga, da se z njo identificiram	1 2 3 4 5 6 7
3 Kako komuniciranje pomaga pri krepitvi vrednot organizacije	1 2 3 4 5 6 7
4 Kako komuniciranje v organizaciji pomaga k uresničevanju ciljev	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja	
1 Medij komuniciranja (pisna obvestila, internet, ustna, itd.)	1 2 3 4 5 6 7
2 Možnost komuniciranja prek sodobnih medijev	1 2 3 4 5 6 7
3 Kakovost komuniciranja prek sodobnih medijev	1 2 3 4 5 6 7
4 Način, ki ga drugi izbirajo za komuniciranje z menoj	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	
1 Kako dobro so organizirani sestanki, na katerih sodelujem	1 2 3 4 5 6 7
2 Koristnost informacij, ki jih dobim na sestankih	1 2 3 4 5 6 7
3 Pomembnost informacij za opravljanje dela	1 2 3 4 5 6 7
4 Dolžina sestankov	1 2 3 4 5 6 7

Prosimo vas, da ocenite osem dimenzij internega komuniciranja, na lestvici od 1-zelo nepomembno do 5- zelo pomembno.

1-zelo nepomembno; 2-nepomembno, 3-niti/niti, 4-pomembno, 5-zelo pomembno.

1	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	1 2 3 4 5
2	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	1 2 3 4 5
3	Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem (s sodelavci)	1 2 3 4 5
4	Zadovoljstvo z neformalnimi informacijami	1 2 3 4 5
5	Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami (o rezultatih, spremembah, itd.)	1 2 3 4 5
6	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	1 2 3 4 5
7	Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja	1 2 3 4 5
8	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	1 2 3 4 5

#### 4. Demografska vprašanja

Spol: M Ž

Stopnja izobrazbe:

- I.- IV.
- V.
- VI.
- VII/1 in VII/2
- VIII. in IX.

Tip naselja: Vas Mesto Predmestje

Starost (v letih): \_\_\_\_\_

Število delovnih let v organizaciji: \_\_\_\_\_

Delo, ki ga opravljam v organizaciji:

Novinarsko

Oblikovanje zvoka

Računalniška podpora

Lektorsko

Napovedovalsko

Administrativno

Delovno razmerje:

- redno zaposlen/a
- honorarno delo

Enota:

- UPE Uredništvo prvega programa
- UPE Uredništvo drugega programa
- UPE Uredništvo tretjega programa
- OE Radijska produkcija
- OE Izvedba

Vodja (več kot 5 zaposlenim): da/ne

## Priloga 2: Opis vzorca

*Tabela 1: Spol*

	Frekvenca	Odstotek
Moški	50	46.7
Ženski	57	53.3
Skupaj	107	100.0

*Tabela 2: Starost in število delovnih let v organizaciji*

	N		Povprečje
	Veljavni	Manjkajoči	
Starost	108	11	39.19
Število delovnih let v organizaciji	104	15	14.47

*Tabela 3: Stopnja izobrazbe*

	Frekvenca	Odstotek
Srednješolska izobrazba	26	24.1
Višje ali visokošolska izobrazba	20	18.5
Univerzitetna izobrazba	55	50.9
Magisterij, specializacija, doktorat	7	6.5
Skupaj	108	100.0

*Tabela 4: Delo, ki ga opravlja v organizaciji*

	Frekvenca	Odstotek
Novinarsko	60	58.3
Oblikovanje zvoka	14	13.6
Računalniška podpora	2	1.9
Lektorsko	7	6.8
Napovedovalsko	8	7.8
Administrativno	12	11.7
Skupaj	103	100.0

*Tabela 5: Delovno razmerje*

	Frekvenca	Odstotek
Redno zaposlen/a	77	74.0
Honorarno delo	24	23.1
Skupaj	101	100.0

*Tabela 6: Enota*

	Frekvenca	Odstotek
UPE Uredništvo prvega programa	44	43.1
UPE Uredništvo drugega programa	15	14.7
UPE Uredništvo tretjega programa	7	6.9
OE Radijska produkcija	16	15.7
OE Izvedba	18	17.6
Vodstvo	2	2.0
Skupaj	102	100.0

*Tabela 7: Vodja (več kot 5 zaposlenim)*

	Frekvenca	Odstotek
Da	16	15.8
Ne	85	84.2
Skupaj	101	100.0

### Priloga 3: Opisna statistika

Tabela 8: Povprečna ocena pomembnosti zadovoljstva z 8 dimenzijami int. komuniciranja

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Zadovoljstvo s povratnimi informacijami	117	2	4.51	5.00	5	0.58
Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih	117	2	4.54	5.00	5	0.64
Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem (s sodelavci)	116	3	4.63	5.00	5	0.50
Zadovoljstvo z neformalnimi informacijami	116	3	3.62	4.00	4	0.75
Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami (o rezultatih, spremembah, itd.)	115	4	4.08	4.00	4	0.73
Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem	115	4	4.43	4.00	5	0.59
Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja	116	3	3.93	4.00	4	0.84
Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih	116	3	4.22	4.00	4	0.68

Tabela 9: Zadovoljstvo s svojim delom (na lestvici od 1-zelo nezadovoljen do 7-zelo zadovoljen)

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Kako ste zadovoljni z delom	112	7	5.69	6.00	6	0.99

Tabela 10: Morebitna sprememba zadovoljstva v preteklih 6 mesecih

	Frekvenca	Odstotek
Znižala se je	25	21.4
Ostala je enaka	67	57.3
Zvišala se je	25	21.4
Skupaj	117	100.0

Tabela 11: Povprečna ocena zadovoljstva s povratnimi informacijami

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Informacije o posledicah slabo opravljenega dela	110	9	4.39	5.00	5	1.25
Informacije o tem, koliko prispevam k skupnemu uspehu	110	9	4.20	4.00	5	1.50
Informacije o tem, koliko je moje delo v organizaciji cenjeno	110	9	4.07	4.00	4	1.60
Povratne informacije o tem, kako opravljam svoje delo	110	9	4.28	4.00	4	1.53

*Tabela 12: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem nadrejenih*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Dostopnost neposredno nadrejenega	110	9	5.67	6.00	6	1.23
Koliko je moj nadrejeni seznanjen s problemi, s katerimi se srečujem ob delu	109	10	4.94	5.00	5	1.38
Koliko nadrejeni razume moje probleme	109	10	4.83	5.00	5	1.45
Koliko nadrejeni prepozna moje potenciale	108	11	4.82	5.00	4 <sup>a</sup>	1.50

*Tabela 13: Povprečna ocena zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Dostopnost sodelavcev	108	11	5.75	6.00	7	1.19
Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	108	11	5.69	6.00	6	1.13
Rezultati komuniciranja s sodelavci	108	11	5.54	6.00	6	1.16
Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike	108	11	4.99	5.00	5	1.36

*Tabela 14: Povprečna ocena zadovoljstva z neformalnim komuniciranjem*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Odločitve, ki se sprejmejo na podlagi neformalnega komuniciranja	107	12	4.80	5.00	5	1.25
Razširjenost opravljanja/govorice v organizaciji	107	12	3.63	4.00	4	1.44
Čas, ki ga namenim neformalnemu komuniciranju	106	13	4.86	5.00	5	0.89
Koristnost informacij, pridobljenih na neformalen način	107	12	5.03	5.00	5	0.98

*Tabela 15: Povprečna ocena zadovoljstva s poslovnimi informacijami*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Informacije o pravilniku dela	108	11	4.26	4.00	5	1.25
Informacije o rezultatih dela in uspehu organizacije	108	11	4.15	4.00	5	1.22
Informacije o spremembah v organizaciji	108	11	3.84	4.00	4	1.30
Informacije o zakonskih aktih, ki se tičejo poslovanja moje organizacije	107	12	3.78	4.00	4	1.28



*Tabela 16: Povprečna ocena zadovoljstva s komunikacijskim vzdušjem*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Kako komuniciranje pomaga, da se počutim kot pomemben član	107	12	4.87	5.00	5	1.26
Kako komuniciranje v organizaciji pomaga, da se z njo identificiram	106	13	4.72	5.00	5	1.30
Kako komuniciranje pomaga pri kreptvi vrednot organizacije	107	12	4.57	5.00	5	1.39
Kako komuniciranje v organizaciji pomaga k uresničevanju ciljev	107	12	4.58	5.00	5	1.42

*Tabela 17: Povprečna ocena zadovoljstva s kanalom komuniciranja*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Medij komuniciranja (pisna obvestila, internet, ustna, itd.)	108	11	5.10	5.00	5	1.06
Možnost komuniciranja prek sodobnih medijev	108	11	5.37	5.00	5	1.11
Kakovost komuniciranja prek sodobnih medijev	107	12	5.05	5.00	5	1.14
Način, ki ga drugi izbirajo za komuniciranje z menoj	108	11	5.09	5.00	5	1.21

*Tabela 18: Povprečna ocena zadovoljstva s komuniciranjem na sestankih*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Kako dobro so organizirani sestanki, na katerih sodelujem	106	13	4.25	4.00	5	1.43
Koristnost informacij, ki jih dobim na sestankih	106	13	4.38	5.00	5	1.44
Pomembnost informacij za opravljanje dela	106	13	4.74	5.00	5	1.40
Dolžina sestankov	106	13	4.30	5.00	5	1.47

*Tabela 19: Povprečna ocena zadovoljstev vseh 8 sklopov*

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	110	9	4.24	4.50	3,75 <sup>a</sup>	1.31
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	107	12	5.07	5.00	5.50	1.22
Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	108	11	5.49	5.75	6.00	1.10
Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	106	13	4.57	4.50	4.25	0.88
Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	107	12	4.00	4.25	4.00	1.12
Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdušjem	106	13	4.70	5.00	5.00	1.23
Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	107	12	5.16	5.00	5.00	1.00
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	106	13	4.42	4.63	5.00	1.29

a. Modusov je več. Prikazana je najmanjša vrednost.

Tabela 20: Povezanost med posameznimi dimenzijami zadovoljstva

		Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih
Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	1	,695 <sup>*,695*</sup> .000 110	,395 <sup>*,395*</sup> .000 107	,359 <sup>*,359*</sup> .000 108	,494 <sup>*,494*</sup> .000 106	,536 <sup>*,536*</sup> .000 107	,418 <sup>*,418*</sup> .000 106	,510 <sup>*,510*</sup> .000 107
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,695 <sup>*,695*</sup> .000 107	1	,381 <sup>*,381*</sup> .000 105	,304 <sup>*,304*</sup> .002 104	,312 <sup>*,312*</sup> .001 104	,431 <sup>*,431*</sup> .000 105	,449 <sup>*,449*</sup> .000 104	,561 <sup>*,561*</sup> .000 104
Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,395 <sup>*,395*</sup> .000 108	,381 <sup>*,381*</sup> .000 105	1	,562 <sup>*,562*</sup> .000 106	,236 <sup>*,236*</sup> .014 107	,405 <sup>*,405*</sup> .000 106	,523 <sup>*,523*</sup> .000 107	,347 <sup>*,347*</sup> .000 106
Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,359 <sup>*,359*</sup> .000 106	,304 <sup>*,304*</sup> .002 104	,562 <sup>*,562*</sup> .000 106	1	,326 <sup>*,326*</sup> .001 105	,508 <sup>*,508*</sup> .000 105	,389 <sup>*,389*</sup> .000 105	,324 <sup>*,324*</sup> .001 105
Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,494 <sup>*,494*</sup> .000 107	,312 <sup>*,312*</sup> .001 104	,236 <sup>*,236*</sup> .014 107	,326 <sup>*,326*</sup> .001 105	1	,478 <sup>*,478*</sup> .000 105	,327 <sup>*,327*</sup> .001 106	,330 <sup>*,330*</sup> .001 105
Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,536 <sup>*,536*</sup> .000 106	,431 <sup>*,431*</sup> .000 105	,405 <sup>*,405*</sup> .000 106	,508 <sup>*,508*</sup> .000 105	,478 <sup>*,478*</sup> .000 105	1	,453 <sup>*,453*</sup> .000 105	,516 <sup>*,516*</sup> .000 105
Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,418 <sup>*,418*</sup> .000 107	,449 <sup>*,449*</sup> .000 104	,523 <sup>*,523*</sup> .000 107	,389 <sup>*,389*</sup> .000 105	,327 <sup>*,327*</sup> .001 106	,453 <sup>*,453*</sup> .000 105	1	,515 <sup>*,515*</sup> .000 107
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	Pearsonov koeficient korelacije Asimp. p-vrednost (2-stranska) N	,510 <sup>*,510*</sup> .000 106	,561 <sup>*,561*</sup> .000 104	,347 <sup>*,347*</sup> .000 106	,324 <sup>*,324*</sup> .001 105	,330 <sup>*,330*</sup> .001 105	,516 <sup>*,516*</sup> .000 105	,515 <sup>*,515*</sup> .000 105	1

\*\* Korelacija je statistično značilna na ravni 0,01 (2-stranska).

\* Korelacija je statistično značilna na ravni 0,05 (2-stranska).

Tabela 21: Parni T-test med povprečji ocene pomembnosti zadovoljstva z dimenzijami internega komuniciranja in povprečji ocene zadovoljstva z dimenzijami int. komuniciranja

		Razlika v paru					t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
		Povprečje	Std. odklon	Std. napaka povprečja	95% Interval zaupanja				
					Nižji	Všji			
Par 1	Zadovoljstvo s povratnimi informacijami - Zadovoljstvo_s_povratni mi_informacijami	1.365	1.154	0.145	1.074	1.656	9.387	62	.000
Par 2	Zadovoljstvo s komuniciranjem nadrejenih - Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	0.812	1.088	0.131	0.550	1.073	6.194	68	.000
Par 3	Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem (s sodelavci) - Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	0.761	0.726	0.086	0.589	0.932	8.823	70	.000
Par 4	Zadovoljstvo z neformalnimi informacijami - Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	0.055	0.951	0.128	-0.203	0.312	.425	54	.672
Par 5	Zadovoljstvo s poslovnimi informacijami (o rezultatih, spremembah, itd.) - Zadovoljstvo_s_poslovnimi_informacijami	1.054	1.052	0.141	0.772	1.335	7.496	55	.000
Par 6	Zadovoljstvo s komunikacijskim vzdušjem - Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdušjem	0.857	1.040	0.124	0.609	1.105	6.898	69	.000
Par 7	Zadovoljstvo z načinom/medijem/ s kanalom komuniciranja - Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	0.103	1.024	0.124	-0.145	0.351	.829	67	.410
Par 8	Zadovoljstvo s komuniciranjem na sestankih - Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	0.689	1.041	0.133	0.422	0.955	5.163	60	.000

#### Priloga 4: Analiza tretjega raziskovalnega

Tabela 24: Primerjava povprečja zadovoljstva s horizontalnim komuniciranjem in delovne dobe

	N	Povprečje	Std. Odklon	Std. Napaka	95% Interval zaupanja	
					Nizki	Visoki
1-5 let	25	5.98	0.69	0.14	5.70	6.26
6-15 let	39	5.66	0.81	0.13	5.40	5.92
16-25 let	27	5.08	1.32	0.25	4.56	5.61
26-35 let	9	5.36	1.21	0.40	4.43	6.29
36 let	4	5.63	0.43	0.22	4.94	6.31
Skupaj	104	5.56	1.01	0.10	5.36	5.76

## Priloga 5: Regresijska analiza

Tabela 23: Povezanost odvisne spremenljivke Dostopnost sodelavcev z neodvisnimi spremenljivkami

	Dostopnost sodelavcev	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	
Pearsonov koeficient korelacije	Dostopnost sodelavcev	1.000	.367	.420	.448	.073	.389	.395	.308
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.367	1.000	.705	.352	.468	.545	.415	.501
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.420	.705	1.000	.299	.308	.453	.456	.561
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.448	.352	.299	1.000	.281	.517	.346	.307
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.073	.468	.308	.281	1.000	.470	.291	.308
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.389	.545	.453	.517	.470	1.000	.486	.552
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	.395	.415	.456	.346	.291	.486	1.000	.506
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.308	.501	.561	.307	.308	.552	.506	1.000
Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Dostopnost sodelavcev	.000	.000	.000	.234	.000	.000	.000	.001
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.000	.000	.001	.001	.001	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.000	.000	.001	.002	.002	.000	.000	.001
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.234	.000	.001	.002	.000	.000	.002	.001
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.001	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000
N	Dostopnost sodelavcev	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	101	101	101	101	101	101	101	101

Tabela 24: Povezanost odvisne spremenljivke Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima z neodvisnimi spremenljivkami

		Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih
Pearsonov koeficient korelacije	Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	1.000	.313	.288	.464	.183	.347	.389	.236
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.313	1.000	.705	.352	.468	.545	.415	.501
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.288	.705	1.000	.299	.308	.453	.456	.561
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.464	.352	.299	1.000	.281	.517	.346	.307
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.183	.468	.308	.281	1.000	.470	.291	.308
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.347	.545	.453	.517	.470	1.000	.486	.552
	Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	.389	.415	.456	.346	.291	.486	1.000	.506
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.236	.501	.561	.307	.308	.552	.506	1.000
Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima		.001	.002	.000	.033	.000	.000	.009
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.002	.000		.001	.001	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.000	.000	.001		.002	.000	.000	.001
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.033	.000	.001	.002		.000	.002	.001
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.009	.000	.000	.001	.001	.000	.000	
N	Kako uspešno komuniciram s člani svojega tima	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_načinom_komuniciranja	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	101	101	101	101	101	101	101	101

*Tabela 25: Povezanost odvisne spremenljivke Rezultati komuniciranja s sodelavci z neodvisnimi spremenljivkami*

		Rezultati komuniciranja s sodelavci	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	Zadovoljstvo_z_nacिनom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih
Pearsonov koeficient korelacije	Rezultati komuniciranja s sodelavci	1.000	.348	.296	.503	.195	.463	.422	.263
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.348	1.000	.705	.352	.468	.545	.415	.501
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.296	.705	1.000	.299	.308	.453	.456	.561
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.503	.352	.299	1.000	.281	.517	.346	.307
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.195	.468	.308	.281	1.000	.470	.291	.308
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.463	.545	.453	.517	.470	1.000	.486	.552
	Zadovoljstvo_z_nacिनom_komuniciranja	.422	.415	.456	.346	.291	.486	1.000	.506
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.263	.501	.561	.307	.308	.552	.506	1.000
Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Rezultati komuniciranja s sodelavci		.000	.001	.000	.025	.000	.000	.004
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.001	.000		.001	.001	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.000	.000	.001		.002	.000	.000	.001
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.025	.000	.001	.002		.000	.002	.001
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Zadovoljstvo_z_nacिनom_komuniciranja	.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.004	.000	.000	.001	.001	.000	.000	
N	Rezultati komuniciranja s sodelavci	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdujem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_nacिनom_komuniciranja	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	101	101	101	101	101	101	101	101

Tabela 26: Povezanost odvisne spremenljivke Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike z neodvisnimi spremenljivkami

		Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih
Pearsonov koeficient korelacije	Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike	1.000	.386	.376	.513	.227	.519	.442	.340
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.386	1.000	.705	.352	.468	.545	.415	.501
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.376	.705	1.000	.299	.308	.453	.456	.561
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.513	.352	.299	1.000	.281	.517	.346	.307
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.227	.468	.308	.281	1.000	.470	.291	.308
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	.519	.545	.453	.517	.470	1.000	.486	.552
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	.442	.415	.456	.346	.291	.486	1.000	.506
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.340	.501	.561	.307	.308	.552	.506	1.000
	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike		.000	.000	.000	.011	.000	.000
Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami		.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih		.000	.000		.001	.001	.000	.000	.000
Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem		.000	.000	.001		.002	.000	.000	.001
Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem		.011	.000	.001	.002		.000	.002	.001
Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem		.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja		.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000
Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih		.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	
N		Pripravljenost sodelavcev za sprejemanje kritike	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	101	101	101	101	101	101	101	101



*Tabela 27: Povezanost odvisne spremenljivke Zadovoljstvo s horizontalnim komuniciranjem z neodvisnimi spremenljivkami*

		Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih
Pearsonov koeficient korelacije	Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	1.000	.397	.387	.539	.191	.484	.461	.323
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.397	1.000	.705	.352	.468	.545	.415	.501
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.387	.705	1.000	.299	.308	.453	.456	.561
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.539	.352	.299	1.000	.281	.517	.346	.307
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.191	.468	.308	.281	1.000	.470	.291	.308
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	.484	.545	.453	.517	.470	1.000	.486	.552
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	.461	.415	.456	.346	.291	.486	1.000	.506
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.323	.501	.561	.307	.308	.552	.506	1.000
Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem		.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	.000	.000		.001	.001	.000	.000	.000
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	.000	.000	.001		.002	.000	.000	.001
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	.028	.000	.001	.002		.000	.002	.001
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	
N	Zadovoljstvo_s_horizontalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_povratnimi_informacijami	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_nadrejenih	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_neformalnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_poslovnim_komuniciranjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komunikacijskim_vzdusjem	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_z_nacinom_komuniciranja	101	101	101	101	101	101	101	101
	Zadovoljstvo_s_komuniciranjem_na_sestankih	101	101	101	101	101	101	101	101