

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KOMUNIKACIJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – ANALIZA
V IZBRANI BANKI**

Ljubljana, 21. 5. 2018

TINA TURK BELIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Turk Belič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih – analiza v izbrani banki, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 21. 5. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ODNOS MED ZAPOSLENIMI.....	3
1.1 Odnosi med zaposlenimi.....	3
1.2 Vloga zaposlenih pri poslovanju v sodobnem bančništvu.....	5
2 KOMUNIKACIJA	6
2.1 Učinkovitost komunikacije.....	6
2.2 Komunikacijska klima	7
3 INTERNA KOMUNIKACIJA IN NJEN VPLIV	8
3.1 Interna komunikacija	8
3.2 Vpliv interne komunikacije na uspešnost.....	10
4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	12
4.1 Zadovoljstvo s komunikacijo	12
4.1.1 Zadovoljstvo s komunikacijo	12
4.1.2 Merjenje zadovoljstva s komunikacijo	12
4.2 Zadovoljstvo pri delu.....	17
4.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu.....	17
4.2.2 Merjenje zadovoljstva pri delu	18
4.3 Odnos med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu.....	19
4.4 Vpliv zadovoljstva na ostale dejavnike	20
4.4.1 Pripadnost.....	21
4.4.2 Produktivnost.....	22
5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA S KOMUNIKACIJO, ZADOVOLJSTVA PRI DELU TER POVEZANOST MED NJIMA – EMPIRIČNA RAZISKAVA	23
5.1 Namen in cilj raziskave	23
5.2 Metodologija.....	24
5.2.1 Anketni vprašalnik.....	24
5.2.2 Opis vzorca	26
5.3 Teze in raziskovalna vprašanja	26
5.4 Rezultati empirične raziskave.....	27
5.4.1 Demografske značilnosti vzorca v izbrani banki.....	27
5.4.2 Analiza rezultatov.....	31

5.4.2.1 Zadovoljstvo s komunikacijo	31
5.4.2.2 Zadovoljstvo pri delu	38
5.4.2.3 Produktivnost.....	45
5.4.2.4 Pripadnost	48
5.5 Omejitve in priporočila	50
5.5.1 Omejitve empirične raziskave	50
5.5.2 Priporočila vodstvu banke za izboljšave na področju komunikacije ter posledično zadovoljstva zaposlenih	51
SKLEP.....	54
LITERATURA IN VIRI.....	56
PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razpored vprašanj glede na dimenzijo CSQ.....	14
Tabela 2: Cronbachov alfa posameznih sklopov vprašalnika	31
Tabela 3: Aritmetične sredine dimenzij zadovoljstva s komunikacijo	35
Tabela 4: Celotna pojasnjena varianca.....	36
Tabela 5: Spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo.....	37
Tabela 6: T-test za ugotavljanje razlik v aritmetičnih sredinah zadovoljstva s komunikacijo za dva neodvisna vzorca – delovne izkušnje.....	37
Tabela 7: Aritmetične sredine odgovorov zadovoljstva pri delu	39
Tabela 8: Spremenljivka zadovoljstvo pri delu.....	40
Tabela 9: Spearmanov koeficient korelacije za temeljno tezo	42
Tabela 10: Linearna regresija – temeljna teza.....	43
Tabela 11: Korelacijska matrika Spearmanovih koeficientov ρ ; zadovoljstvo pri delu in dimenzije zadovoljstva s komunikacijo	43
Tabela 12: Pearsonov koeficient korelacije za spremenljivko produktivnost.....	46
Tabela 13: Spremenljivka pripadnost.....	49
Tabela 14: Spremenljivka pripadnost glede na starostno strukturo	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Model internega komuniciranja	10
Slika 2: Prikaz učinkovite komunikacije.....	11
Slika 3: Model internega komuniciranja	21
Slika 4: Grafični prikaz strukture vzorca glede na starostno skupino	28

Slika 5: Grafični prikaz strukture vzorca glede na zaključeno izobrazbo	29
Slika 6: Grafični prikaz strukture vzorca glede na zaključeno izobrazbo	30
Slika 7: Grafični prikaz strukture vzorca glede na področje zaposlitve v izbrani banki	30
Slika 8: Grafični prikaz strukture vzorca glede na področje zaposlitve v izbrani banki	32
Slika 9: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacijska klima	34
Slika 10: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacija z nadrejenimi.....	34
Slika 11: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacija s podrejenimi	35
Slika 12: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na zadovoljstvo v preteklih mesecih....	40
Slika 13: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke zadovoljstvo s komunikacijo in spremenljivke zadovoljstvo pri delu.....	41
Slika 14: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na oceno produktivnosti.....	45
Slika 15: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na strinjanje s trditvami pripadnosti	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Aritmetične sredine in standardni odkloni za posamezna vprašanja – izvoz iz SPSS programa.....	4
Priloga 3: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov po dimenzijah	6
Priloga 4: Korelacijske matrike Spearmanovih koeficientov ρ - dimenzije zadovoljstva s komunikacijo.....	8

UVOD

Temeljna konkurenčna prednost podjetij so lahko prav zaposleni. Podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti tudi svojih notranjih deležnikov, torej zaposlenih. Pomen zaposlenih pa je morda še nekoliko močnejši ali pa bolj izrazit v storitvenem sektorju, kamor vsekakor uvrščamo bančništvo (Rijavec, 1999, str. 618).

Zaposleni so torej bistveni del organizacije podjetja. Za optimalno delovanje organizacije pa je ključna komunikacija med njimi, ki je glavni dejavnik vseh medosebnih odnosov (Burton, Pathak & Zigli, 1976, str. 17). Komunikacija je tudi eden izmed strateških dejavnikov podjetja, saj mora komunikacija med zaposlenimi delovati v prid organizacije (Ackley, 1997, str. 1).

Zaznavanje medsebojnih odnosov in percepcijo karakteristik komunikacije v organizaciji lahko opredelimo kot komunikacijsko klimo. Prav pozitivno zaznavanje komunikacijske klime pa povezujemo z zadovoljstvom zaposlenih z delom ter tudi s samo produktivnostjo na delu (Rogers, 1987, str. 230). Komunikacijska klima lahko spodbuja komunikacijo med zaposlenimi na vseh ravneh, tako komunikacijo v horizontalni kot vertikalni smeri (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Ahmad & Abdullah, 2014, str. 1046). Komunikacijska klima je tudi ena izmed osmih dimenzij, ki opredeljujejo zadovoljstvo s komunikacijo znotraj organizacije, skladno z vprašalnikom o komunikacijskem zadovoljstvu (ang. Communication Satisfaction Questionnaire, v nadaljevanju CSQ), ki je bil uporabljen za empirično raziskavo v magistrskem delu.

Odnosi med zaposlenimi ter komunikacija znotraj organizacije so zelo pomemben del posameznikovega življenja, saj velik del dneva preživimo prav na delovnem mestu. Tako formalne kot neformalne komunikacijske aktivnosti, ki jih člani organizacije izvajajo z namenom širjenja informacij znotraj organizacije, lahko opredelimo kot interno komunikacijo (Carrière & Bourque, 2009, str. 31). Namen interne komunikacije pa je tudi zadovoljstvo in motivacija zaposlenih.

Zadovoljstvo s komunikacijo lahko definiramo kot zadovoljstvo zaposlenega z različnimi komunikacijskimi praksami znotraj organizacije (Clampitt & Girard, 1993, str. 84–86). Sprva je veljalo prepričanje, da gre za enodimenzionalen konstrukt, a so nato nekateri avtorji, med njimi tudi Downs in Hazen, dokazali nasprotno in opredelili več dimenzij tega pojma. Za zadovoljstvo s komunikacijo lahko tako rečemo, da velja večdimenzionalnost, prej omenjena avtorja pa sta opredelila osem dimenzij zadovoljstva s komunikacijo, na podlagi katerih sta pripravila tudi anketni vprašalnik CSQ, ki je tudi eden izmed najbolj pogosto uporabljenih vprašalnikov za tovrstno analizo.

Z dobro komunikacijo in zadovoljstvom s komunikacijo se povečuje tudi splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu, izboljša se organizacijska klima, povečuje pripadnost

zaposlenih, kar vpliva tudi na produktivnost. Izpostavimo lahko še nižjo fluktuacijo zaposlenih, višje donose za lastnike ter boljše reševanje konfliktov (Yates, 2006, str. 74–75).

Namen magistrskega dela je preučiti komunikacijo, zadovoljstvo s komunikacijo in zadovoljstvo pri delu na primeru izbrane slovenske banke. Na podlagi izsledkov raziskave bom lahko podala priporočila vodstvu banke za izboljšave, oblikovanje organizacijske politike ter morebitna dodatna usposabljanja na področju interne komunikacije.

Temeljni cilj magistrskega dela je opredeliti interno komunikacijo in njen pomen v bančništvu. Ugotoviti želim kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo in zadovoljstvo pri delu ter kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo s komunikacijo. Želela bom preučiti še povezanost dimenzij komunikacijskega zadovoljstva z zadovoljstvom pri delu ter nekaterimi drugimi pojmi. Hkrati bom preverila tudi, če se stopnja zadovoljstva s komunikacijo ali posamezne dimenzije komunikacijskega zadovoljstva razlikujejo med različnimi demografskimi skupinami. S tem želim prispevati k boljšemu razumevanju komunikacijskih želja zaposlenih v eni izmed slovenskih poslovnih bank ter s tem tudi k višjemu zadovoljstvu zaposlenih na sploh.

Metodološko prvi del magistrskega dela predstavlja teoretični del, kjer bo pregledana literatura ter viri, ki se nanašajo na preučevano področje. Teoretične podatke sem pridobila prek različnih razpoložljivih spletnih virov, podatkovnih baz ter knjižnic. V drugem, empiričnem delu, pa bo uporabljena raziskovalna metoda, ki bo vsebovala anketni vprašalnik. Osnova za anketni vprašalnik bo obstoječi vprašalnik Communication Satisfaction Questionnaire, ki je bil zasnovan s strani avtorjev Downs in Hazen leta 1977, uporabljen pa je bil že v mnogih tujih raziskavah komunikacije in zadovoljstva. Vprašalnik zajema osem sklopov vprašanj, ki se nanašajo na osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva, anketiranci pa bodo nanj odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice. Dodatno bodo dodana še vprašanja o zadovoljstvu z delom ter seveda tudi vprašanja o samih demografskih značilnostih ter specifikah zaposlenih, kot so trajanje zaposlitve, položaj v organizaciji itd. Anketiranci bodo zaposleni v eni izmed slovenskih poslovnih bank, raziskava bo opravljena s pomočjo vabila prek elektronske pošte in nato anonimne spletne povezave, s čimer želim zagotoviti nepristranskost odgovorov.

Pridobljene odgovore sem analizirala s pomočjo programa SPSS. Naredila sem tako primerjave med posameznimi demografskimi skupinami kot tudi primerjave po različnih sklopih vprašanj. Poudarek pri analizi pa je bil na povezanosti med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu ter drugimi dejavniki, kot sta pripadnost in produktivnost.

Temeljna teza magistrskega dela bo, da sta zadovoljstvo s komunikacijo ter splošno zadovoljstvo z delom pozitivno povezana. Poleg tega pa bom poskusila odgovoriti še na dodatna raziskovalna vprašanja, in sicer:

R1: S katero dimenzijo komunikacijskega zadovoljstva so zaposleni v izbrani banki najbolj zadovoljni?

R2: Ali so zaposleni v banki zadovoljni s komunikacijo?

R3: S katero dimenzijo zadovoljstva pri delu na splošno so zaposleni v izbrani banki najbolj zadovoljni?

R4: Ali so zaposleni v banki na splošno zadovoljni pri delu?

R5: Kakšna je povezanost med dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo in samozaznavo produktivnosti zaposlenih?

R6: Ali zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na večjo pripadnost zaposlenih organizaciji?

Magistrsko delo je torej vsebinsko razdeljeno v pet poglavij. Prvi del, ki zajema pregled literature in predstavitev pomembnejših definicij, mnenj ter raziskav, zajema prva štiri poglavja. Tu je najprej predstavljen pomen odnosov med zaposlenimi, sledi opredelitev komunikacije, kjer je večji fokus na interni komunikaciji in njenem vplivu. V zadnjem teoretičnem poglavju pa predstavim še pojem zadovoljstva zaposlenih, tako s komunikacijo, kot tudi zadovoljstvo pri delu, merjenje teh pojmov in odnos med njima ter na koncu še vpliv na nekatere druge dejavnike, kot sta pripadnost ter produktivnost.

Empirični del magistrskega dela je predstavljen v petem poglavju, kjer sem najprej opisala osnovne elemente, kot so anketni vprašalnik, vzorec, nato pa predstavila rezultate. Sprva le z demografskega vidika, sledila pa je natančnejša analiza posameznih sklopov vprašalnika in ugotavljanje povezanosti med posameznimi dejavniki. Za konec sem podala še nekaj omejitev ter priporočil za izboljšanje raziskave. Sledi le še sklep, v katerem sem predstavila nekatere svoje ugotovitve.

1 ODNOS MED ZAPOSLENIMI

1.1 Odnosi med zaposlenimi

Vrednost podjetja je veliko več kot le nepremičnine, stroji in oprema. Pogosto slišimo rek, ki pravi, da so prav ljudje naše največje bogastvo oziroma preneseno na gospodarstvo, da so delavci najdragocenejši del podjetja. Tako kot je treba vzdrževati preostala sredstva podjetja, je pomembno tudi, da podjetja dajejo dovolj pozornosti tudi svojim zaposlenim in odnosom z njimi.

Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah, so prav medosebni odnosi. Možina (2002, str. 3) izpostavlja, da so medosebni odnosi pomembni za izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev, ustvarjanje etike ter morale in

humanizacijo človeka ter njegovega dela. Mnogi drugi avtorji pa poudarjajo, da je odnosov med zaposlenimi tudi ustvarjanje vrednosti, tako zanje kot tudi za samo organizacijo.

Brajša in Gradišnik (1996, str. 13) izpostavljata, da podjetje sloni na štirih temeljih, in sicer: trg, kapital, okolje in seveda človek. Podjetje celo definirata kot sistem, sestavljen iz ljudi, ki ta sistem vzdržujejo in razvijajo. Tudi mnogi drugi avtorji pri opredelitvi deležnikov podjetja izpostavljajo prav zaposlene, ki so po mnenju mnogih ključni za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Uspešnost podjetij na trgu je tako med drugim povezana tudi z odnosom z zaposlenimi (Makovec Brenčič, Škerlavaj & Raškovič, 2008, str. 728–732). Tega se vse bolj zavedajo tudi podjetja, ki skušajo z izboljšanjem odnosov z zaposlenimi povečati njihovo zadovoljstvo in tako posredno ustvariti tudi višjo dodano vrednost zase.

Mnogi avtorji izpostavljajo, da imajo prav zaposleni osrednjo vlogo v podjetjih. Rijavčeva (1999, str. 618–619) v enem izmed svojih člankov izpostavlja, da so zaposleni bistveni za delovanje organizacije, tako navznoter kot navzven. Še toliko pomembnejši pa so zaposleni v storitvenem sektorju. V slednjem so stiki med zaposlenimi in strankami pogostejši kot pri proizvodnih podjetjih. Produkt, ki ga stranka v storitveni panogi kupuje, je neotipljiv, pogosto pa je pri njem bistven prav spremljajoči odnos, ki ga potrošnik ob nakupu storitve prejme. Avtorica izpostavlja tudi, da se vrednost storitve oblikuje prav z interakcijo med ponudnikom in kupcem storitve. Tako je zagotovo v interesu podjetij, da je ta interakcija čim bolj uspešna in kakovostna, saj bo tako vrednost storitve višja. Slednje pa se seveda kaže tudi v boljšem poslovanju podjetja.

Zadovoljni zaposleni so zagotovo tudi bolj pripadni svoji organizaciji, bolj angažirani pri svojem delu. Ameriško marketinško združenje (v nadaljevanju AMA) recimo izpostavlja, da so podjetja z angažiranimi zaposlenimi za 200 % bolj uspešna, vendar raziskave, opravljene v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), v letih 2011–2015 hkrati kažejo na zelo nizko stopnjo angažiranosti zaposlenih. V letu 2015 je bila ta stopnja le 32 % (Adkins, 2016).

Za uspešne medsebojne odnose moramo poznati naslednje sposobnosti (Možina, 2002, str. 1–2):

- medsebojno poznavanje in zaupanje,
- konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom,
- medosebno sprejemanje in potrjevanje ter
- komuniciranje.

V prihodnjih poglavjih bo fokus predvsem na zadnjem, komuniciranju.

1.2 Vloga zaposlenih pri poslovanju v sodobnem bančništvu

Da so prav zaposleni bistveni za uspešno poslovanje, se vse bolj zavedajo tudi v bančnem sektorju, tako v tujini, kot seveda tudi v Sloveniji.

Konkurenca kot eden izmed temeljnih mehanizmov tržnega gospodarstva je prisotna v vseh panogah. Ključna je za zagotavljanje kakovosti, prave cene ter potrošnikom omogoča možnost izbire. Bančništvo tu ni izjema. V Sloveniji po podatkih Združenja bank Slovenije trenutno deluje 16 bank, ki nudijo storitve tako fizičnim kot pravnim subjektom. Konkurenca je tako visoka. Banke lahko povišajo svoj tržni delež na način, da privabijo nove stranke ali povečajo obseg dela z obstoječimi strankami ter jih hkrati spodbudijo k ohranitvi sodelovanja oziroma preprečijo odhod h konkurenci.

V preteklosti je bil fokus velikokrat predvsem na pridobivanju novih strank, torej le enem izmed zgoraj naštetih načinov pridobivanja višjega tržnega deleža. Vendar pa lahko prav ohranjanje obstoječih strank in negovanje odnosa z njimi podjetju prihrani veliko stroškov, saj je ohranitev obstoječe stranke pogosto ugodnejša kot pridobitev nove, prodaja storitev obstoječi in poznani stranki je lažja, hkrati pa je izgubljeno stranko pogosto bistveno težje pripeljati nazaj. Na podlagi analize, narejene v različnih storitvenih panogah, sta avtorja Reichheld in Sasser (1990, v Berry 1995, str. 237) dokazala, da lahko podjetje poviša svoj dobiček s 25 % na celo do 85 % z zmanjšanjem števila izgubljenih obstoječih strank za le 5 %. Gre za velik poslovni učinek, ki bi bil pomemben za sleherno podjetje, tudi za vsako izmed slovenskih bank.

Potrošniki so soočeni s široko izbiro bank, ki si med seboj konkurirajo, zato ni več dovolj, da banke enostavno ponujajo produkte in storitve, kot je bilo to včasih. Harkness (1999, str. 87–89) pravi, da morajo podjetja ustvariti svojo blagovno znamko, na podlagi katere se bodo njihove storitve razlikovale od tistih pri konkurenci. Res je, da lahko vse banke ponujajo transakcijski račun, kreditno kartico, stanovanjski kredit ter druge standardne produkte, pomemben pa je način, kako banka oziroma bolje rečeno zaposleni v banki storitev potrošniku predstavijo in nenazadnje tudi prodajo.

Mnoge banke, tako domače kot tudi tuje, se vse bolj pomikajo od tradicionalnega transakcijskega bančništva, ki se osredotoča na posamezne transakcije, k bančništvu odnosov, s katerim želijo pridobiti konkurenčno prednost na trgu (Freixas, 2005, str. 2). Individualno prilagojena storitev stranki, ki je v skladu z njenimi pričakovanji, tako nudi višje zadovoljstvo, hkrati pa povečuje tudi njeno lojalnost (Berry, 1995, str. 236–245). Prav slednja pa je v mnogih panogah razlog za razlike v dobičkonosnosti med konkurenti.

Z zvestimi strankami podjetje uspešnejše pridobiva tržni delež in lažje povečuje prihodke, medtem ko stroški pridobivanja in ohranjanja strank padajo (Reichheld, 1993, 64–73). V članku, ki se osredotoča na lojalnost strank, pravi, da so pri poslovanju podjetja pomembni štirje dejavniki, in sicer stranke, ponudba storitev, sistemi za merjenje in seveda zaposleni.

Pri bančništvu odnosov so torej eden izmed ključnih dejavnikov prav zaposleni. Ti so stik med podjetjem in stranko ter hkrati tudi med posameznimi sektorji, oddelki itd. Komunikacija, tako vertikalna kot horizontalna, je nujna, da lahko svojim strankam ponudijo prave rešitve hitro in dovolj odzivno. Ustrezna komunikacija tako vodi do zaupanja, učinkovitejšega prepoznavanja potreb in želja in s tem višjega zadovoljstva in dobrega, dolgoročnega odnosa, tako med zaposlenimi in stranko, kot tudi znotraj podjetja.

Da je prav lojalnost strank ključna, izpostavlja tudi Harkness (1999, str. 88). Stranke tako ne le, da ostajajo zveste podjetju, ampak so celo njegovi promotorji. Hkrati pa so lojalne stranke v povprečju za storitev pripravljene plačati več, kar je ponovno voda na mlin bankam, ki se še kako zavedajo pomena zaračunane vrednosti storitev. Za lojalnost strank pa so ponovno ključni zaposleni v podjetju.

2 KOMUNIKACIJA

2.1 Učinkovitost komunikacije

Zaposleni so torej bistveni del organizacije podjetja. So eden izmed pomembnejših deležnikov in prvi, s katerimi se podjetje dnevno srečuje. Za dobro delovanje celotne organizacije so ključni odnosi med zaposlenimi. Slednje pa najbolj določa prav komunikacija med njimi.

Komunikacijski sistem lahko definiramo s štirimi sestavinami, kjer sta poleg sporočila in komunikacijske poti prisotna tudi pošiljatelj in prejemnik. Vendar je komunikacija znotraj organizacije veliko več kot le golo izmenjevanje informacij (Možina, Šest, Kajzer, Tavčar & Knežević, 1995, str. 42-44).

Slovar slovenskega knjižnega jezika komunikacijo definira nekoliko širše, kot sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU).

Predvsem pa je komunikacija ključna za optimalno delovanje organizacij. Komunikacija poteka tako navzven, z drugimi udeleženci v okolju, kot tudi znotraj organizacije. O slednji bo podrobneje govorilo naslednje poglavje. Komunikacijo, ki je usmerjena k doseganju ciljev organizacije, imenujemo poslovna komunikacija. To komuniciranje želi torej spremeniti stališča, naravnosti posameznikov in skupin, za dosego uspešnosti organizacije (Možina, Šest, Kajzer, Tavčar & Knežević, 1995, str. 19–25).

Tako v poslovnem kot tudi osebnem svetu je poleg verbalne komunikacije pomembna tudi neverbalna komunikacija. Ton glasu, mimika, način rokovanja, hoja, tudi molk – vse to vpliva na način zaznavanja medsebojne komunikacije znotraj podjetja.

Ackley (1997, str. 1) komunikacijo postavlja v funkcijo enega izmed strateških dejavnikov, saj mora komunikacija med zaposlenimi delovati v prid organizacije. Tako mora pozitivno vplivati na zaslužek in uspešnost podjetja, povečevati zadovoljstvo strank, prikazuje pa naj tudi vrednote posameznikov.

Pettinger (2010, str. 150–161) navaja, da sta komunikacija ter informacije temelj medosebnih odnosov znotraj organizacije.

Pomembno je, da je komunikacija učinkovita. Ta temelji na širokemu spektru stvari, in sicer:

- količini informacij, ki so na voljo,
- kakovosti informacij,
- sredstvih in medijih, uporabljenih za prenos in prejemanje informacij,
- namenu uporabe teh informacij,
- skladnosti in verodostojnosti teh informacij.

Za učinkovito komunikacijo pa so po Pettingerju (2010) ključni naslednji elementi:

- Jasnost namena na pošiljateljevi strani; torej zakaj je pošiljatelj neko sporočilo posredoval, kaj želi s temi informacijami doseči.
- Skladnost namena; torej razmerje med tem, kaj je bilo rečeno in kaj je bilo mišljeno. Pošiljatelj mora tako uporabiti jasne in nedvoumne izraze, sporočilo mora biti neporedno, različne interpretacije sporočila pa čimbolj omejene. Prav ta element je pomemben tudi za zaupanje znotraj organizacije.
- Poštenost, pristnost vseh udeležencev v komunikaciji ter razmerij med njimi. Gre za temelj medsebojnega zaupanja.
- Uporaba jezika in medijev. Slednje naj bo prilagojeno prejemniku sporočila. Uporabljen jezik in medij naj bosta preprosta.
- Prepoznavnost. Komunikacija bo učinkovitejša, če bo šlo za osebni, direkten pristop.
- Jasen in enoten cilj.
- Pozitivnost, pozitiven pristop k komunikaciji.

2.2 Komunikacijska klima

Komunikacijska klima se nanaša na percepcijo članov organizacije glede glavnih karakteristik komunikacije v organizaciji. Gre torej za zaznavanje medsebojnih odnosov. Prav pozitivno zaznavanje komunikacijske klime pa povezujemo z zadovoljstvom zaposlenih z delom ter tudi s samo produktivnostjo na delu (Rogers, 1987, str. 230).

Komunikacijska klima lahko spodbuja komunikacijo med zaposlenimi na vseh ravneh, tako komunikacijo v horizontalni kot vertikalni smeri. Če komunikacijska klima ni spodbudna, se to lahko odraža v nižji motivaciji zaposlenih, zaposleni s komunikacijo izražajo manj

svojih mnenj in potreb, zato je sodelovanje med njimi manjše (Nordin, Sivapalan, Bhattacharyya, Ahmad & Abdullah, 2014, str. 1046).

Hkrati je komunikacijska klima tudi ena izmed osmih dimenzij, ki opredeljujejo zadovoljstvo s komunikacijo znotraj organizacije, skladno z vprašalnikom CSQ, ki ga bom predstavila v nadaljevanju. Tu je komunikacijska klima definirana dokaj široko, kot komunikacija na organizacijski in osebni ravni, ki vključuje tako stopnjo, do katere komunikacija znotraj organizacije motivira zaposlene k doseganju organizacijski ciljev ter jih spodbuja k poosebljanju z organizacijo. Hkrati vključuje tudi oceno odnosov zaposlenih do same komunikacije.

Različni avtorji navajajo različne dimenzije komunikacijske klime (Redding 1972; Roberts & O'Reilly, 1974; Dennis 1974 v Pincus, Knipp & Rayfield, 1990, str. 175–176):

- Redding navaja pet dimenzij, in sicer zaupanje, odprtost/poštenost, participativne odločitve, podporo ter poudarek na visokih ciljih.
- Roberts in O'Reilly jih definirata celo 16, mednje pa sta dodala tako dejavnike, osredotočene na komunikacijo kot tudi nekaj nekomunikacijskih dejavnikov.
- Dennis izpostavlja komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, empatijo nadrejenih s podrejenimi, vpliv navzgor ter natančnost in zanesljivost informacij.

3 INTERNA KOMUNIKACIJA IN NJEN VPLIV

3.1 Interna komunikacija

Velik del dneva ljudje preživimo na delovnem mestu, običajno vsaj tretjino dneva. Zato je odnos, ki ga imamo s sodelavci, in komunikacija znotraj organizacije, zelo pomemben del našega življenja. Predvsem pri managerjih je komunikacija velik del delavnika, saj komunicirajo kar med 60 do 80 % svojega delovnega dneva (Hargie & Tourish, 2000, str. 4).

Interno komunikacijo opredelimo kot komunikacijski tok med ljudmi znotraj meja organizacije (Mazzei, 2010, str. 221). Zajema tako formalne kot neformalne komunikacijske aktivnosti, ki jih člani organizacije izvajajo z namenom širjenja informacij znotraj organizacije (Carrière & Bourque, 2009, str. 31). Opredelimo jo lahko tudi kot dvosmerno izmenjavo informacij, idej ter občutkov, kar se kaže v pozitivnem dialogu in akcijah znotraj organizacijske hierarhije (Chitrao, 2014, str. 1543). Naloga managementa pa je, da zagotovi pogoje za učinkovito interno komunikacijo ter prejem ustreznih ter pravočasnih informacij (Carrière & Bourque, 2009, str. 31).

V preteklosti so bili nameni internega komuniciranja drugačni kot sedaj. Sprva je bil namen interne komunikacije dojet le kot zabava, kasneje kot bolj enostransko obveščanje in

informiranje, nato prepričevanje, zdaj pa je poudarek na sodelovanju tako zaposlenih kot vodilnih. Tako komunikacija lažje spremlja tudi funkciji zadovoljstva in motivacije; pojmov, ki sta vse bolj kompleksna (Theaker, Stanek & Mejak, 2004, str. 175-156).

Za zaposlene je interna komunikacija pomembna že od vsega začetka, ko se odločajo o izbiri delodajalca, spoznavajo okolje in navade na novem delovnem mestu, prejemajo navodila ter informacije, vezane na delo.

V knjigi Preskok v odnose z javnostmi so predstavljeni odnosi z zaposlenimi v enem izmed slovenskih večjih podjetij. Avtorica tu izpostavlja, da so glavni cilji internega komuniciranja usmerjeni k skrbi za zdrave odnose med zaposlenimi na vseh hierarhičnih ravneh, povečanje občutka pripadnosti podjetju, ustvariti močno organizacijsko kulturo, uveljavljati timsko delo ter povečati konkurenčnost celotne organizacije (Zavrl, Verčič & Gruban, 1998, str. 180). Poleg zgoraj naštetih lahko kot enega izmed ciljev interne komunikacije opredelimo še razumevanje potreb ter ciljev organizacije.

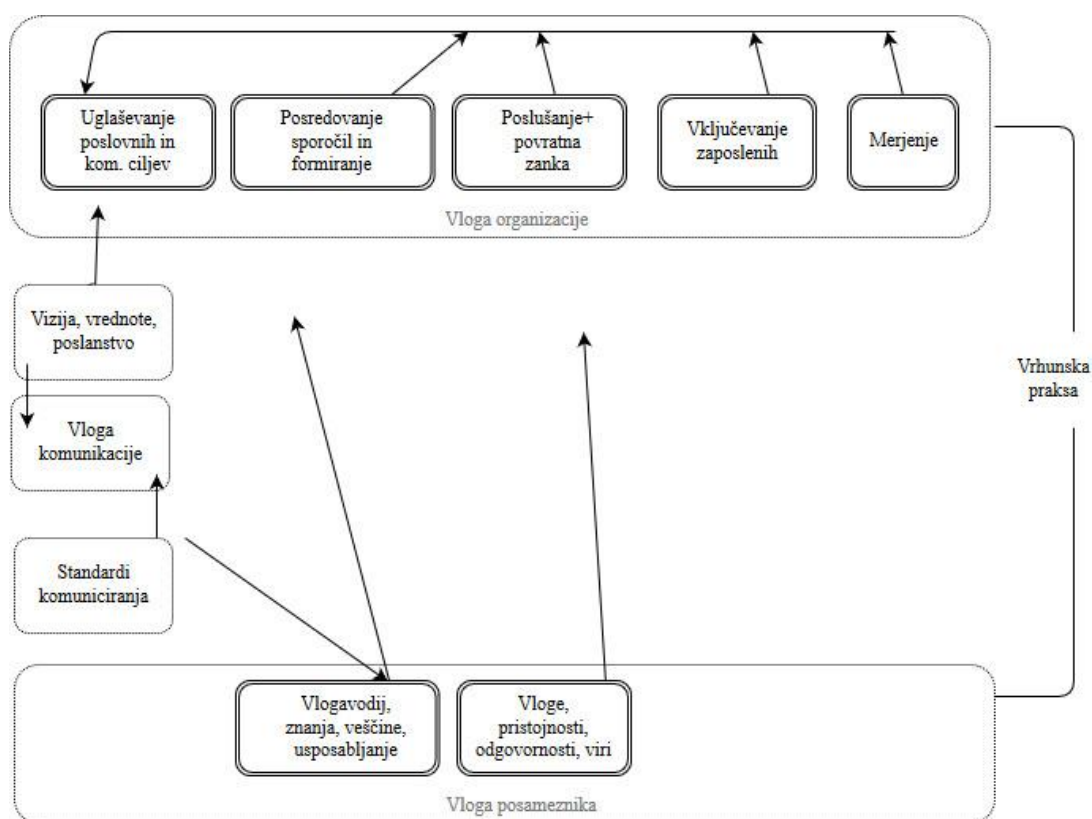
Določimo lahko tudi štiri dimenzije interne komunikacije (Welch & Jackson, 2007, str. 184–185), in sicer:

1. Interna komunikacija managementa. Gre za komunikacijo med managerji in zaposlenimi, vezano predvsem na njihovo vlogo v organizaciji, komunikacija pa je v večji meri dvosmerna.
2. Interna komunikacija med sodelavci. Komunikacija je v celoti dvosmerna, vezana na posamezne naloge.
3. Interna komunikacija znotraj projekta. Komunikacija je v celoti dvosmerna, vezana na posamezni projekt.
4. Interna komunikacija znotraj podjetja. Komunikacija je v večji meri enosmerna, poteka med posameznimi managerji in vsemi zaposlenimi, vezana pa je predvsem na cilje in aktivnosti organizacije.

Harkness (1999, str. 91–92) izpostavlja, da morajo podjetja na način kot razvijajo nove produkte razvijati tudi interno komunikacijo, zato proces implementacije boljše interne komunikacije razdeli na različne faze. Prva zajema raziskavo, s katero podjetje ugotovi, kakšna je trenutna interna komunikacija ter kje so morebitni problemi. Raziskava je lahko v različnih oblikah; anketni vprašalnik kot eno izmed teh oblik bom uporabila tudi sama v drugem delu magistrske naloge. Sledi opredelitev načrta in zavez ter nato še izobraževanja zaposlenih in integracija teh znanj v prakso.

Obstaja tudi več modelov, ki prikazujejo uspešnost internega komuniciranja. Spodaj je prikazan model (Gruban, 1998), ki pokaže veliko dejavnikov, ki vplivajo na komuniciranje. Posebno vlogo imata v modelu tako vloga posameznika kot tudi vloga organizacije. Na sliki 1 tako lahko vidimo, da vrhunske komunikacijske prakse posameznik brez udejstvovanja organizacije ali obratno ne more doseči.

Slika 1: Model internega komuniciranja



Vir: Gruban (1998).

Predpogoji za uspešno interno komuniciranje so (Rijavec, 1999, str. 621–622):

- Obravnava internega komuniciranja kot del strateškega upravljanja.
- Interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo, pomanjkanje podpore vodstva ga ne sme zavirati.
- Interno komuniciranje mora imeti nenehno podporo najvišjega vodstva.

3.2 Vpliv interne komunikacije na uspešnost

Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na odnose z zaposlenimi, je prav interno komuniciranje. Z uspešnim komuniciranjem lahko podjetja dosežejo večje zadovoljstvo zaposlenih ter višjo uspešnost delovanja navzven. Uspešno interno komuniciranje naj bi bilo tako hkrati horizontalno kot tudi vertikalno in predvsem naravnano na odnose (Rijavec, 1999, str. 620).

Zadovoljstvo z internimi komunikacijskimi praksami je pozitivno povezano s samim zadovoljstvom s komunikacijo. To sta v raziskavi potrdila tudi Carrière in Bourque, ki sta prav to hipotezo testirala na primeru zaposlenih v reševalni službi. Ugotovila sta pozitivno povezavo, ki je bila statistično značilna. Hkrati sta testirala tudi povezanost med oceno

internih komunikacijskih praks z zadovoljstvom pri delu. Tudi to hipotezo sta uspešno potrdila (Carrière & Bourque, 2009, str. 38–42).

Osredotočanje na interno komunikacijo ter njeno učinkovitost je torej tudi eden izmed načinov, da podjetja pridobijo konkurenčno prednost pred tekmeci, izboljšajo organizacijsko klimo, dvignejo motivacijo itd. Mnogi avtorji izpostavljajo tudi pozitiven vpliv internega komuniciranja na nižjo fluktuacijo zaposlenih, višje donose za lastnike, opredelitev vrednot organizacije, izboljšanje sposobnosti reševanja konfliktov itd. (Yates, 2006, str. 74)

Eden izmed vidikov vpliva učinkovite komunikacije je prikazan tudi na spodnji sliki (Yates, 2006, str. 72). Vidimo lahko, da je vpliv učinkovite komunikacije bistveno večji kot le učinkovit prenos sporočil od oddajnika do prejemnika. Učinkovita komunikacija je namreč pozitivno povezana tudi s pripadnostjo, zaposleni so bolj zadovoljni in zato hkrati tudi bolj naklonjeni ohranjanju zaposlitve v tej organizaciji. Poveča se produktivnost zaposlenih, ob manjši fluktuaciji pa s tem podjetje lahko dosega višjo uspešnost in na trgu dosega višje premije, pri čemer donosi za delničarje pa rastejo. Prikaz je viden na sliki 2.

Slika 2: Prikaz učinkovite komunikacije



Vir: Yates (2006).

Interna komunikacija je torej zelo pomembna za sleherno organizacijo, zato ni presenetljivo, da jo nekateri avtorji opredeljujejo kot eno izmed strateških funkcij podjetja. Hkrati pa z uspešno interno komunikacijo podjetja pridobivajo prednost na trgu pred konkurenti. Tako je prav to lahko ena izmed njihovih konkurenčnih prednosti (Šulentić, 2014, str. 59).

Obstaja veliko število vprašalnikov, ki merijo različne vidike ter vplive internega komuniciranja. Enega izmed najbolj pogosto uporabljenih bom predstavila v prihodnjih poglavjih, gre za Communication Satisfaction Questionnaire. Pogosto pa je uporabljen tudi vprašalnik Organizational communication scale, ki je zasnovan z namenom merjenja komunikacijskih variabilnosti v organizaciji in meri 16 dimenzij organizacijske komunikacije (Rubin in drugi, 1994, str. 254–258).

Magistrsko delo preučuje interno komunikacijo znotraj poslovne banke. Tudi banke, tako kot druge organizacije, posvečajo področju interne komunikacije vse več pozornosti. Mnoge banke pripravljajo celo različna izobraževanja, da svoje zaposlene pripravijo in izboljšajo njihove komunikacijske sposobnosti.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

4.1 Zadovoljstvo s komunikacijo

4.1.1 Zadovoljstvo s komunikacijo

Zadovoljstvo s komunikacijo lahko definiramo kot zadovoljstvo zaposlenega z različnimi komunikacijskimi praksami znotraj organizacije (Clampitt & Girard, 1993, str. 84).

Pojem zadovoljstvo s komunikacijo se v literaturi pojavlja že več kot 50 let. Sprva je veljalo prepričanje, da gre za enodimenzionalen konstrukt, a so nato nekateri avtorji, med njimi tudi Downs in Hazen, dokazali nasprotno in opredelili več dimenzij tega pojma. Za zadovoljstvo s komunikacijo lahko tako rečemo, da velja večdimenzionalnost. Zaposleni torej niso le zadovoljni ali nezadovoljni, temveč se lahko njihovo zadovoljstvo med različnimi dimenzijami razlikuje.

4.1.2 Merjenje zadovoljstva s komunikacijo

Jasno je, da tako podjetje, kot tudi vodstvo in zaposleni, stremijo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih nasploh in s komunikacijo. Iz tega logično sledi, da si torej podjetja želijo vedeti, ali so njihovi zaposleni zadovoljni, kakšna je stopnja zadovoljstva ter s katerimi stvarmi so bolj in s katerimi manj zadovoljni. Tako je kasneje tudi lažje pristopiti k izboljšanju samega zadovoljstva.

V rabi je veliko različnih vprašalnikov, ki se osredotočajo na komunikacijo in zadovoljstvo z njo.

Mednarodno komunikacijsko združenje (ICA) je že leta 1971 razvilo ICA revizijo oziroma vprašalnik, s katerim preučujejo komunikacijske prakse, podatke pa zbirajo v bazo, ki omogoča primerjavo med različnimi organizacijami (Goldhaber & Krivonos, 1977, str. 42–43).

Organizational Communication Development audit oziroma OCD vprašalnik je bil razvit na Finskem z namenom določanja, kako komunikacijski sistem pripomore k razumevanju ciljev organizacije in k njihovem dejanskemu doseganju. Tudi tu je avtor vprašalnika Osmo Wioo že v prvi fazi razvoja vprašalnika uporabil na kar 23 finskih organizacijah, kar ponovno omogoča dobro bazo podatkov za primerjavo (Hargie & Tourish, 2000, str. 50).

Pogosto je uporabljen tudi Organizational communication scale oziroma OCS vprašalnik, ki je bil prav tako razvit že več kot pred 40 leti, ko so avtorji vprašalnika želeli primerjati komunikacijske prakse med organizacijami (Hargie & Tourish, 2000, str. 50).

Avtorja Downs in Hazen (1977) pa sta razvila vprašalnik CSQ, ki ga bom uporabila tudi v svoji raziskavi, zato bom o njem napisala tudi nekaj več.

V primerjavi s prej omenjenimi vprašalniki, predvsem vprašalnikoma ICA in OCD, je vprašalnik CSQ dokaj kratek, ima manjše število vprašanj in je zato čas izpolnjevanja bistveno krajši, kar posledično pripomore tudi k večji stopnji uspešno zaključenih vprašalnikov. Vsi štirje predstavljeni vprašalniki pa razporedijo vprašanja v več posameznih dimenzij.

CSQ vprašalnik je sestavljen iz osmih sklopov vprašanj, na katera anketiranci odgovarjajo s pomočjo Likertove lestvice. Pri pripravi vprašalnika sta avtorja sprva pripravila 88 vprašanj, na katere so odgovarjali anketiranci v treh pilotnih študijah, odgovore pa so razporejali na lestvici od 1 do 7, kjer je 1 popolnoma nezadovoljen, 7 pa predstavlja popolno zadovoljstvo. Sprva sta našla deset dejavnikov, ki so skupaj pojasnili prek 61 % celotne variance, od teh sta jih nato v nadaljnjo analizo vzela le še sedem, kasneje sta dodala še enega. S tem sta potrdila svoje razmišljanje o večdimenzionalnosti komunikacijskega zadovoljstva (Downs & Hazen, 1977, str. 65–68).

Znotraj tega vprašalnika sta avtorja vprašalnika torej opredelila osem dejavnikov oziroma dimenzij zadovoljstva s komunikacijo. To so:

1. Komunikacijska klima. Gre za najmočnejšo dimenzijo. Ko govorimo o zadovoljstvu s komunikacijo, ljudje največkrat pomislijo prav na klimo znotraj organizacije. Vprašanja znotraj tega sklopa se nanašajo na okolje organizacije, ali je slednje spodbudno in ali pripomore k identifikaciji zaposlenih z organizacijo.
2. Komunikacija z nadrejenimi. Ta dimenzija se osredotoča na komunikacijo med različnimi ravni ter sposobnost nadrejenih za poslušanje, zaupanje.
3. Organizacijska integracija. Dimenzija se osredotoča na zadovoljstvo zaposlenih z informacijami, ki jih prejema, vezano na svoje delo in tudi delovanje celotnega podjetja.
4. Kakovost medijev. Ta dimenzija se osredotoča na poti, prek katerih komunikacija med zaposlenimi potuje ter kako jasna ter uporabna je bila ta komunikacija. Sem lahko uvrstimo tako sestanke, osebno interakcijo, elektronsko pošto, obvestila na internih medijih itd.
5. Horizontalna in neformalna komunikacija. Loteva se vprašanja o količini aktivnosti v informacijski mreži ter točnosti informacij. Horizontalna komunikacija je komunikacija med zaposlenimi znotraj organizacije, ki so si glede na hierarhijo enakovredni. Neformalna komunikacija pa je dejansko tista, ki ni predpisana in poteka nenačrtovano, ne glede na hierarhijo; gre torej za socialno interakcijo med zaposlenimi.
6. Organizacijska perspektiva. Informacije o organizaciji, njenih ciljih, delovanju, novih politikah, ki vplivajo nanjo.
7. Komunikacija s podrejenimi. Pripravljenost zaposlenih za pošiljanje informacij navzgor.

8. Osebne povratne informacije. Zadnja dimenzija se osredotoča na to, kako nadrejeni razumejo probleme ter ali zaposleni jasno razumejo kriterije, po katerih jih nadrejeni ocenjujejo (Rubin in drugi, 1994, str. 114–115).

Za vsako izmed osmih dimenzij sta avtorja vprašalnika izbrala pet vprašanj, ki jo po njunem mnenju najbolj poosebljajo. Kot je razvidno iz tabele 1, zajema vprašalnik 40 vprašanj, ki so razvrščena v 8 dimenzij mešano, torej vprašanja niso ločena ali zaporedna po posameznih sklopih. Pri obdelavi podatkov ankete mora tako anketar sam razporediti posamezne odgovore po dimenzijah. Tabela 1 torej prikazuje katera vprašanja iz vprašalnika umestimo k posamezni dimenziji.

Tabela 1: Razpored vprašanj glede na dimenzijo CSQ

	Dimenzija zadovoljstva s komunikacijo	Zaporedno vprašanje v CSQ vprašalniku				
1	Komunikacijska klima	16	18	20	23	24
2	Komunikacija z nadrejenimi	17	31	19	22	26
3	Organizacijska integracija	1	2	7	8	12
4	Kvaliteta medijev	21	30	32	33	35
5	Horizontalna in neformalna komunikacija	25	27	28	29	34
6	Organizacijska perspektiva	3	9	10	13	14
7	Komunikacija s podrejenimi	36	37	38	39	40
8	Osebne povratne informacije	4	5	6	11	15

Vir: Downs & Adrian (2004).

Poleg teh 40 vprašanj vprašalnik zajema še tri dodatna vprašanja, ki se navezujejo na zadovoljstvo z delom v tem trenutku ter pred 6 meseci ter eno vprašanje odprtega tipa, kjer lahko anketiranci navedejo svoje mnenje o spremembah, ki bi jih podjetje moralo uvesti (Rubin in drugi, 1994, str. 114–119). Skupaj vsi ti dejavniki pojasnijo največji del variance.

V raziskavi, opravljeni v štirih različnih panogah in med štirimi različnimi mesti v ZDA, sta z dimenzijo komunikacijska klima pojasnila kar 14 % osnovne variance, z zadovoljstvom z nadrejenimi pa še dodatnih 11,6 % (Downs & Hazen, 1977, str. 66). V empiričnem delu magistrskega dela bom preverila, kako posamezne dimenzije pojasnijo varianco na primeru izbrane banke, hkrati pa se bom posvetila tudi vprašanju, s katerimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo so zaposleni v poslovni banki najbolj ter s katerimi najmanj zadovoljni.

Vprašalnik CSQ je torej eden izmed najbolj pogosto uporabljenih za tovrstno analizo. Avtorja vprašalnika izpostavljata visoko zanesljivost vprašalnika, in sicer kar 0,94, tudi sama

sta ga preizkusila na anketirancih iz različnih držav ter panog, Downs pa ga je kasneje uporabil še v mnogih drugih raziskavah.

Primerjave zbranih podatkov med različnimi organizacijami so koristne, ne le za raziskovalca tematike, temveč tudi za posamezna podjetja, da odgovore zaposlenih lažje interpretirajo in se umestijo med preostale. Najdemo lahko več različnih baz odgovorov, eno izmed teh je zbral prav avtor vprašalnika Downs, ki je zbral odgovore prek 6000 anketirancev iz različnih držav in različnih organizacij ter jih združil (Downs & Adrian, 2004, str. 139–149). Pregledal je odgovore zaposlenih iz panog, kot so zdravstvo, storitve, marketing, proizvodnja itd. Za vsako panogo je opredelil stopnjo zadovoljstva s posamezno dimenzijo vprašalnika. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 7 (zelo nezadovoljni do zelo zadovoljni).

V povprečju so bili anketirani zaposleni najbolj zadovoljni s povratnimi informacijami in komunikacijsko klimo, najmanj pa s komunikacijo s podrejenimi, komunikacijo z nadrejenimi ter organizacijsko integracijo. Prav komunikacijsko klimo pa zaposleni pogosto povezujejo s splošnim zaznavanjem medosebnih odnosov v organizaciji.

Pri primerjavi podjetij iz enake panoge (proizvodnja) so bili najbolj zadovoljni zaposleni na Tajskem, najmanj pa v ZDA. Tudi v javnem sektorju so bili zaposleni v ZDA manj zadovoljni kot zaposleni v enaki panogi v Avstraliji. Med preučevanimi panogami v ZDA so bili najbolj zadovoljni zaposleni v marketingu in storitvenih podjetjih, nekoliko manj zaposleni v letalskih družbah in zdravstvu, najmanj pa zaposleni v javnem sektorju ter proizvodnih podjetjih.

V drugi raziskavi je Downs sicer uporabil lestvico od 1 do 10, vendar lahko na podlagi 2.101 anketirancev iz 26 različnih podjetij vidimo, da so najvišjo stopnjo zadovoljstva dosegale trditve, vezane na zaupanje nadrejenih ter količino nadzora prejeta z njihove strani. Bolj nezadovoljni pa so bili zaposleni s prejetimi informacijami o tem, kako se njihovo delo primerja z ostalimi ter z informacijami o državnih zahtevah, ki se tičejo podjetja (Clampitt, 2012).

S pomočjo vprašalnika CSQ je bila opravljena tudi raziskava med zaposlenimi v turških bankah, v kateri je sodelovalo 163 zaposlenih (Burcu Eker & Elif, 2013, str. 109–123). Odgovorili so na vsa vprašanja, le na tista, vezana na komunikacijo s podrejenimi, ne, saj vodje/managerji v raziskavi niso sodelovali.

Najvišje povprečne vrednosti, torej najvišjo stopnjo zadovoljstva, so zaposleni izkazali s trditvami:

- Z aktivnostjo govoric v banki.
- Informacije o tem, kako se vaše delo primerja z ostalimi.
- Informacije o državnih regulatornih zahtevah do banke.

Najbolj nezadovoljni pa so bili z naslednjimi:

- S tem, kako jasna so pisna navodila/poročila.
- Informacija o zahtevah pri vašem delu.
- S kompatibilnostjo dela v vaši skupini/enoti.

Pri pregledu posameznih dimenzij komunikacijskega zadovoljstva sta najvišje rezultate dosegli dimenziji povratnih informacij ter komunikacijske klime, najmanjši vpliv na komunikacijsko zadovoljstvo pa lahko pripišemo kakovosti medijev ter komunikaciji z nadrejenimi. Raziskava je opazovala tudi povezanost komunikacijskega zadovoljstva s pripadnostjo zaposlenih, o čemer pa bom malce več napisala še v poglavjih, ki sledijo.

Tudi drugi avtorji so pri preučevanju komunikacijskega zadovoljstva ugotavljali, da imata komunikacijska klima ter povratne informacije močan vpliv. Takšne bodo tudi moje predpostavke pri analizi zadovoljstva s komunikacijo v poslovni banki.

Zanimiv je pogled Clampitta in Downsa (1987, str. 8) na pretekle študije zadovoljstva s komunikacijo. Pregleda sta se lotila na nekoliko drugačen način in študije najprej razdelila na tiste, ki so preučevale zadovoljstvo s komunikacijo v neprofitnih in profitnih organizacijah. Med skupinama sta pričakovala določene razlike, na podlagi pregleda enajstih študij pa sta izpostavila osem skupnih značilnosti, ki so se jima zdele pomembne, in sicer:

1. Potrdila sta, da za pojem zadovoljstvo s komunikacijo velja večdimenzionalnost. Nekatere študije sicer predlagajo več dimenzij, druge manj, a vse se strinjajo s tem, da je zadovoljstvo s komunikacijo večdimenzionalno.
2. Potrdila sta uporabnost vprašalnika. Vprašalnik CSQ se je izkazal za uporabnega pri različnih organizacijah. Pregledane raziskave so bile opravljene v šestih neprofitnih, štirih profitnih in eni mešani organizaciji. Šlo je za različne tipe organizacij, tako poslovne organizacije, državne organe, učitelje, zdravstvene delavce itd. Mnogi avtorji pa so rezultate med različnimi organizacijami tudi primerjali.
3. Opazila sta določene vzorce pri zadovoljstvu zaposlenih s posameznimi dimenzijami. Izkazalo se je, kot je bilo tudi pričakovano, da so zaposleni z nekaterimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo zadovoljni bolj, z drugimi pa manj. V splošnem pa so bili najbolj zadovoljni s komunikacijo z nadrejenimi in podrejenimi. Manjše zadovoljstvo pa je bilo opaženo predvsem pri dimenzijah povratnih informacij, komunikacijske klime in organizacijske perspektive.
4. Ugotovila sta, da v večji meri demografske značilnosti anketirancev nimajo velikega vpliva na zadovoljstvo s komunikacijo. Prav zaradi tega lahko tudi težko opredelimo, na katere demografske skupine bi izobraževanja na temo komuniciranja delovala bolje oziroma kakšen vpliv bi imela.
5. Zaznala sta razliko med zadovoljstvom s komunikacijo med managerji ter preostalimi zaposlenimi. Le v eni izmed preučevanih študij so bili vodje manj zadovoljni, v preostalih pa je bilo njihovo zadovoljstvo na večini področij višje. Takšen je tudi

pričakovan rezultat v moji raziskavi, hkrati pa sta to pričakovala tudi zgoraj omenjena avtorja, kar pojasnjujeta tudi s tem, da imajo vodje na voljo več informacij ter predvsem nadzor nad samo komunikacijo. S tem lahko komunikacijo usmerjajo v smeri, ki ustreza njim, zato je pričakovano, da so z njo tudi bolj zadovoljni.

6. Avtorja sta opazila tudi povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo ter zadovoljstvom pri delu ter tudi produktivnostjo. Vse študije, ki sta jih zbrala, so potrdile povezanost zadovoljstva s komunikacijo z zadovoljstvom pri delu za kar sedem od osmih dimenzij. Izjema je bila dimenzija zadovoljstva s komunikacijo podrejenih. To dodatno podkrepi tezo mojega magistrskega dela, saj se bom nadalje v raziskavi osredotočala prav na povezavo med tema pojma.
7. Povezava med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu je močnejša kot povezava med zadovoljstvom s komunikacijo in produktivnostjo. Kljub temu povezanost med slednjima seveda obstaja in ni zanemarljiva.
8. V vseh teh raziskavah pa nista zaznala nekega specifičnega vzorca, ki bi natančneje opredeljeval točno povezanost med posameznimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu. Jasno je le, da povezanost obstaja.

4.2 Zadovoljstvo pri delu

4.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

V prejšnjih poglavjih je bil poudarek na zadovoljstvu s komunikacijo. Zaposleni v podjetju so lahko s komunikacijo zadovoljni, a to vseeno ne pomeni, da so zadovoljni tudi pri delu. Prav o povezanosti med pojma bom pisala v naslednjih poglavjih.

Zadovoljni zaposleni so bolj motivirani, kakovost opravljenega dela je tako lahko višja, bolj so produktivni. Podjetje tudi lažje zadrži kader, ki je pri delu zadovoljen. Fluktuacija zadovoljnih zaposlenih je tako nižja (Patrick & Sonia, 2012, str. 23).

Robbins in Judge (2013, str. 74) navajata, da je zadovoljstvo pri delu nek pozitiven občutek, ki ga imajo zaposleni o svojem delu. Ta je posledica posameznikove presoje različnih karakteristik dela.

Mihaličeva zadovoljstvo zaposlenih definira še nekoliko bolj natančno, in sicer kot pozitivno čustveno stanje, kjer izpostavlja vpliv doživljanja dela, ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu itd. Hkrati pa izpostavlja še, da so lahko posamezniki dovolj uspešni in učinkoviti le, če so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 4–10).

Tako kot tudi zadovoljstvo s komunikacijo ni enodimenzionalen pojem, je jasno, da tudi zadovoljstvo pri delu sestavlja večje število dimenzij, število teh variira glede na način merjenja zadovoljstva pri delu. V različnih literaturah pa najdemo tudi neke do dvajset

dimenzij, pogosto so med njimi omenjene plača, možnosti napredovanja, narava dela, sodelavci ter nenazadnje tudi komunikacija.

4.2.2 Merjenje zadovoljstva pri delu

S tem ko podjetja stremijo k uspešnosti, morajo stremeti tudi k zadovoljstvu zaposlenih, saj je prav to eden izmed pogojev za samo uspešnost organizacije. Tako kot lahko merimo zadovoljstvo s komunikacijo, lahko merimo tudi posameznikovo zadovoljstvo pri delu.

Že leta 1935 je Hoppock oblikoval enostavni vprašalnik za merjenje zadovoljstva pri delu. Vprašalnik je vseboval le 4 kratka in enostavna vprašanja, kljub temu ga mnogi avtorji še danes priznavajo, saj je dokaj zanesljiv (McNichols, Stahl & Manley, 1978, str. 737–741).

Robbins in Judge (2013, str. 79) sta merjenje zadovoljstva pri delu poenostavljeno razdelila na dva pristopa. Prvi pristop preučevanega zaposlenega enostavno le vpraša po stopnji zadovoljstva pri delu na predlagani lestvici (npr. od 1 do 5), drugi nekoliko bolj poglobljen pristop pa od anketirancev zahteva, da opredelijo svoje zadovoljstvo z različnimi elementi dela, ki skupaj vplivajo na celostno zadovoljstvo pri delu.

Eden izmed najpogosteje uporabljenih mednarodnih vprašalnikov za merjenje zadovoljstva je vprašalnik Job descriptive Index, ki so ga razvili avtorji Smith, Kendall in Hulin pred skoraj 50 leti. Od takrat je bil vprašalnik že večkrat posodobljen. Vprašanja znotraj vprašalnika so razdeljena na pet različnih kategorij, zadovoljstvo s sodelavci, samim delom, plačo, možnostmi za napredovanje in nadzorom. Vprašalnik je na voljo celo brezplačno (Bowling Green State University, b.l.).

Pogosto je uporabljen tudi vprašalnik Minnesota Satisfaction Questionnaire, ki prav tako kot predhodni vprašalnik obstaja že dolgo. Obstaja več verzij vprašalnika, dve daljši in ena nekoliko krajša. Slednja zajema 20 vprašanj, zagotovljen pa je tudi priročnik z navodili za izvedbo in ocenjevanje vprašalnika (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

V Sloveniji pa je pogosto v uporabi predvsem vprašalnik SIOK, ki sem ga deloma uporabila v analitičnem delu magistrske naloge. Gre za projekt spremljanja organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih, ki je potekal od leta 2001 dalje. Prvi dve leti so avtorji vprašalnik še nekoliko korigirali, od leta 2003 pa je bil vsako leto uporabljen enak vprašalnik. Pridobljeni podatki so bili tako primerljivi, zanesljivost pa visoka. V osnovi vprašalnik zajema 69 trditev, razdeljenih v 14 vsebinskih sklopov, dodanih pa je še 11 dodatnih vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu (Biro Praxis, b.l.).

Pri empiričnem delu magistrskega dela sem uporabila vprašanja iz enega izmed štirinajstih vsebinskih sklopov vprašalnika SIOK, in sicer tistega, ki se nanaša na pripadnost zaposlenih. Sicer pa so preostali sklopi orientirani še na organiziranost, nagrajevanje, notranje odnose,

razvoj kariere, motivacijo itd. Poleg omenjenega sklopa sem v svoji raziskavi uporabila še dodatna vprašanja iz vprašalnika, vezana na zadovoljstvo zaposlenih.

4.3 Odnos med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu

Različni avtorji izpostavljajo povezanost zadovoljstva pri delu z dejavniki, kot so uspešnost zaposlenih ali organizacije, učinkovitost organizacije, izgorelost, pripadnost zaposlenih, namen zamenjave organizacije ali celo poklica, zamujanje na delo, absentizem itd. (Carrière & Bourque, 2009, str. 33).

Nekoliko bolj pa se bom osredotočila na povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu. Avtorja prej predstavljenega vprašalnika Communication Satisfaction Questionnaire sta vprašalnik razvijala prav z namenom preučevanja tega odnosa. Ugotovila sta, da je vseh osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva povezanih z zadovoljstvom pri delu (Downs & Hazen, 1977 v Rubin in drugi, 1994, str. 116).

Hrvaška avtorica Sušan Šulentić interno komunikacijo opredeli kot predpogoj za zadovoljstvo s komunikacijo (Sušan Šulentić, 2014, str. 599). Chitrao pa jasno opredeli povezavo med obema pojmom ter navaja, da dobra komunikacija vodi k višjemu zadovoljstvu pri delu (Chitrao, 2014, str. 1541–1551).

Mnogi drugi avtorji izpostavljajo tudi povezanost osmih dimenzij iz vprašalnika CSQ z zadovoljstvom pri delu, pripadnostjo organizaciji, uspešnostjo in prihodki podjetja. Pincus (1986 v Okay & Okay, 2009, str. 55–56) je tako dimenzije iz vprašalnika CSQ razporedil v tri sklope: dimenzije informacij, dimenzije relacij ter dimenzije informacij/relacij, kar je povezal z zadovoljstvom z delom.

V prej omenjeni raziskavi sta Downs in Hazen (1977, str. 71) ugotovila, da imajo na zadovoljstvo z delom največji vpliv tri komunikacijske dimenzije, in sicer povratne informacije, komunikacijska klima in odnosi z nadrejenimi. Rezultati v tej smeri so kazali v različnih panogah, tako pri zaposlenih v proizvodnih podjetjih, kot tudi v mednarodnem podjetju ter managerjih. Pozitivna povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom z delom torej po mnenju mnogih avtorjev obstaja, kako pa je s povezanostjo tega v slovenski poslovni banki ter katere dimenzije imajo največji pomen, pa bom preverila v magistrskem delu.

Gregson (1990, str. 45) je opravil raziskavo med računovodji, ki so v sklopu dela komunicirali tako s strankami, kot tudi s svojimi strokovnimi in uradniškimi sodelavci. Takšno okolje lahko do neke mere preslikamo tudi na zaposlene v poslovni banki. Avtor je ugotovil, da so prav vse dimenzije zadovoljstva s komunikacijo povezane z zadovoljstvom z delom.

Povezanost med komunikacijo in zadovoljstvom pri delu so z drugimi instrumenti preučevali tudi avtorji Pincus, Knipp in Rayfield (1990, str. 177–188). Raziskava je zanimiva, ker je potekala v poslovnih bankah, tako kot raziskava v tem magistrskem delu. Prej omenjeni avtorji so v raziskavi, opravljeni med nadzorniki v poslovnih bankah, ugotovili, da so kar štirje od petih preučevanih dejavnikov komunikacijske klime pozitivno povezani z zadovoljstvom pri delu. Največji vpliv sta imela dejavnika zaupanje ter komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi. Avtorji poudarjajo, da lahko delodajalec najlažje izboljša zadovoljstvo pri delu, če zagotovi, da so zaposleni zadovoljni s komunikacijo.

Avtorica Șomăcescu v članku, v katerem preučuje vpliv organizacijske komunikacije z zadovoljstvom pri delu, celo pravi, da je namen organizacijske komunikacije pripraviti ustrezno okolje za zadovoljstvo pri delu (Șomăcescu & Barbu, 2016, str. 109).

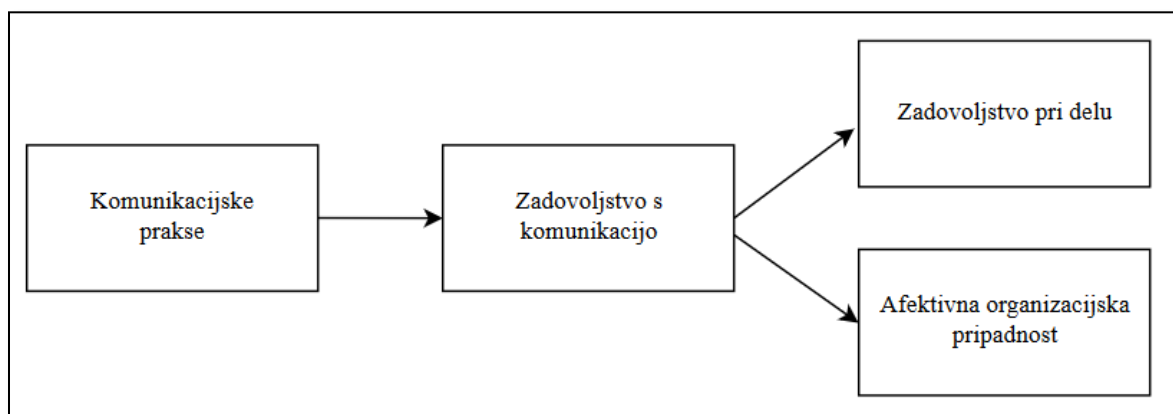
Opravljen je bila tudi raziskava o povezanosti med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu med zaposlenimi v odvetniški zbornici ameriške zvezne države Georgia. Avtor raziskave je bil kar eden od 37.000 članov omenjene zbornice. Kljub letnim revizijam in pregledom celotnega poslovanja zbornice je bila to prva raziskava, usmerjena na področje komunikacije. Za preučevanje zadovoljstva s komunikacijo je bil uporabljen vprašalnik CSQ, za zadovoljstvo pri delu pa le neposredno vprašanje. Zanimivo je, da raziskava v tem primeru ni odkrila povezave med spremenljivkama pri ženskih anketirancih, medtem ko je bila povezava pri moških močnejša in prisotna skoraj pri vseh dimenzijah komunikacijskega zadovoljstva. Prav tako je avtor raziskave zaznal, da je povezanost med spremenljivkama šibkejša v primeru odgovorov prejetih s strani vodstvenega kadra (Jones, 2006, str. 1–34).

Že prej sem omenila raziskavo Carrière in Bourquea med zaposlenimi v reševalni službi. Potrdila sta povezanost med zaznavanjem internih komunikacijskih praks tako z zadovoljstvom s komunikacijo kot tudi z zadovoljstvom pri delu. Iz teh dveh statistično potrjenih hipotez pa sta ugotovila še, da komunikacijsko zadovoljstvo deluje kot povezovalni element in pojasnjuje razmerje med odvisno in neodvisno spremenljivko, v tem primeru med sistemi interne komunikacije ter stopnjo zadovoljstva pri delu. Tako sta pokazala pozitivno povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo, ki je v njunem primeru pojasnilo kar 37 % variance zadovoljstva pri delu (Carrière & Bourque, 2009, str. 33–43).

4.4 Vpliv zadovoljstva na ostale dejavnike

Komunikacija in zadovoljstvo s komunikacijo sta pojma, ki sta bila doslej raziskana že večkrat. Avtorji so preučevali njun vpliv na zadovoljstvo pri delu, hkrati pa tudi na druge dejavnike, kot so na primer produktivnost na delu, pripadnost organizaciji, uspešnost itd.

Slika 3: Model internega komuniciranja



Vir: Carrière & Bourque (2009).

4.4.1 Pripadnost

Vsako podjetje ali organizacija si želi, da se zaposleni tem bolj poistovetijo s podjetjem in njegovimi cilji, vizijo ter da so podjetju pripadni oziroma lojalni. Večja pripadnost lahko tako pomeni tudi manj absentizma in fluktuacije. Podjetja lahko tako zadržijo dober kader in strokovne zaposlene ter znanje, v katerega skozi leta veliko vlagajo. Zaposleni so kot omenjeno pomemben deležnik, pripadni zaposleni pa so za podjetje vredni še veliko več.

Pripadnost zaposlenih je torej zelo pomembna in zaželena karakteristika zaposlenih, ki pa je vse prej kot enoplastna. Pripadnost lahko najenostavneje definiramo kot odnos zaposlenega ter njegove občutke, prepričanja oziroma naravnost do organizacije.

Eden izmed modelov, ki preučujejo organizacijsko pripadnost, je trikomponentni model, ki sta ga ustvarila Meyer in Allen. Avtorja menita, da je pripadnost psihološko stanje, sestavljeno iz treh komponent. Prva in najbolj aktivna ter učinkovita je želja zaposlenih po pripadnosti in ohranjanju zaposlitve v določeni organizaciji. Sledi potreba, kjer zaposleni tehtajo med ohranitvijo zaposlitve in potencialnimi stroški menjave ter nenazadnje obvezo po ohranjanju zaposlitve v organizaciji, ki je lahko tudi posledica notranjega prepričanja zaposlenega, da mora biti organizaciji zvest (Meyer & Allen, 1991, str. 67).

Skupina avtorjev je preučila štiri različne študije o povezanosti komunikacije in pripadnosti zaposlenih. Celotna populacija je tako zajemala devet organizacij v treh različnih državah, osredotočili pa so se tudi na vpliv dimenzij iz vprašalnika CSQ na samo pripadnost zaposlenih. Večina preučevanih študij je pokazala povezanost med dejavnikoma, najvišja korelacija pa je bila med pripadnostjo in zadovoljstvom s komunikacijsko klimo (Downs in drugi, 1995, str. 1–12).

Pozitivno povezanost med dobro komunikacijsko klimo, zadovoljstvom zaposlenih pri delu in pripadnostjo zaposlenih je potrdila tudi raziskava, opravljena med zaposlenimi v farmacevtskem podjetju. V tej raziskavi so lojalnost opredelili kot željo posameznika o tem, ali želijo zapustiti organizacijo, v kateri so zaposleni. Višje kot je bilo izraženo zadovoljstvo z delom, bolj so občutili svoje delovno mesto stabilno in manjša je bila verjetnost, da razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta (Šulentić, 2014, str. 64–69).

Izpostavila bi do zdaj že večkrat omenjeno raziskavo Carrière in Bourquea, ki sta prav tako ugotovila, da zadovoljstvo s komunikacijo pojasnjuje razmerje med zaznavo internih komunikacijskih sistemov in pripadnostjo organizaciji (Carrière & Bourque, 2009, str. 34–434). Enaka pozitivna povezanost je bila prikazana tudi v raziskavi, opravljenimi med računovodji, tako v ZDA kot tudi na Tajvanu, ki je poleg povezanosti s pripadnostjo izpostavila še vpliv na produktivnost zaposlenih (Chen, Silverthorne & Hung, 2006, str. 245).

Poleg doslej omenjene povezanosti med zadovoljstvom s komunikacijo in pripadnostjo pa so nekateri avtorji preučevali še povezanost med zadovoljstvom pri delu in pripadnostjo zaposlenih. Analiza odgovorov, zaposlenih v informacijski panogi v Indiji, je pokazala, da so v preučevanem primeru lahko z zadovoljstvom pri delu pojasnili kar 67 % celotne variance pripadnosti zaposlenih. Korelacija med pojmom je bila močno pozitivna, med izpostavljenimi dejavniki zadovoljstva pri delu pa se je visoko na lestvici ponovno pokazalo zadovoljstvo s komunikacijo (Patrick & Sonia, 2012, str. 23–28).

V nadaljevanju magistrske naloge sem tudi sama preučila stopnjo pripadnosti zaposlenih v preučevani organizaciji, in sicer s pomočjo vprašalnika SIOK, o čemer več pišem v naslednjih poglavjih.

4.4.2 Produktivnost

Pri pregledu literature zlahka najdemo več različnih definicij produktivnosti, prav zaradi specifičnih značilnosti posameznih panog in podjetij.

Clampitt in Downs (1993, str. 5–25) sta svojo raziskavo opravila na dveh podjetjih, eno je bilo proizvodno podjetje, druga pa je bila banka, torej storitveno podjetje. Preučevala sta odnos med osmimi dimenzijami komunikacijskega zadovoljstva in produktivnostjo. Poleg vprašalnika CSQ so anketirance vprašali tudi o zaznavanju lastne produktivnosti, produktivnosti njim podrejenih oseb ter nadrejenih oseb. Poleg dejanskega vpliva na produktivnost pa sta želela preučiti tudi pomen pojma produktivnost za zaposlene, saj so nekateri to razumeli kot učinkovito rabo časa, spet drugi pa kot opravljeno delo, zadovoljne stranke, dosežene cilje, število napak itd. Pri preučevani banki sta opazila, da je imela na produktivnost največji vpliv dimenzija, kjer je bilo zaznanega tudi največ nezadovoljstva, pri drugem preučevanem podjetju pa to ni bilo zaznano. Prav vse dimenzije vprašalnika CSQ so se izkazale za pomembne, vpliv vseh osmih na produktivnost je bil vsaj več kot

povprečen, vendar so bile med dimenzijami seveda zaznane razlike. Največji vpliv na produktivnost so imele povratne informacije, predvsem zaradi vpliva na moralo zaposlenih.

Izpostavila pa sta tudi močno prepričanje javnosti o povezanosti med tema dejavnikoma v raziskavah, opravljenih pred več kot 50 leti. Anketa med managerji največjih 100 podjetij v ZDA je pokazala, da jih kar 96 % verjame v povezanost med komunikacijo in produktivnostjo (Lull, Frank & Piersol, 1995 v Clampitt & Downs, 1993, str. 4).

Pincus pa je v raziskavi med medicinskimi sestrami preučeval vpliv komunikacijskega zadovoljstva na uspešnost pri delu. Ugotovil je, da je povezava med zadovoljstvom s komunikacijo in uspešnostjo pri delu pozitivna, a nekoliko šibkejša kot povezava med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu (Pincus, 1986 v Clampitt & Downs, 1993, str. 7–8).

5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA S KOMUNIKACIJO, ZADOVOLJSTVA PRI DELU TER POVEZANOST MED NJIMA – EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Namen in cilj raziskave

Dobra komunikacija med zaposlenimi je ključna za dobre odnose v kolektivu podjetja. Zaposleni, ki so s komunikacijo bolj zadovoljni, pa so hkrati tudi bolj produktivni ter motivirani (Theaker, Stanek & Mejak, 2004, str. 173).

Namen raziskave in magistrskega dela je preučiti komunikacijo, zadovoljstvo s komunikacijo ter zadovoljstvo pri delu v eni izmed slovenskih poslovnih bank. Raziskava bo lahko pomagala pri oblikovanju organizacijske politike ter podala usmeritve kadrovske službi in vodjem za izboljšave ter morebitna dodatna usposabljanja na področju interne komunikacije.

Cilj lastne empirične raziskave je opredelitev interne komunikacije in zadovoljstva s komunikacijo ter zadovoljstva pri delu. Z raziskavo želim ugotoviti kakšno je zadovoljstvo zaposlenih ter kateri dejavniki na zadovoljstvo s komunikacijo najbolj vplivajo. Želela bom preučiti še povezanost dimenzij komunikacijskega zadovoljstva z zadovoljstvom pri delu ter nekaterimi drugimi pojmi. Hkrati bom preverila tudi, če se stopnja zadovoljstva s komunikacijo ali posamezne dimenzije komunikacijskega zadovoljstva razlikujejo med različnimi demografskimi skupinami. S tem želim prispevati k boljšemu razumevanju komunikacijskih želja zaposlenih v eni izmed slovenskih poslovnih bank ter s tem tudi k višjemu zadovoljstvu zaposlenih na sploh.

5.2 Metodologija

Za namen magistrskega dela sem preučila tako primarne kot sekundarne vire. Prvi je torej lastna raziskava, narejena s pomočjo anketnega vprašalnika ter analizirana s pomočjo IBM SPSS programa ter pomočjo programa Microsoft Excel. Še pred tem pa sem preučila sekundarne vire, tu gre za knjige, publikacije, članke itd.

5.2.1 Anketni vprašalnik

Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost odgovorov, saj sem želela zagotoviti čim bolj verodostojne podatke, hkrati pa gre za nekoliko bolj občutljivo temo, saj zaposleni izražajo tudi svoje mnenje o sodelavcih, nadrejenih in nenazadnje tudi vodstvu banke.

Anketa je bila izvedena elektronsko. Zaposleni so prošnjo za reševanje ankete prejeli na službeni elektronski naslov s povezavo na spletni naslov www.lka.si, kjer je bil pripravljen anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil razdeljen na več sklopov, poskusila pa sem tudi vizualno vprašanja in sklope razdeliti tako, da na posamezni strani ni bilo preveč vprašanj, ki bi lahko anketirance odvrnile od nadaljnjega odgovarjanja. V spletni aplikaciji sem dodala tudi funkcijo, da je pri vsakem vprašanju mogoč le en odgovor ter da je odgovor na vsako vprašanje obvezen, saj sicer anketiranci niso mogli nadaljevati z odgovarjanjem na naslednji sklop vprašanj.

Prvi del vprašalnika se je nanašal na zadovoljstvo s komunikacijo. Osnova za ta vprašalnik je bil Communication Satisfaction Questionnaire, ki je bil nekoliko predstavljen že v poglavju 4.1.2. Vprašalnik je bil razvit s strani avtorjev Downs in Hazen in velja za enega izmed najbolj pogosto uporabljenih vprašalnikov o tej tematiki.

Vprašanja CSQ lahko razdelimo na osem sklopov oziroma dimenzij komunikacijskega zadovoljstva, in sicer: komunikacijska klima, komunikacija z nadrejenimi, organizacijska integracija, kakovost medijev, horizontalna in neformalna komunikacija, organizacijska perspektiva, komunikacija s podrejenimi ter osebne povratne informacije. Za vsako dimenzijo je predvidenih 5 vprašanj, ki si v vprašalniku načrtno ne sledijo zaporedoma.

Anketirance sem povprašala, kako zadovoljni so s količino in kakovostjo posameznih informacij ali vidikov njihovega dela, odgovarjali pa so s pomočjo Likertove lestvice. Slednjo sem definirala s številkami od 1 do 7, kjer so posamezne številke pomenile naslednje:

1. Zelo nezadovoljen
2. Nezadovoljen
3. Delno nezadovoljen
4. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen
5. Delno zadovoljen

6. Zadovoljen
7. Zelo zadovoljen

Vsi zaposleni so odgovorili na 35 vprašanj v tem sklopu. Na koncu sklopa so bili vprašani še po svoji poziciji v organizaciji. Če so se definirali kot vodje, so bili preusmerjeni na dodatnih 5 vprašanj, ki se v celoti nanašajo na dimenzijo komunikacijskega zadovoljstva, usmerjenega na zadovoljstvo s komunikacijo s podrejenimi. Če se anketiranci niso definirali kot vodje, jih je spletni vprašalnik avtomatično preusmeril na naslednji sklop vprašanj in na ta sklop dejansko sploh niso odgovarjali.

Drugi večji sklop vprašanj se je nanašal na zadovoljstvo pri delu. Osnova za pripravo tega sklopa anketnega vprašalnika je bil vprašalnik SIOK, vendar ne v celoti, temveč le manjši del tega vprašalnika. Za širšo analizo bi bilo sicer zanimivo preučiti celoten vidik SIOK vprašalnika, a bi bil tako vprašalnik preobširen. Sklop vprašanj o zadovoljstvu pri delu je tako zajemal 11 trditev, o zadovoljstvu z različnimi dejavniki pri delu, in sicer z delovnim časom, sodelavci, delom na splošno, nadrejenimi, stalnostjo zaposlitve, delovnimi pogoji, statusom v organizaciji, možnostjo za izobraževanje, plačo, vodstvom ter možnostmi za napredovanje.

Anketirancem so bili ponovno ponujeni odgovori na lestvici, tokrat od 1 do 5, kjer so ponovno definirali svoje zadovoljstvo. Posamezne številke na lestvici so pomenile naslednje:

1. Zelo nezadovoljen
2. Nezadovoljen
3. Srednje zadovoljen
4. Zadovoljen
5. Zelo zadovoljen

Na koncu tega sklopa je bilo še vprašanje o zadovoljstvu pri delu v preteklih 6 mesecih, kjer so anketiranci ocenili, ali se je to povečalo, zmanjšalo ali pa ostalo enako. To vprašanje je sicer del vprašalnika CSQ, a je bilo zaradi vsebinskega vidika, navezuje se namreč na zadovoljstvo pri delu, premaknjeno v ta sklop.

Sledila so še vprašanja o produktivnosti zaposlenih, kjer so vprašanja povzeta po CSQ, ter vprašanja o pripadnosti zaposlenih organizaciji, ki pa so povzeta po vprašalniku SIOK.

Na koncu sem anketirance povprašala še o nekaterih osnovnih demografskih značilnostih, kot sta spol in starost. Dodala pa sem še vprašanja o stopnji zaključene izobrazbe, področju zaposlitve ter delovnih izkušnjah, saj me je zanimalo tudi, če katera izmed teh spremenljivk vpliva na posameznikovo zadovoljstvo.

Oba vprašalnika, ki sta bila osnova za mojo raziskavo, sta bila izbrana zaradi svoje zanesljivosti, pogostosti uporabe ter s tem visoke uveljavljenosti. Vprašalnika namreč

zagotavljata visoko zanesljivost odgovorov, hkrati pa je bilo z njima narejenih že več raziskav in sem zato lahko svoje rezultate tudi lažje primerjala z rezultati v drugih panogah ali državah.

Vprašalnik je dodan kot priloga tega magistrskega dela – Priloga 1.

5.2.2 Opis vzorca

V anketo sem vključila zaposlene v izbrani banki, med njimi takšne, ki so zaposleni v komercialnih enotah in imajo torej stik s stranko in direktno prodajo bančnih storitev, kot tudi zaposlene, ki so v tako imenovanem zaledju. Tu gre za strokovni kader, ki je specializiran za posamezno področje, na primer zaposleni v kadrovske službi, računovodstvu, vodenju bančnih poslov, upravljanju plačilnega prometa, službah za upravljanje s tveganjem ... Anketiranci so tako zaposleni v različnih enotah, ki so prav tako na različnih delih Slovenije.

Anketa je bila v osnovi posredovana 80 osebam, opravila pa sem jo junija 2017. Anketni vprašalnik je bil aktiven 14 dni, v tem času so anketiranci prejeli še opomnik za reševanje le-tega. Nekateri izmed teh so bili v času aktivnosti ankete službeno odsotni, drugi na dopustu, hkrati pa so posamezni sodelavci anketo posredovali še drugim sodelavcem, za katere so ocenili, da bi jih znala zanimati. Ocenjujem, da je bilo tako skupno število prisotnih potencialnih anketirancev nekje okoli 80. Anketiranci niso bili izbrani naključno, izbrala sem namreč enote znotraj banke kjer sem zaposlena tudi sama ali pa z njimi veliko sodelujem.

Na anketo je v celoti odgovorilo 45 oseb, dodatnih 7 anketirancev pa je na anketo odgovorilo le delno, zato sem te iz nadaljnje analize izločila in vse statistične analize osnovala le na vzorcu 45 oseb. Odzivnost anketirancev je bila tako 56,25 %.

5.3 Teze in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela bo, da sta zadovoljstvo s komunikacijo ter splošno zadovoljstvo z delom pozitivno povezana.

Dodatna raziskovalna vprašanja, na katera bom poskusila odgovoriti v magistrskem delu, pa so:

1. S katero dimenzijo komunikacijskega zadovoljstva so zaposleni v izbrani banki najbolj zadovoljni?
2. Ali so zaposleni v banki zadovoljni s komunikacijo?
3. S katero dimenzijo zadovoljstva pri delu na splošno so zaposleni v izbrani banki najbolj zadovoljni?
4. Ali so zaposleni v banki na splošno zadovoljni pri delu?

5. Kakšna je povezanost med dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo in samozaznavo produktivnosti zaposlenih?
6. Ali zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na večjo pripadnost zaposlenih organizaciji?

5.4 Rezultati empirične raziskave

V naslednjih poglavjih bom skušala predstaviti rezultate anketnega vprašalnika. Sprva bom predstavila osnovne demografske podatke anketirancev, zatem pa še predstavitev analiziranih podatkov s pomočjo programa SPSS in korelacije med posameznimi sklopi ter vprašanji znotraj vprašalnika.

5.4.1 Demografske značilnosti vzorca v izbrani banki

Anketa je bila kot omenjeno posredovana 80 osebam. Nanjo je v celoti odgovorilo le 56,25 % anketirancev, zato sem vse analize osnovala na vzorcu 45 oseb. Iz analize so bili izključeni tudi anketiranci, ki so vprašalnik rešili le delno in ga niso dokončali. Glede na celotno število zaposlenih v izbrani banki moj vzorec predstavlja približno 6 % vseh zaposlenih.

Anketirance sem na koncu anketnega vprašalnika povprašala po spolu, starosti, trajanju delovnih izkušenj, pridobljeni izobrazbi ter tudi področju, na katerem so zaposleni znotraj izbrane banke.

Bančništvo je panoga, v kateri je zaposlenih veliko več žensk kot moških. Po podatkih podatkovnega portala Statističnega urada Republike Slovenije je bilo v letu 2011 v panogi finančnih in zavarovalniških dejavnosti zaposlenih 25.138 oseb, od tega 9.218 moških, kar predstavlja 36,67 %, ter nekaj več žensk, in sicer 15.920, kar predstavlja kar 63,33 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Zato tudi ne preseneča, da je bila tudi razporeditev v mojem vzorcu takšna.

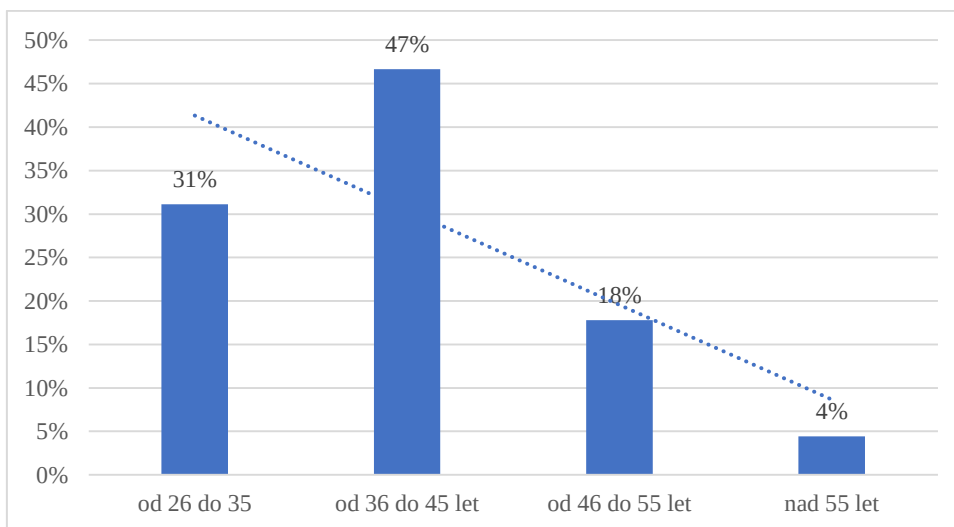
Po podatkih Združenja bank Slovenije v Sloveniji trenutno deluje 16 bank in hranilnic. Te so po podatkih 31. 12. 2015 skupaj zaposlovale 10.297 oseb, kar je sicer kar 564 manj kot leto prej (Združenje bank Slovenije, 2015).

Pri vprašanju o starosti so imeli anketiranci na voljo 5 različnih starostnih skupin, med katerimi so lahko izbirali, in sicer:

- do 25 let,
- od 26 do 35 let,
- od 36 do 45 let,
- od 46 do 55 let,
- nad 55 let.

Kot pričakovano je večina anketirancev (46,7 %) sodila v starostno skupino od 36 do 45 let. Skupaj je bilo zaposlenih, starih do 45 let, kar 77,8 %, tistih nekoliko starejših, nad 55 let, pa zelo malo, in sicer le 4,4 %, kar v našem vzorcu predstavlja 2 osebi.

Slika 4: Grafični prikaz strukture vzorca glede na starostno skupino



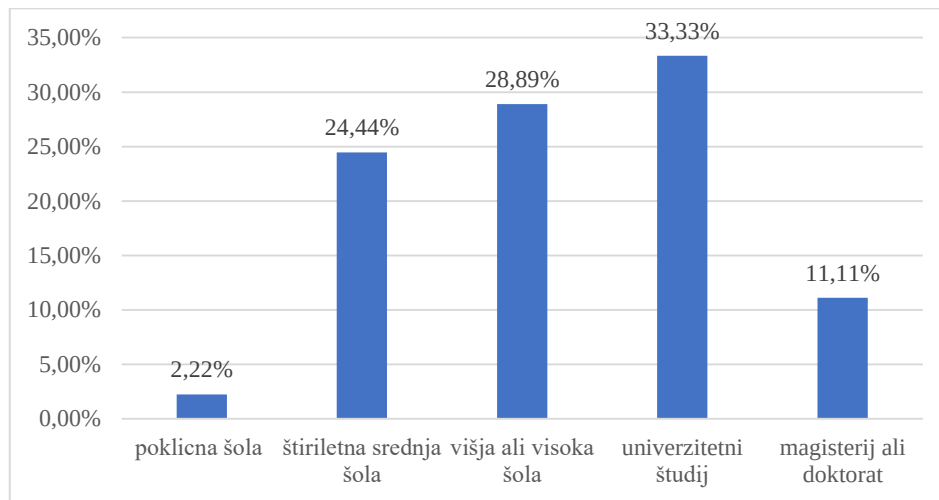
Vir: lastno delo.

Zanimala me je tudi dosežena izobrazba anketirancev. Stopnje izobrazbe sem razdelila na:

- osnovna šola ali manj,
- poklicna strokovna šola (dvo- ali triletna),
- srednja šola (štiriletna),
- višja ali visoka šola,
- univerzitetni študij,
- magisterij ali doktorat.

Skoraj tri četrtine zaposlenih ima zaključeno izobrazbo 6. stopnje ali višje, kar je bilo skladno z mojimi pričakovanji.

Slika 5: Grafični prikaz strukture vzorca glede na zaključeno izobrazbo



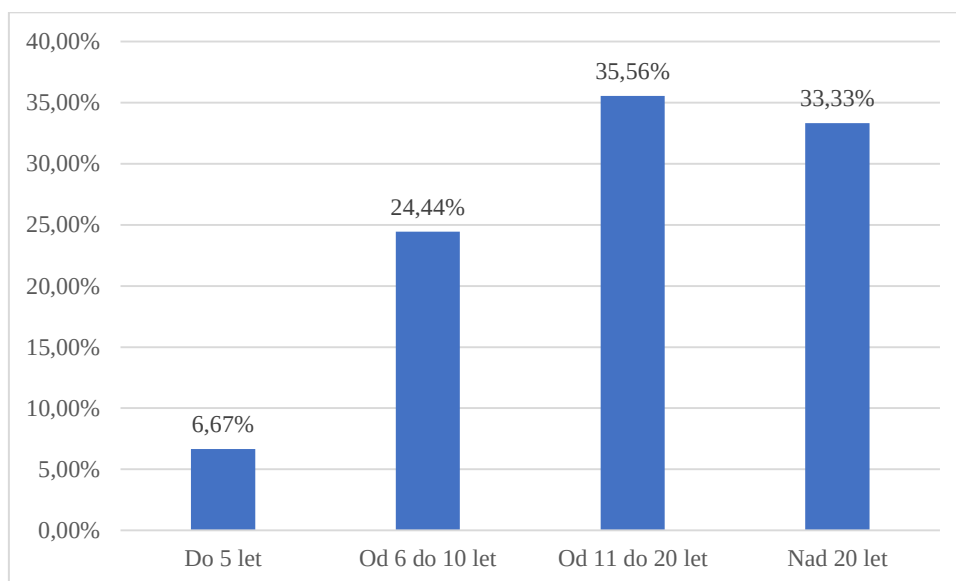
Vir: lastno delo.

Zanimalo me je še, koliko delovnih izkušenj imajo anketiranci. Ocenjujem namreč, da imajo zaposleni, ki so v izbrani banki šele kratko obdobje, na interno komunikacijo drugačen pogled, morda z njo tudi nimajo še toliko izkušenj, sploh ne v konfliktnih situacijah. Zato sem med demografska vprašanja uvrstila tudi to vprašanje. Zaposleni so lahko odgovorili z uvrstitvijo odgovora v eno izmed naslednjih skupin:

- do 5 let,
- od 6 do 10 let,
- od 11 do 20 let,
- nad 20 let.

Več kot 68 % zaposlenih je v banki že dlje kot 11 let, kar lahko kaže na veliko stabilnost kadra. Ali gre tu hkrati tudi za visoko pripadnost zaposlenih, pa bom preučila v nadaljevanju.

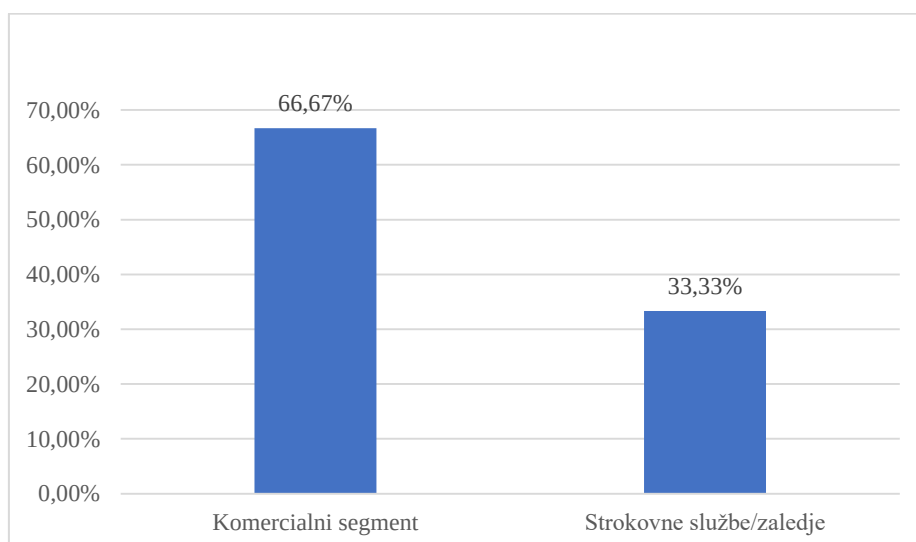
Slika 6: Grafični prikaz strukture vzorca glede na zaključeno izobrazbo



Vir: lastno delo.

V demografski del vprašanj sem vključila še vprašanje, ki se tiče področja zaposlitve v izbrani banki. Grobo lahko notranjo organizacijo banke razdelimo na zaledje oziroma bolj strokovno usmerjeni kader, kot so na primer zaposleni v službi upravljanja s tveganji, službi plačilnega prometa, vodenja aktivnih poslov, kadrovske službi in drugih enotah. Drugi zaposleni pa so del t. i. komercialnih enot, ki se vsakodnevno soočajo s strankami in prodajo storitev banke. V obravnavanem vzorcu je bil večji del prav teh zaposlenih.

Slika 7: Grafični prikaz strukture vzorca glede na področje zaposlitve v izbrani banki



Vir: lastno delo.

5.4.2 Analiza rezultatov

Pred samo analizo rezultatov anketnega vprašalnika sem želela preveriti zanesljivost oziroma veljavnost vprašalnika. Že Cronbach v svojem delu iz leta 1951 opozarja, da nas mora pri vsaki raziskavi v prvi fazi skrbeti prav to (Cronbach, 1951, str. 297). Eden izmed bolj pogostih meril zanesljivosti merjenja je prav Cronbachov alfa, poimenovan po prej omenjenem avtorju. Cronbachov alfa meri povprečje koeficientov, ki so izračunani iz korelacij, ki jih dobimo, če podatke na vse mogoče načine razdelimo na polovico (Field, 2011, str. 674).

Preverila sem Cronbachov alfa za osnovne sklope vprašalnika, torej za sklop zadovoljstva s komunikacijo, sklop vprašanj, vezanih na zadovoljstvo pri delu, dodala pa sem še sklop z vprašanji o pripadnosti. Za konec sem izračunala še Cronbachov alfa celotnega vprašalnika, izključujoč demografska vprašanja.

Tabela 2: Cronbachov alfa posameznih sklopov vprašalnika

Sklop vprašalnika	Cronbachov alfa	Število enot
Zadovoljstvo s komunikacijo	0,8041	40
Zadovoljstvo pri delu	0,8193	11
Pripadnost zaposlenih	0,8311	5
Celotni vprašalnik	0,8012	60

Vir: lastno delo.

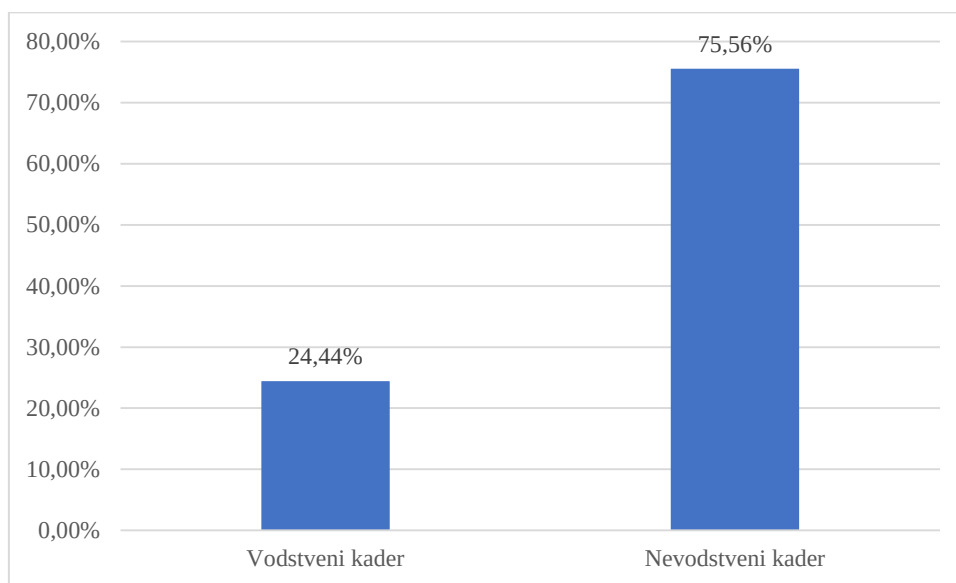
Rezultati nad 0,8 kažejo na dobro zanesljivost merjenja vprašalnika.

V nadaljevanju pa predstavljam posamezne sklope vprašalnika in rezultate teh sklopov, na koncu pa še korelacije med posameznimi sklopi. Znotraj posameznega podpoglavja bom odgovorila tudi na raziskovalna vprašanja, vezana na tisto poglavje, na koncu pa bom podala še oceno temeljne teze magistrskega dela.

5.4.2.1 Zadovoljstvo s komunikacijo

Zadovoljstvo s komunikacijo sem torej merila s prej predstavljenim vprašalnikom CSQ. Osnovni del tega vprašalnika vsebuje 40 vprašanj, od tega so na 35 vprašanj odgovarjali vsi zaposleni, na zadnjih 5 vprašanj pa le zaposleni, ki nastopajo v funkciji vodij. Na vsa vprašanja je tako odgovorilo 45 oseb, na zadnjih 5 vprašanj v tem sklopu pa 11 oseb, ki so vodje enot.

Slika 8: Grafični prikaz strukture vzorca glede na področje zaposlitve v izbrani banki



Vir: lastno delo.

Teh 40 vprašanj sem v prvi fazi analize razdelila na osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva. Vsako posamezno dimenzijo opredeljuje 5 vprašanj. Vse odgovore na vprašanja znotraj vsake dimenzije sem tako združila, da sem dobila prikaz aritmetičnega povprečja odgovorov, preračunan na vsako dimenzijo komunikacijskega zadovoljstva. Katera vprašanja sestavljajo posamezno dimenzijo, je prikazano tudi v tabeli 1.

Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, kjer je 1 predstavljalo odgovor zelo nezadovoljen, 7 pa zelo zadovoljen.

Najbolj zadovoljni so bili zaposleni z naslednjimi petimi trditvami, kjer je bil povprečni odgovor od 4,45 do 4,91, torej nekje med 4, ki definira niti zadovoljen, niti nezadovoljen in 5, ki definira delno zadovoljstvo:

- S tem, kako odzivno je osebje na moje ukaze (odgovarjali so vodje).
- S tem, kako osebje predvidi moje potrebe po informacijah (odgovarjali so vodje).
- S kompatibilnostjo dela v vaši skupini/enoti.
- S tem, koliko vam nadrejeni zaupajo.
- S tem, kako se lahko izognem presežni komunikaciji (odgovarjali so vodje).

Zanimivo je, da so kar tri vprašanja z najvišjo stopnjo zadovoljstva med tistimi, na katere so odgovarjali samo vodje. Zato sem v tej fazi pogledala še aritmetično sredino seštevka odgovorov vseh vodij ter neodvisno od tega še preostalih zaposlenih. Aritmetična sredina odgovorov vodij je višja, in sicer znaša 4,111, medtem ko aritmetična sredina odgovorov preostalih zaposlenih znaša 3,464. To ponovno kaže na višje zadovoljstvo vodij kot preostalih zaposlenih; da bi lahko trditev dokončno potrdili, pa bi bilo treba opraviti še

dodatne statistične teste, zaželeno pa bi bilo tudi, da je vzorec večji, saj je v izbranem vzorcu odgovarjalo le 11 vodij. Za dodatne analize tega področja se zato v tej fazi nisem odločila.

Poglejmo še, s katerimi petimi trditvami so bili zaposleni v izbrani banki najmanj zadovoljni. Ta vprašanja so dosegla povprečno zadovoljstvo na Likertovi lestvici med 2,98 in 3,18.

- S kakovostjo in količino poročil o reševanju problemov na vašem delovnem mestu.
- S kakovostjo in količino informacij o politiki in ciljih banke.
- Z aktivnostjo govoric v banki.
- S kakovostjo in količino informacij o tem, kako se vaše delo primerja z ostalimi politiki in ciljih banke.
- S tem, kako vas komunikacija v banki motivira za doseganje ciljev.

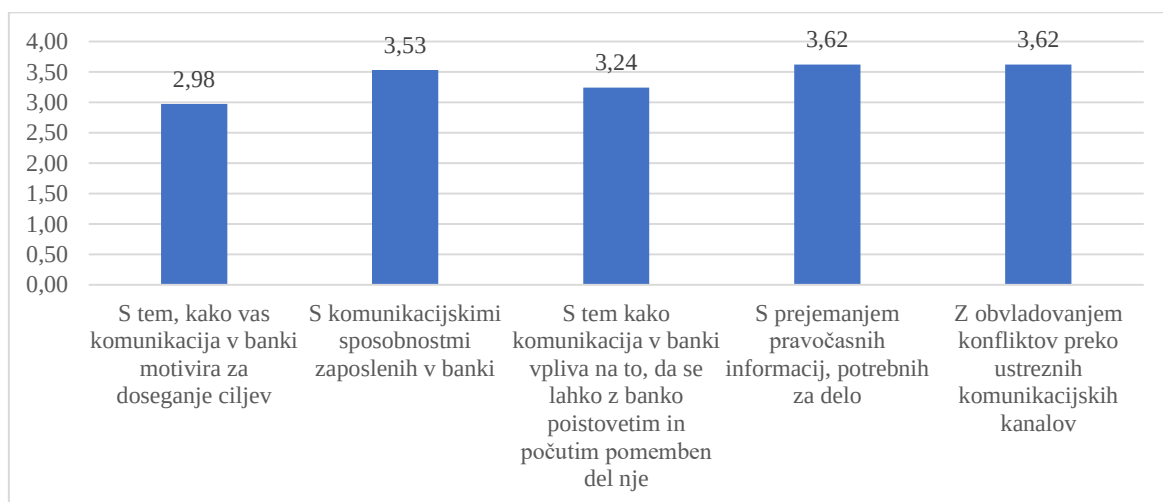
Izračunana povprečja in standardni odkloni za vsako posamezno trditev so prikazani v prilogi 2.

Sledila je združitev vseh odgovorov v novih osem dimenzij, ki sem jih v nadaljnji analizi uporabila kot nove spremenljivke. Vsaka dimenzija je sestavljena iz 5 posameznih vprašanj, ki se združujejo v aritmetično sredino teh posameznih odgovorov.

Po pregledu posameznih vprašanj sem se lotila analize osmih dimenzij komunikacijskega zadovoljstva. Prva preučevana dimenzija je komunikacijska klima, za katero ocenjujem, da ima velik vpliv na celotno zadovoljstvo s komunikacijo. Downs je v svoji raziskavi, opravljeni v različnih državah in različnih panogah, zaznal, da so bili zaposleni na splošno s to dimenzijo najmanj zadovoljni, najbolj pa z dimenzijo komunikacije s podrejenimi in nadrejenimi (Downs & Adrian, 2004, str. 154). Zato me zanima, kako so bili s temi dimenzijami zadovoljni v izbrani banki. Spodaj predstavljam te rezultate.

Znotraj vprašanj, vezanih na komunikacijsko klimo, so bili zaposleni najbolj nezadovoljni s tem, kako jih komunikacija motivira za doseganje ciljev, nekoliko bolj pa s komunikacijskimi sposobnostmi zaposlenih in obvladovanjem konfliktov. Vsekakor bi bilo s strani katerega koli delodajalca in tudi zaposlenih zaželeno, da so te vrednosti bistveno višje.

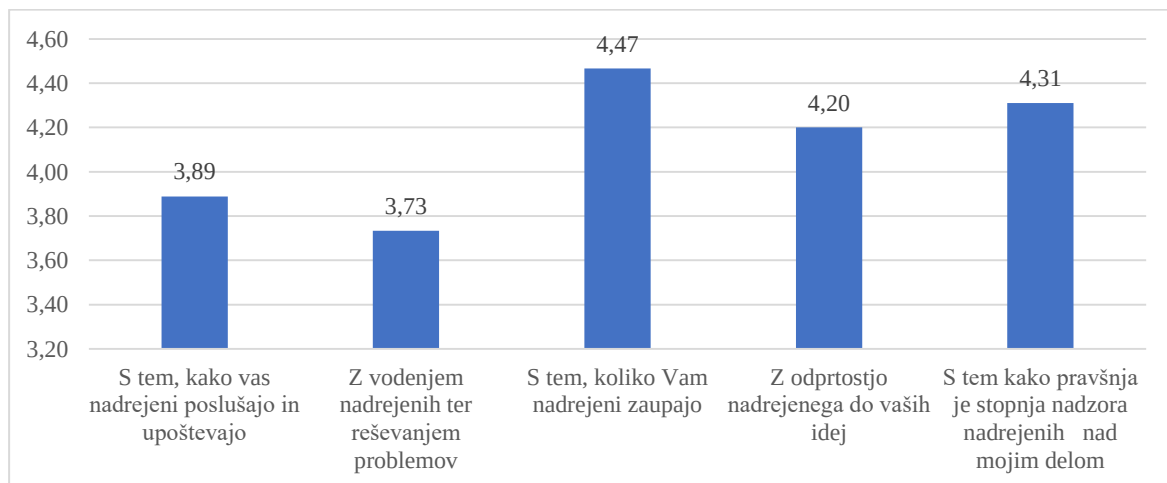
Slika 9: Grafični prikaz artimetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacijska klima



Vir: lastno delo.

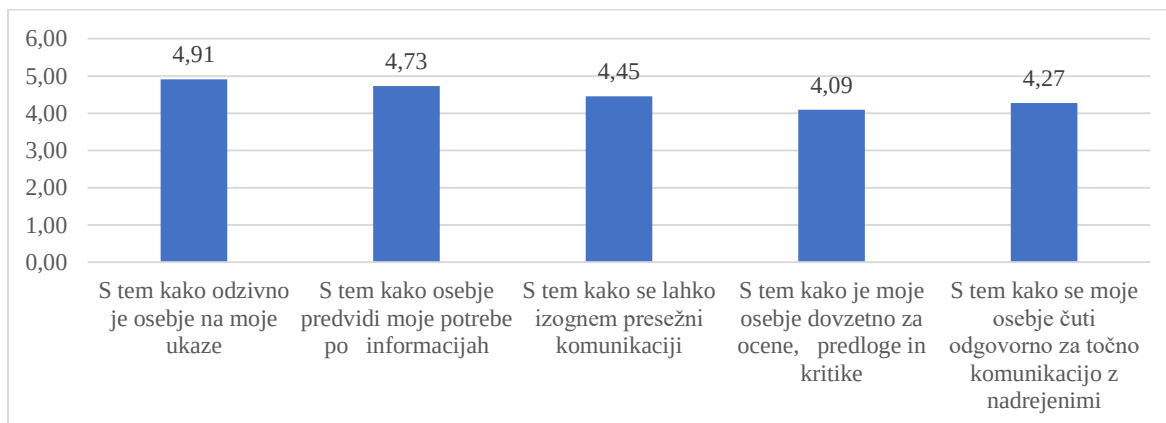
Izmed vseh vprašanj je bila najvišja stopnja zadovoljstva prav s trditvami, na katere so odgovarjali izključno vodje. Spodaj predstavljam prikaz artimetičnih sredin, vezanih na vprašanja o komunikaciji s podrejenimi ter hkrati dodajam še prikaz odgovorov, vezanih na komunikacijo z nadrejenimi. Na ta vprašanja so odgovarjali vsi zaposleni, tudi vodje, saj imajo tudi oni nekoga, ki jim je nadrejen.

Slika 10: Grafični prikaz artimetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacija z nadrejenimi



Vir: lastno delo.

Slika 11: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov – dimenzija komunikacija s podrejenimi



Vir: lastno delo.

Grafične prikaze za preostale dimenzije zadovoljstva s komunikacijo prikazujem v prilogi 3.

Tu se lahko navežem že na **prvo raziskovalno vprašanje**, kjer me je zanimalo, s katero dimenzijo komunikacijskega zadovoljstva so zaposleni v izbrani banki najbolj zadovoljni.

Tabela 3: Aritmetične sredine dimenzij zadovoljstva s komunikacijo

Dimenzija	Aritmetična sredina	Število odgovorov	Standardni odklon
Komunikacijska klima	3,4000	225	1,42991
Komunikacija z nadrejenimi	4,1200	225	1,61157
Organizacijska integracija	3,6578	225	1,46179
Kakovost medijev	3,4178	225	1,35081
Horizontalna in neformalna komunikacija	3,7867	225	1,43265
Organizacijska perspektiva	3,6000	225	1,47902
Osebne povratne informacije	3,2800	225	1,41951
Komunikacija s podrejenimi	4,4909	55	1,30345

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 je razvidno, da je največja aritmetična sredina izračunana za dimenzijo komunikacije s podrejenimi, kjer je odgovarjalo le 11 oseb, ki so vodje, in je tako zajetih 55

odgovorov, vezanih na to dimenzijo. Standardni odklon dimenzije znaša 1,30345 in prikazuje, kako koncentrirani oziroma razpršeni so odgovori okoli aritmetične sredine. Če bi bil standardni odklon manjši, bi bili podatki bolj koncentrirani. Glede na to, da standardni odklon predstavlja prb. 29 % vrednosti aritmetične sredine, lahko ocenimo, da je relativno majhen (Šuster Erjavec & Južnik, 2013, str. 61).

Zadovoljstvu s podrejenimi sledi dimenzija zadovoljstva z nadrejenimi, kar kaže, da je zadovoljstvo v izbrani banki med zaposlenimi dokaj vzajemno. Najmanj zadovoljni so zaposleni z dimenzijama osebnih povratnih informacij ter komunikacijsko klimo.

Vezano na osem dimenzij zadovoljstva s komunikacijo je Downs v eni izmed svojih raziskav opazil, da je največji del osnovne variance lahko pojasnil z dvema dimenzijama, in sicer komunikacijsko klimo ter zadovoljstvom z nadrejenimi (Downs & Hazen, 1977, str. 66–67). Iz tabele 4 lahko razberem, da je tudi pri analizi mojih rezultatov vidno, da komunikacijska klima pojasni kar 47,869 % celotne variance, nekaj manj pa komunikacija z nadrejenimi, in sicer 15,483 %. Skupaj tako pojasnita kar 63,352 % variance.

Tabela 4: Celotna pojasnjena varianca

	Začetne lastne vrednosti			Rotirana vsota kvadratov obremenitve		
Dimenzija	Skupaj	% Variance	Kumulativno %	Skupaj	% Variance	Kumulativno %
Komunikacijska klima	3,830	47,869	47,869	3,767	47,091	47,091
Komunikacija z nadrejenimi	1,239	15,483	63,352	1,301	16,261	63,352
Organizacijska integracija	0,850	10,623	73,975	3,6578		
Kvaliteta medijev	0,630	7,869	81,844	3,4178		
Horizontalna in neformalna komunikacija	0,513	6,417	88,261	3,7867		
Organizacijska perspektiva	0,467	5,837	94,099	3,6000		
Osebne povratne informacije	0,274	3,426	97,525	3,2800		
Komunikacija s podrejenimi	0,198	2,478	100,00	4,4909		

Vir: lastno delo.

Najprej sem torej vseh 40 vprašanj združila v osem novih spremenljivk, ki predstavljajo ločene dimenzije zadovoljstva s komunikacijo. Sedaj pa sem za potrebe analize korelacije med celotnim zadovoljstvom s komunikacijo in ostalimi dejavniki (kot so na primer zadovoljstvo pri delu, produktivnost, pripadnost) pripravila eno spremenljivko, ki

predstavlja celotno zadovoljstvo s komunikacijo. Vse odgovore vseh posameznikov sem združila in za vsakega posameznika tako naredila novo spremenljivko, ki predstavlja povprečje vseh 40 odgovorov. Če bi iz vseh teh 1630 odgovorov naredila novo spremenljivko, bi imela ta aritmetično sredino 3,6387 in standardni odklon 1,48042, prikazovala pa bi zadovoljstvo s komunikacijo izbranega vzorca. Povprečje je torej celo pod 4, ki predstavlja odgovor niti zadovoljen, niti nezadovoljen. To je hkrati odgovor na **drugo raziskovalno vprašanje**, saj so zaposleni tako v povprečju torej bolj nezadovoljni kot zadovoljni s komunikacijo.

Tabela 5: Spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo

Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon
3,6387	1630	1,48042

Vir: lastno delo.

Preverila sem še, ali morda na zadovoljstvo s komunikacijo vplivajo tudi delovne izkušnje. Za potrebe analize sem zaposlene razdelila v dve skupini; tiste, ki so v banki zaposleni manj časa, in sicer do 10 let, in tiste, ki so v banki zaposleni dlje kot 10 let. Analizo sem opravila s t-testom za ugotavljanje razlik v aritmetičnih sredinah za dva neodvisna vzorca. Najprej sem izvedla Levenov test, s katerim sem preizkusila domnevo o enakosti dveh varianc. Levenov test je pokazal stopnjo značilnosti 0,457, kar je več kot 0,05 in pomeni, da test ni statistično značilen. Glede na to lahko sprejmemo sklep o enakosti varianc.

Vrednost t-testa za omenjeni vzorec je tako -0,908, s stopnjo značilnosti 0,369. Ker stopnja značilnosti ponovno presega mejo 0,05, lahko trdim, da se povprečno zadovoljstvo s komunikacijo glede na dve skupini zaposlenih z različnimi delovnimi izkušnjami ne razlikuje. Povprečna razlika med skupinama znaša le 0,3018.

Tabela 6: T-test za ugotavljanje razlik v aritmetičnih sredinah zadovoljstva s komunikacijo za dva neodvisna vzorca – delovne izkušnje

	t	Df	Sig. (2-stranska)	Razlika povprečij	Razlika standardnih napak	95% interval zaupanja	
						Spodnja	Zgornja
Predpostavka enakih varianc	-0,908	43	0,369	-0,30179	0,33242	-0,97218	0,36861
Predpostavka neenakih varianc	-0,883	23,577	0,386	-0,30179	0,34189	-1,00809	0,40452

Vir: lastno delo.

Hkrati ob analizi povezanosti med delovnimi izkušnjami in celotnim zadovoljstvom s komunikacijo sem izvedla še t-teste za preostale demografske značilnosti vzorca.

Najprej sem preučila še razliko med spoloma. Tudi ta t-test ni odkril statistično značilne razlike in tako ne morem trditi, da se odgovori vezani na zadovoljstvo s komunikacijo med spoloma razlikujejo.

Zaposleni so pri vprašanjih glede starosti svoj odgovor umestili v eno izmed šestih kategorij, za potrebe analize pa sem vzorec razdelila na zaposlene, stare do 35 let in tiste starejše. Kot pričakovano so bili rezultati tega t-testa podobni tistemu o delovnih izkušnjah, kar je razumljivo, saj ima starejša populacija običajno tudi več delovnih izkušenj. T-test torej ni odkril značilne razlike in zato ne morem trditi, da se odgovori vezani na zadovoljstvo s komunikacijo med skupinama različno starih zaposlenih razlikujejo.

Tudi glede izobrazbe sem zaposlene razdelila v dve skupini. V prvo skupino sem umestila vse zaposlene z izobrazbo, nižjo od univerzitetne, v drugo skupino pa zaposlene z vsaj univerzitetno izobrazbo. Enako sem razdelila v dve skupini zaposlene v komercialnem segmentu ali zaledju. Tudi ta t-testa nista odkrila statistično značilne razlike. Ne morem trditi, da se odgovori, vezani na zadovoljstvo s komunikacijo med skupinami zaposlenih z različno izobrazbo ter zaposlenimi v različnih oddelkih, ne razlikujejo.

Ugotovitev glede delovnih izkušenj, starosti, spola in izobrazbe se sklada z večino ugotovitev v do sedaj opravljenih raziskavah. Avtorja članka *A critical Review of communication satisfaction*, Downs in Clampitt, izpostavljata več raziskav, ki so potrdile, da demografske značilnosti na zadovoljstvo s komunikacijo nimajo vpliva. Izpostavila sta raziskavo med učitelji avtorja Nicholsona ter raziskavo med medicinskimi sestrami, ki sta jo pripravila Thirty in Pincus (Clampitt & Downs, 1987, str. 6–19).

5.4.2.2 Zadovoljstvo pri delu

Sledila je analiza vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vprašanj je bilo v tem sklopu bistveno manj, kot pri prejšnjem, saj je ta sklop zajemal le 11 vprašanj, ki so sicer del že uveljavljenega vprašalnika SIOK.

Na vprašanja so odgovarjali vsi zaposleni, na voljo pa so imeli ponujene odgovore na Likertovi lestvici, kjer je ocena 1 predstavljala, da so z naštetim dejavnikom zelo nezadovoljni, 2 nezadovoljni, 3 srednje zadovoljni, 4 zadovoljni, ocena 5 pa, da so z posameznim dejavnikom zelo zadovoljni.

Tabela 7: Aritmetične sredine odgovorov zadovoljstva pri delu

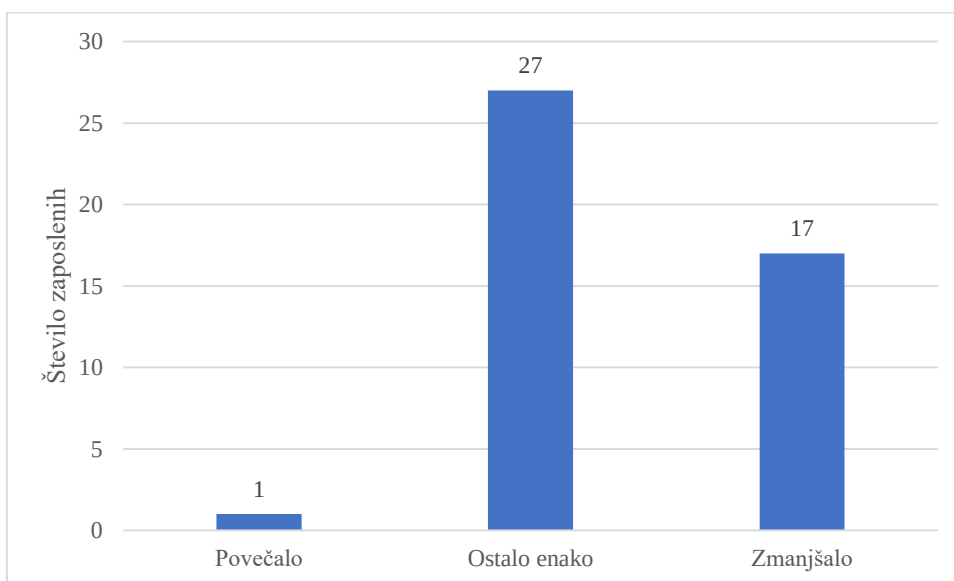
	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zadovoljstvo z delovnim časom	3,333	1,1078
Zadovoljstvo s sodelavci	4,111	0,6475
Zadovoljstvo z delom	3,6667	0,6475
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	3,7556	1,0478
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4,2000	0,7261
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	3,3778	1,3192
Zadovoljstvo s statusom v banki	3,2000	0,9909
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	2,9111	1,0622
Zadovoljstvo s plačo	2,5333	0,9909
Zadovoljstvo z vodstvom banke	2,7556	0,9331
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	2,2444	0,9572

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7 lahko razberemo odgovor na **tretje raziskovalno vprašanje**. Vidimo, da je najvišja aritmetična sredina izračunana za zadovoljstvo zaposlenih s stalnostjo zaposlitve, sledi pa ji zadovoljstvo s sodelavci in neposrednim nadrejenim. Najbolj nezadovoljni pa so zaposleni z možnostmi za napredovanje, kjer je povprečni odgovor že blizu oceni 2, ki predstavlja nezadovoljstvo. Bolj koncentrirani odgovori in s tem nižji standardni odkloni so bili zaznani pri vprašanjih, ki dosegaajo višje aritmetične sredine.

Z zadnjim vprašanjem v sklopu sem zaposlene povprašala o tem, kaj se je v preteklih 6 mesecih zgodilo z njihovim zadovoljstvom pri delu. Največ anketirancev je odgovorilo, da se je zadovoljstvo pri delu v preteklih 6 mesecih ohranilo na enaki ravni, veliko pa je bilo tudi odgovorov, da se je zadovoljstvo zmanjšalo. To je tudi jasno vidno na sliki 12.

Slika 12: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na zadovoljstvo v preteklih mesecih



Vir: lastno delo.

Zanimalo me je še, koliko celotne variance pojasnijo posamezna vprašanja. Večji del variance pojasnijo vprašanja, vezana na delovni čas, sodelavce ter delo. Skupaj kar 60,944 %.

Sledila je združitev odgovorov v novo spremenljivko, ki bo predstavljala celotno zadovoljstvo pri delu. Ponovno sem za vsakega posameznika združila vse odgovore v novo spremenljivko, ki predstavlja povprečje posameznikovih odgovorov na zastavljenih 11 vprašanj znotraj sklopa. Ko sem združila še vse odgovore vseh posameznikov, sem dobila novo spremenljivko, ki predstavlja celotno zadovoljstvo pri delu izbranega vzorca, ta je predstavljena v tabeli 8. Z njeno pomočjo lahko interpretiram odgovor na **četrto raziskovalno vprašanje**, ki govori o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Glede na izračunano aritmetično sredino so ti torej v povprečju vsaj srednje zadovoljni.

Tabela 8: Spremenljivka zadovoljstvo pri delu

Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon
3,2808	495	1,13284

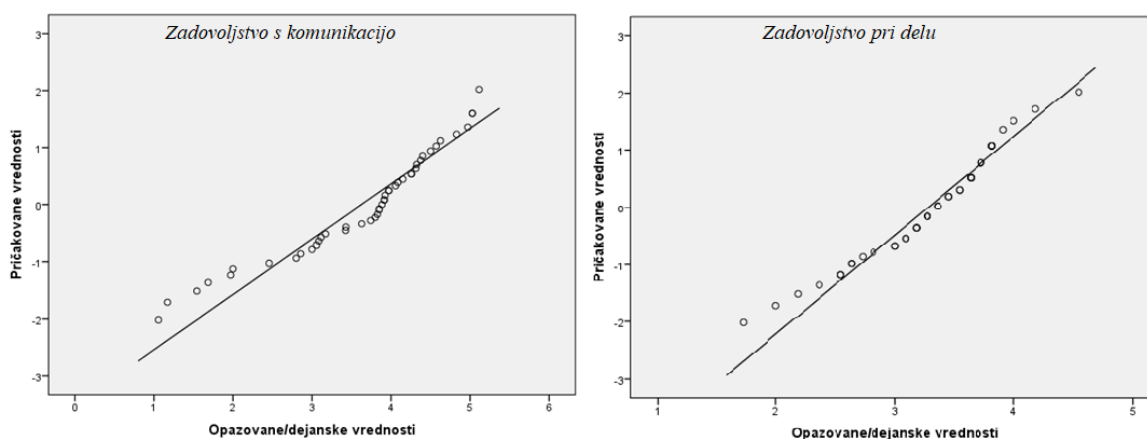
Vir: lastno delo.

Z zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom s komunikacijo je povezana tudi **temeljna teza magistrskega dela**. Ta pravi, da sta obe zadovoljstvi med seboj pozitivno povezani.

Za namen statistične analize sem torej že prej oblikovala novi spremenljivki; zadovoljstvo s komunikacijo in zadovoljstvo pri delu. Obe sta sestavljeni iz več vprašanj.

Analize sem se lotila s testom, ali se spremenljivki zadovoljstvo s komunikacijo in zadovoljstvo pri delu porazdelujeta normalno. Uporabila sem Shapiro-Wilk test normalnosti, ki ga lahko uporabimo tudi v primerih kot je moj, saj je vzorec oseb manjši od 50 enot. Shapiro-Wilk test normalnosti je pokazal, da je stopnja značilnosti pri spremenljivki zadovoljstvo s komunikacijo manjša od 0,05, zato ta spremenljivka ni normalno razporejena. Za spremenljivko zadovoljstvo pri delu pa velja drugače, saj je stopnja značilnosti bistveno višja, in sicer 0,176, kar kaže na to, da je spremenljivka normalno porazdeljena. Prikaz porazdelitev obeh spremenljivk je viden na sliki 13.

Slika 13: Grafični prikaz porazdelitve spremenljivke zadovoljstvo s komunikacijo in spremenljivke zadovoljstvo pri delu



Vir: lastno delo.

Za nadaljnjo analizo korelacije se v večji meri uporabljata Pearsonov koeficient korelacije ter Spearmanov koeficient. Prvega uporabimo, ko sta obe spremenljivki normalno porazdeljeni, Spearmanovega pa, če vsaj ena spremenljivka ni normalno porazdeljena.

V mojem primeru bom tako uporabila Spearmanov koeficient korelacije. Vrednosti koeficienta se lahko gibljejo na intervalu od -1 do $+1$, kjer -1 kaže na največjo možnost obratno sorazmerne povezanosti, $+1$ pa največjo možno premo sorazmerno povezanost. Če faktor znaša 0, povezanosti ni (Šuster Erjavec & Južnik, 2013, str. 88).

Tabela 9: Spearmanov koeficient korelacije za temeljno tezo

		Zadovoljstvo s komunikacijo	Zadovoljstvo pri delu
Zadovoljstvo s komunikacijo	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	,620
	Sig. (2-stranska)		,000
	N	45	45
Zadovoljstvo pri delu	Spearmanov koeficient korelacije	0,620	1,000
	Sig. (2-stranska)	,000	
	N	45	45

Vir: lastno delo.

Z manj kot 0,01% tveganjem lahko potrdimo temeljno tezo, saj je Spearmanov koeficient korelacije pozitiven, kar pomeni, da sta spremenljivki zadovoljstvo s komunikacijo in zadovoljstvo pri delu med seboj premo sorazmerno povezani oziroma, da je povezanost pozitivna. Med spremenljivkama obstaja značilna povezanost; ko je zelo močna. Spearmanov koeficient korelacije znaša 0,620.

Na podlagi teh podatkov sem opravila še linearno regresijo. Kot odvisno spremenljivko sem definirala prej oblikovano spremenljivko zadovoljstvo pri delu, kot neodvisno spremenljivko pa zadovoljstvo s komunikacijo, saj na podlagi preučene literature ocenjujem, da povezava poteka v tej smeri. Tako je prikazano tudi na sliki 3 v modelu internega komuniciranja, kakor sta si ga zamislila Carrière in Bourque (2009, str. 34).

Kot prikazuje tabela 10, znaša izračunana regresijska konstanta 1,797. Ta številka predstavlja vrednost odvisne spremenljivke, torej zadovoljstva pri delu, ko je vrednost neodvisne spremenljivke, torej zadovoljstva s komunikacijo enaka nič. Regresijski koeficient 0,410 pomeni, da se zadovoljstvo pri delu v povprečju poveča za 0,41, če se zadovoljstvo s komunikacijo poveča za eno enoto.

Tabela 10: Linearna regresija – temeljna teza

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	1,797	0,221		8,146	0,000
Zadovoljstvo s komunikacijo	0,410	0,059	0,729	6,986	0,000

Vir: lastno delo.

Hkrati sem v procesu izračunavanja regresijske konstante in koeficienta pridobila še oceno determinacijskega koeficienta, ki znaša 0,532, kar pomeni, da lahko kar 53,2 % variabilnosti v spremenljivki zadovoljstvo pri delu pojasnimo s spremenljivko zadovoljstvo s komunikacijo.

Downs in Hazen sta v eni izmed svojih raziskav ugotovila, da so bile prav vse dimenzije komunikacijskega zadovoljstva povezane z zadovoljstvom pri delu (Downs & Hazen, 1977 v Rubin in drugi, 1994, str. 116), enako je ugotovil Gregson (1990, str. 45). Zato sem s Spearmanovim koeficientom (v nadaljevanju ρ) želela preveriti še povezanost posameznih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo in zadovoljstva pri delu, hkrati pa je program SPSS prikazal še povezanost med posameznimi dimenzijami. Korelacijske matrike povezanosti so prikazane v tabeli 11, v prilogi magistrskega dela pa so prikazane še korelacijske matrike Spearmanovih koeficientov ρ med posameznimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo.

Tabela 11: Korelacijska matrika Spearmanovih koeficientov ρ ; zadovoljstvo pri delu in dimenzije zadovoljstva s komunikacijo

	Zadovoljstvo pri delu		
	ρ	Sig. (2-stranska)	N
Komunikacijska klima	0,713	0,000	45
Komunikacija z nadrejenimi	0,529	0,000	45
Organizacijska integracija	0,650	0,000	45
Kvaliteta medijev	0,472	0,001	45
Horizontalna in neformalna komunikacija	0,350	0,018	45

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	Zadovoljstvo pri delu		
	ρ	Sig. (2-stranska)	N
Organizacijska perspektiva	0,472	0,001	45
Osebnostne povratne informacije	0,532	0,000	45
Komunikacija s podrejenimi	-0,609	0,047	11

Vir: lastno delo.

Rezultati raziskave v izbrani banki so pokazali rahlo drugačne podatke kot prej omenjene raziskave. Z zadovoljstvom pri delu je povezanih sedem od osmih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo. Tu so izračunani koeficienti med 0,350 (srednje močna povezanost) do 0,713 (zelo močna povezanost).

Nepričakovano pa je ena izmed dimenzij negativno oziroma obratno sorazmerno povezana z zadovoljstvom pri delu. Gre za dimenzijo komunikacija s podrejenimi, kjer je treba upoštevati tudi, da je vzorec anketirancev bistveno nižji kot drugje, saj je na ta vprašanja odgovarjalo le 11 vodij.

Največja povezanost je med zadovoljstvom pri delu ter dimenzijo komunikacijska klima ter organizacijska integracija. Povezanost je zelo močna, spremenljivki sta tako premo sorazmerno povezani, tezo pa lahko potrdimo z manj kot 0,01% tveganjem. Za komunikacijsko klimo smo že omenili, da je dejansko nekakšna percepcija glavnih karakteristik komunikacije v organizaciji. Organizacijska integracija pa je za zaposlene pomembna, saj je za zaposlene ključno, da poznajo zahteve na svojem delovnem mestu ter so seznanjeni s ciljem oddelka in svojim napredkom na delu. Tako tudi sami lažje spremljajo svoj napredek in so hkrati bolj motivirani za doseganje zahtev in ciljev, saj jih poznajo in predvsem razumejo.

Rezultate lahko primerjamo še z bazo odgovorov, ki jih je zbral avtor vprašalnika. Določene podobnosti sicer lahko opazimo. V bazi podatkov so korelacije med vsemi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo in zadovoljstva pri delu pozitivne, v naši raziskavi pa je negativen le en koeficient, ki se nanaša na komunikacijo s podrejenimi, a je bilo v tem sklopu tudi manj odgovorov, saj so na ta vprašanja odgovarjali le vodje (Downs & Adrian, 2004, str. 155).

Zadnje vprašanje v sklopu zadovoljstva pri delu pa je zaposlene povprašalo o njihovem zadovoljstvu v zadnjih 6 mesecih. Največ zaposlenih, kar 60 %, je odgovorilo, da je zadovoljstvo pri delu ostalo enako, nekaj manj (37,8 %) pa jih je odgovorilo, da se je

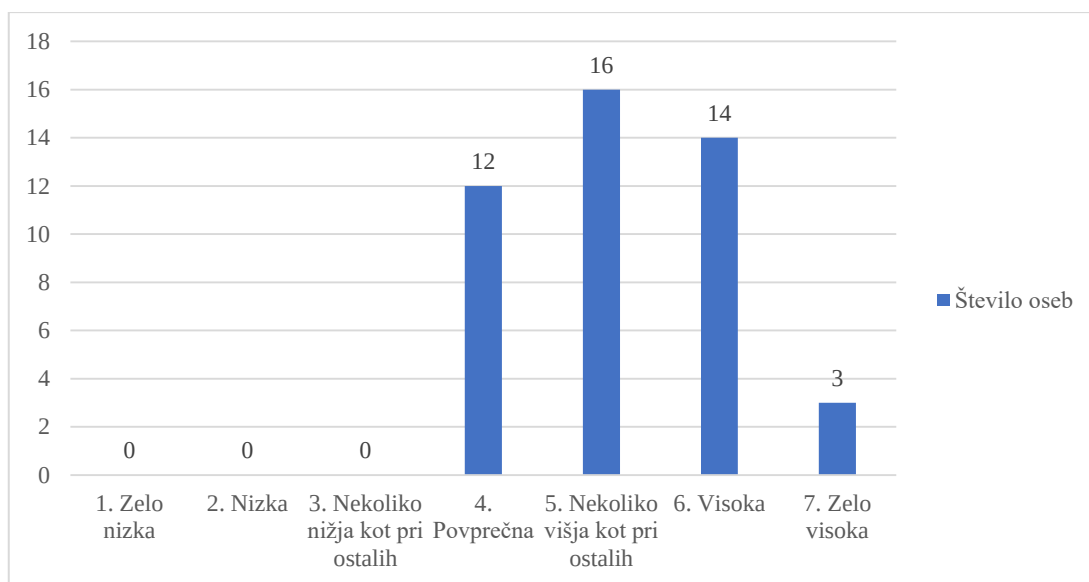
zadovoljstvo pri delu v preteklih 6 mesecih povečalo. Le ena oseba je odgovorila, da se je zadovoljstvo zmanjšalo.

5.4.2.3 Produktivnost

Vprašanji, vezani na produktivnost zaposlenih, sta bili le dve. Vprašanji sta del CSQ. Na vprašanja so odgovarjali vsi anketiranci. Zaposleni so bili najprej povprašani o samozaznavi oziroma lastni oceni svoje produktivnosti, potem pa so morali definirati še, kaj se je z njihovo produktivnostjo v preteklih šestih mesecih.

Nihče od vprašanih svoje produktivnosti ni ocenil kot zelo nizke, nizke ali nižje kot pri ostalih. Kot je vidno na sliki 14, je največ anketirancev svojo produktivnost ocenilo kot nekoliko višjo kot pri ostalih ali visoko.

Slika 14: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na oceno produktivnosti



Vir: lastno delo.

Zaposleni so morali definirati še svojo produktivnost v preteklih 6 mesecih. Največ zaposlenih je odgovorilo, da je produktivnost ostala na enaki ravni (53,3 %), veliko pa je bilo tudi takšnih, pri katerih se je produktivnost v zadnjih 6 mesecih zmanjšala. Takšnih je bilo 17 anketirancev, kar predstavlja 37,8 % celotnega vzorca. Le tri osebe so odgovorile, da se je njihova produktivnost povečala, kar je z vidika banke in kadrovske službe lahko zaskrbljujoč podatek.

Peto raziskovalno vprašanje se navezuje na povezanost med dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo in samozaznavo produktivnosti zaposlenih. Spremenljivko produktivnost je predstavljalo prvo vprašanje sklopa, ki govori o oceni lastne produktivnosti.

Povezanost bom preverila s korelacijskim koeficientom. Že v prejšnjih poglavjih sem ugotovila, da se spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo ne porazdeljuje normalno. S Shapiro-Wilk testom normalnosti sem preverila še, da je vsaka posamezna dimenzija zadovoljstva s komunikacijo porazdeljena normalno, hkrati pa je normalno porazdeljena tudi spremenljivka produktivnost. Stopnja značilnosti pri teh spremenljivkah je torej večja od 0,05.

Preučevala bom torej povezanost med dvema normalno porazdeljenima spremenljivkama, zato bom uporabila Pearsonov koeficient korelacije (v nadaljevanju r). Tudi ta se kot prej uporabljeni Spearmanov koeficient korelacije giba na intervalu med -1 do $+1$.

Tabela 12: Pearsonov koeficient korelacije za spremenljivko produktivnost

		Produktivnost
Komunikacijska klima	r	-0,180
	Sig. (2-str.)	0,238
	N	45
Komunikacija z nadrejenimi	r	-0,128
	Sig. (2-str.)	0,401
	N	45
Organizacijska integracija	r	-0,081
	Sig. (2-str.)	0,595
	N	45
Kakovost medijev	r	-0,271
	Sig. (2-str.)	0,072
	N	45
Horizontalna in neformalna komunikacija	r	-0,235
	Sig. (2-str.)	0,21
	N	45

se nadaljuje

Nadaljevanje

		Produktivnost
Organizacijska perspektiva	r	-0,229
	Sig. (2-str.)	0,131
	N	45
Osebne povratne informacije	r	-0,015
	Sig. (2-str.)	0,925
	N	45
Komunikacija s podrejenimi	r	-0,199
	Sig. (2-str.)	0,558
	N	11
Zadovoljstvo s komunikacijo	r	-0,191
	Sig. (2-str.)	0,208
	N	45

Vir: lastno delo.

Rezultati analize povezanosti med produktivnostjo oziroma oceno lastne produktivnosti ter dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo so nekoliko nepričakovani, saj sem pričakovala, da bodo korelacijski koeficienti močno pozitivni. Podobno analizo sta opravila Clampitt in Downs leta 1993, opravljena pa je bila na primeru dveh podjetij; eno je bila banka, drugo pa proizvodno podjetje. V obeh primerih sta ugotovila, da so vse dimenzije zadovoljstva s komunikacijo pozitivno povezane s produktivnostjo, hkrati pa sta izpostavila, da je lahko razumevanje pojma produktivnost različno. Kar 13 % njunih anketirancev, zaposlenih v banki, je namreč produktivnost povezovalo z zadovoljstvom strank, medtem ko v proizvodnem podjetju takšnega mnenja ni bila niti ena oseba. S tem lahko povežemo tudi ugotovitev, da vpliv medosebnih odnosov na produktivnost bolj skrbi zaposlene v banki, ki je storitveno podjetje, kot v proizvodnem podjetju (Clampitt & Downs, 1993, str. 5–22).

Tu bi izpostavila omejitve preučevane spremenljivke produktivnost, saj smo za osnovo spremenljivke vzeli oceno lastne produktivnosti zaposlenih in ne dejanske izmerjene produktivnosti. To bi morali ugotavljati z dodatnimi meritvami in raziskavami. V naši raziskavi zaposleni niso bili dodatno povprašani o razumevanju pojma produktivnost.

Rezultate lahko primerjamo še z bazo odgovorov, ki jih je zbral Downs v več kot 18 podjetjih, in so bili uporabljeni za primerjavo v več študijah. Tudi ti rezultati prikazujejo

pozitivne Pearsonove koeficiente korelacije o povezanosti med produktivnostjo in posameznimi osmimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo. Najvišji koeficient korelacije je zaznati pri dimenziji komunikacije s podrejenimi ter organizacijski integraciji, najnižji pa pri dimenziji komunikacijske klime in kakovosti medijev (Downs & Adrian, 2004, str. 156).

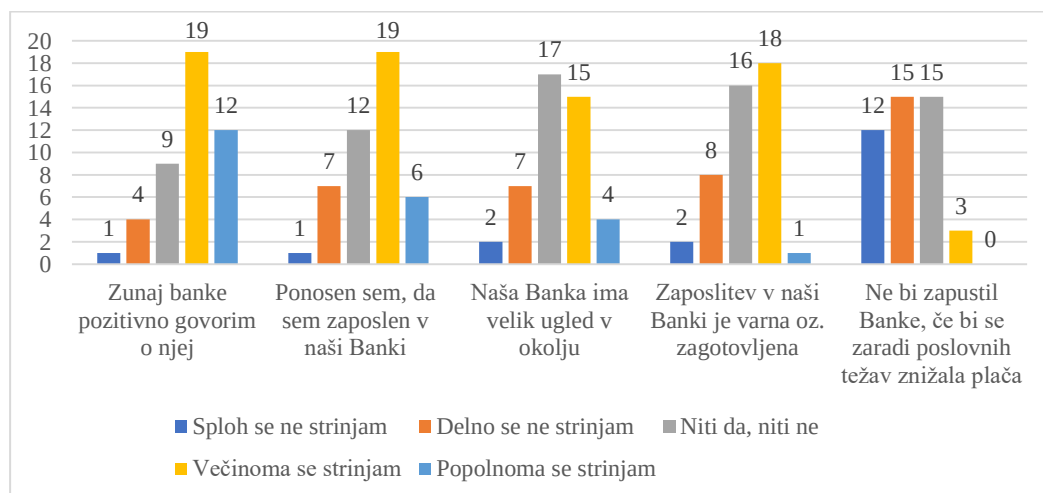
Rezultati sicer kažejo, da je povezanost med ocenjeno produktivnostjo in vsemi osmimi dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo negativna, torej obratno sorazmerna. Gre sicer za šibko negativno povezavo, saj so vsi koeficienti večji od -0,30. Izračunala sem tudi korelacijski koeficient med produktivnostjo in celotnim zadovoljstvom s komunikacijo, ta je bil -0,191. Vendar pa je izračunana stopnja značilnosti pri vseh dimenzijah bistveno višja kot 0,05, zato test ni statistično značilen in torej statistično značilne povezave med spremenljivkami ni.

5.4.2.4 Pripadnost

Zadnji preučevani sklop vprašanj je vezan na pripadnost zaposlenih izbrani banki. Tudi na ta vprašanja so odgovarjali vsi zaposleni.

Trditve so povzete po vprašalniku SIOK, anketiranci pa so nanje odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Sklop je sestavljalo pet trditev.

Slika 15: Grafični prikaz števila zaposlenih glede na strinjanje s trditvami pripadnosti



Vir: lastno delo.

V povprečju so zaposleni svoje nestrinjanje najbolj izrazili z zadnjo trditvijo, ki pravi, da ne bi zapustili banke, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. Povprečni odgovor na to vprašanje je znašal le 2,20, medtem ko se s trditvijo v celoti ni strinjala niti ena oseba, dvanajst oseb pa se s trditvijo v celoti ni strinjalo.

Pri ostalih odgovorih so bili odgovori nekoliko bolj pozitivni in povprečni rezultat odgovora med 3,17 do 3,82. Najvišji rezultat je dosegla trditev, ki pravi, da zaposleni zunaj banke pozitivno govorimo o njej.

Zadnje raziskovalno vprašanje govori o povezanosti oziroma vplivu zadovoljstva s komunikacijo na večjo pripadnost zaposlenih.

Za potrebe analize sem oblikovala novo spremenljivko pripadnost, ki je sestavljena iz povprečja odgovorov vseh anketirancev na vseh pet vprašanj v tem sklopu.

Tabela 13: Spremenljivka pripadnost

Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon
3,1911	225	0,74462

Vir: lastno delo.

Najprej sem želela preveriti, ali je povezava med spremenljivkama pozitivna ali negativna. Povezanost bom preverila s korelacijskim koeficientom. Že v prejšnjih poglavjih sem ugotovila, da se spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo ne porazdeljuje normalno. Preverila sem še, kako se porazdeljuje spremenljivka pripadnost. Izračun Shapiro-Wilk testa je pokazal stopnjo značilnosti večjo od 0,05, zato lahko rečemo, da je tudi ta spremenljivka porazdeljena normalno.

Ponovno bom uporabila Pearsonov koeficient korelacije, saj ugotavljam povezanost med dvema normalno porazdeljenima spremenljivkama. Pearsonov korelacijski koeficient je pozitiven in znaša 0,697. Povezava je torej pozitivna in zelo močna. Koeficient je statistično značilen in bi ga tako lahko posplošili na celotno populacijo, pri tveganju, manjšem od 0,01 odstotkov.

Ker imam pripravljene že vse spremenljivke, lahko preverim še povezanost med pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu. Tudi ta povezava je pozitivna, srednje močna in statistično značilna.

V analizi, opravljeni v Indiji med zaposlenimi v sektorju informacijskih tehnologij, so avtorji zaznali močno razliko med stopnjo pripadnosti glede na starost anketirancev. Ta je bila pri mlajši generaciji nižja in je s starostjo rasla (Patrick & Sonia, 2012, str. 28–30). Glede na navedeno sem zato preverila še, če to velja tudi pri zaposlenih v izbrani preučevani banki.

Tabela 14: Spremenljivka pripadnost glede na starostno strukturo

Starost	Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon
Od 26 do 35	3,7857	0,97496	14
Od 36 do 45	3,9524	0,86465	21
Od 46 do 55	3,7500	1,38873	8
Nad 55	3,000	1,41421	2

Vir: lastno delo.

Podatki, pridobljeni na podlagi moje analize, se s prej omenjeno domnevo ne ujemajo v celoti, saj je vidno, da je najvišja pripadnost zaposlenih v srednji kategoriji starosti, najnižja pa prav pri najstarejših anketirancih. Ker je predvsem pri slednjih zajet vzorec oseb majhen, s tem standardni odklon predstavlja kar veliko vrednost aritmetične sredine. Glede na prejete podatke sem zato preverila še pripadnost zaposlenih glede na število let delovnih izkušenj. Tudi tu je bila prikazana najvišja stopnja pripadnosti zaposlenih z delovnimi izkušnjami le do 5 let, pri naslednjem odgovoru (od 6 do 10 let izkušenj) pa je ta stopnja že bistveno nižja, kar seveda upada tudi s prejetimi podatki o pripadnosti glede na starost, saj starost in delovne izkušnje v določeni meri korelirajo. Zanimiv je bil še podatek, da je pripadnost med ženskami v povprečju višja kot pri moških.

5.5 Omejitve in priporočila

5.5.1 Omejitve empirične raziskave

Ena izmed omejitev opravljene raziskave je zagotovo to, da kljub temu, da smo uspeli izračunati korelacijske koeficiente za tezo in dve raziskovalni vprašanji, ne moremo z gotovostjo opredeliti vpliva ene spremenljivke na drugo, saj ni nujno, da je vpliv posamezne spremenljivke odvisen izključno od ene spremenljivke, ampak lahko nanjo vpliva več spremenljivk, hkrati pa nismo omenili vseh mogočih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na same preučevane dejavnike.

Raziskava je potekala le v eni izmed slovenskih bank, v času, ko se že začenjajo poletni dopusti, zato je bil zajet vzorec oseb majhen. Glede na izbrano banko sicer število anketirancev ni bilo ravno zanemarljivo, vseeno pa bi bilo zanimivo raziskavo izvesti v večjem obsegu, morda tudi v različnih bankah, da bi bili rezultati med bankami nato tudi primerljivi, preučili pa bi lahko še komunikacijske prakse in izobraževanja, vezana na komunikacijo, ki jih nudijo posamezne banke.

Z vidika preučevane banke je zagotovo omejitev tudi to, da vprašalnik in sami rezultati ne podajo konkretnih predlogov za izboljšave. Zaposleni so sicer na koncu vprašalnika imeli možnost vpisati poljubne predloge in sporočila, a se za to v večini primerov niso odločili. Menim pa, da lahko kadrovske službe s pomočjo tega vprašalnika in drugih orodij, ki so jim na voljo, zagotovo razvijejo programe, izobraževanja in strategije, ki bi pripomogle k izboljšanju zadovoljstva zaposlenih.

Omeniti velja še omejitev vprašanj v sklopu, vezanem na produktivnost. Že vprašanja so oblikovana tako, da se meri ocena lastne produktivnosti in ne dejansko izmerjena produktivnost, saj bi bilo glede na dejavnost, ki je storitvena, to zelo težko merljivo.

Uporabljen je bil standardiziran vprašalnik CSQ in vprašanja niso bila prirejena, z namenom ohranjanja veljavnosti in strukture vprašalnika. Kljub temu pa so bila lahko morda anketirancem določena vprašanja nejasna ali pa niso povprašala o zadovoljstvu dovolj podrobno. Nekatera vprašanja se recimo nanašajo na zadovoljstvo s količino informacij o neki stvari, lahko pa, da so zaposleni s količino informacij zadovoljni, hkrati pa so popolnoma nezadovoljni s samo vsebino teh informacij. Ocenjujem, da je možnosti za razširitev raziskave in poglobljen pregled same tematike še veliko.

5.5.2 Priporočila vodstvu banke za izboljšave na področju komunikacije ter posledično zadovoljstva zaposlenih

Analiza raziskave kaže, da je prostora za izboljšave tako na področju komunikacije, kot tudi zadovoljstva pri delu, produktivnosti in pripadnosti še veliko. Zadovoljstvo pri delu je pri večini zaposlenih, kar 60 %, v zadnje pol leta ostalo na enaki ravni, pri 38 % pa se je celo zmanjšalo. Trend upadanja zadovoljstva bi bilo seveda smiselno čim prej vsaj zaustaviti in obrniti v nasprotno smer.

Pri vprašanjih, vezanih na zadovoljstvo s komunikacijo, je lahko skrb zbujajoče, da je bilo zelo malo trditev takšnih, na katere je kdor koli od anketirancev odgovoril z odgovorom 7, torej zelo zadovoljen. Takšna so bila le 4 vprašanja, na katere so odgovarjali vsi zaposleni, in kar tri od petih vprašanj, na katere so odgovarjali le vodje. Da je zadovoljstvo s komunikacijo pri slednjih višje, pa smo ugotovili že v prejšnjih poglavjih. Med vsemi odgovori so prav trditve, na katere so odgovarjali vodje, dosegale višje rezultate, gre za trditve, kako odzivno je osebje na ukaze, kako podrejeni predvidevajo potrebe vodje po informacijah in kako se lahko vodje izognejo presežni komunikaciji.

Glede na dokaj visoko nezadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo nasploh pa bi bilo smiselno, da se prav vodje posvetijo izboljšanju komunikacije in so s tem tudi zgled svojim podrejenim. Prav trditev, ki se nanaša na količino komunikacije v banki, je dosegla slab rezultat, saj s količino komunikacije ni bil zelo zadovoljen (7) ali vsaj zadovoljen (6) niti en zaposleni.

Banka bi morala uvesti celostni pristop za izboljšanje komunikacijske klime znotraj organizacije. Tudi s tem, kako zdrav je odnos do komunikacije znotraj banke, ni bil zadovoljen ali zelo zadovoljen niti en zaposlen v preučevanem vzorcu.

Ena izmed slabše ocenjenih trditev je bila vezana na to, kako zaposlene komunikacija v banki motivira za doseganje ciljev, zato bi bilo smiselno, da se banka komunikaciji posveti tudi iz tega razloga. Z boljšo komunikacijsko prakso in izboljšanjem interne komunikacije bi banka lahko povečala motivacijo zaposlenih in s tem doseganje ciljev posameznikov, oddelkov in banke kot celote. Izboljšanje komunikacije bi tako lahko privedlo tudi do boljših donosov in poslovnih rezultatov nasploh. Banka bi morala na zaposlene gledati kot strateško prednost na trgu in glede na rezultate analize lahko sklepam, da zaposleni svojih sposobnosti ne izkoristijo v celoti oziroma za to sploh niso motivirani.

Usmerjenost banke v zunanjo javnost tako ni dovolj, zato bi morala banka poskrbeti najprej za svoje zaposlene, ki so dejansko tudi stranke banke. Pomemben dejavnik za stranke vsake poslovne banke je zagotovo tudi odnos zaposlenih. Če so ti pri delu nezadovoljni, ocenjujem, da je to lahko tudi razlog za slabši odnos s strankami. Konkurenca na bančnem trgu je močna, vendar pa smo Slovenci še vedno dokaj nenaklonjeni menjavi banke, predvsem to velja za fizične osebe, vendar ocenjujem, da je poleg stroškov prav osebni odnos eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vodijo k ohranitvi oziroma menjavi banke.

Banka bi lahko svoje zaposlene redno obveščala o spremembah v banki, vsaj prek elektronske pošte, internih obvestil na intranetu ali rednih sestankov posameznih oddelkov, saj je bilo tudi to eno izmed vprašanj, kjer so zaposleni pokazali veliko nezadovoljstvo (povprečni odgovor le 3,20).

Pripravili bi lahko tudi redna izobraževanja za vse zaposlene, ne le vodje, ki bi se posvečala področju interne komunikacije. V banki se sicer odvijajo izobraževanja na temo komunikacije s strankami, vendar gre tu za dva različna pristopa. Rezultati moje analize ter tudi pregled preteklih analiz kaže, da demografske značilnosti nimajo bistvenega vpliva na samo zadovoljstvo s komunikacijo, zato lahko posplošimo, da bi bila tudi izobraževanja na temo izboljšanja komunikacije primerna za vse zaposlene in ne le določene skupine.

Povezanost med zaposlenimi bi banka lahko izboljšala tudi z organizacijo občasnega neformalnega druženja (t. i. team buildinga), ki bi izboljšalo povezanost tako med zaposlenimi znotraj, kot tudi med različnimi oddelki, sploh ker se ti nahajajo na različnih lokacijah po Sloveniji. Morda bi bilo smiselno izvesti tudi dodatno raziskavo o pripadnosti zaposlenih glede na lokacijo opravljanja dela. Enote banke so namreč razpršene po celotni Sloveniji, le na eni lokaciji pa je tudi centrala, kjer se nahajajo vse zaledne službe, kadrovska služba, računovodstvo itd. Ocenjujem, da bi znali rezultati pokazati, da je stopnja pripadnosti pri dislociranih zaposlenih nižja. Če bi se izkazalo, da to res drži, bi bilo smiselno preučiti razloge za to, saj gre morda le za pomanjkanje določenih informacij, manj neformalne

komunikacije s preostalimi zaposlenimi iz drugih oddelkov in bi se dalo to enostavno rešiti s povečanjem komunikacije in informiranjem zaposlenih.

Lahko bi uvedli tudi pogostejše letne ali celo polletne, kvartalne razgovore, kjer bi se zaposleni odprto pogovorili z vodjem o svojih pričakovanjih, postavljenih ciljih in svojem napredku pri delu. Slednje so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,60, kar še vedno kaže na nezadovoljstvo zaposlenih. Zaposlenim bi moral biti s strani nadrejenih ali pa morda predstavnika kadrovske službe predstavljen tudi način, kako so ocenjevani glede na svoje dosežke, saj rezultat 3,33 kaže na to, da zaposleni s prejetimi informacijami niso zadovoljni oziroma jih ne razumejo popolnoma.

Uvedli bi lahko tudi pogostejše sestanke posameznih oddelkov, na katerih bi bili lahko prisotni tako neposredni nadrejeni, kot tudi tisti na višjih položajih. Tu bi lahko zaposleni prejeli informacije o osebj, preteklih in pričakovanih organizacijskih ter drugih spremembah v banki, predstavljena pa bi jim bila lahko tudi politika ter cilji banke. Tudi s tem so zaposleni v povprečju dokaj nezadovoljni.

Ob jasni predstavitvi ciljev banke in posameznih oddelkov in zaposlenih ter opredelitvijo načina ocenjevanja posameznikov, sem prepričana, da bi bili zaposleni ob pogosti komunikaciji s strani tako nadrejenih kot tudi drugih zaposlenih bolj motivirani in uspešnejši. Pomembno pa je, da bodo zaposleni prejeli tudi potrditev njihovega truda, saj je tudi to ključno za ohranjanje ravni motivacije in truda.

Če bi bili zaposleni pravočasno in korektno obveščeni o ciljih, spremembah in drugih aktivnostih v banki, bi se zagotovo zmanjšala tudi aktivnost govoric v banki, s čimer so bili zaposleni doslej zelo nezadovoljni (povprečna ocena 3,04).

Ne glede na prejete rezultate pa so vedno mogoče izboljšave in nadgradnje obstoječega komunikacijskega sistema ter povišanje zadovoljstva zaposlenih. Slednje pa je treba potem tudi dolgoročno vzdrževati.

Mednarodna svetovalna družba Watson Wyatt za izboljšanje učinkovitosti komunikacije svetuje sedem korakov, ki bi jih lahko v svojo organizacijsko politiko vpletla tudi preučevana banka. Opredeljena strategija naj bo formalizirana in dokumentirana, saj bo na ta način bolj stabilna, manj bo spontanosti, ki morda ne bi bile v sklopu začrtane smeri. Letno naj organizacije spremljajo svoje načrtovanje aktivnosti, da bo pristop h komunikaciji vse bolj proaktiven. Tako naj tudi zaposleni prispevajo svoje ideje ter sodelujejo pri odločitvah. Vodstveni kader naj ima zagotovljena boljša orodja za spremljanje in tudi izobraževanje zaposlenih, tako bodo tudi lažje in bolj uspešno prevzemali odgovornost za komunikacijo. Izkoristiti velja tudi tehnološke možnosti, ki so na voljo, da se izboljša in optimizira samo komunikacijo. Za mednarodna podjetja pa svetujejo tudi prilagoditev lokalnim specifikam in željam (Yates, 2006, str. 78–79).

Banka bi lahko tako s celovito komunikacijsko revizijo korenito izboljšala rezultate. Komunikacijska revizija je proces, ki zajema oceno trenutnih komunikacijskih praks z namenom določitve korakov k izboljšanju komunikacije in zadovoljstva z njo. Del komunikacijske revizije je lahko vprašalnik, kot je bil uporabljen v tej raziskavi, organizacijam pa je na voljo seveda še široka zbirka drugih vprašalnikov (Hargie & Tourish, 2000, str. xv).

Ocenjujem, da ima banka dobra izhodišča za izboljšanje odnosov med zaposlenimi in splošnega zadovoljstva pri delu in komunikaciji. Rezultati sklopa analize, ki se nanaša na vprašanja o pripadnosti, kažejo, da zaposleni o banki zunaj nje govorijo pozitivno in da so v večji meri ponosni, da so v banki zaposleni. Zdi se mi, da so torej osnovna stališča zaposlenih o banki pozitivna, nekoliko bolj negativno pa je mnenje o komunikaciji, kar pa bi z ustreznim pristopom banka lahko bistveno izboljšala.

Na trgu najdemo tudi veliko ponudnikov svetovanj o izboljšanju komunikacijske klime, splošnega zadovoljstva in komunikacije v organizacijah. Morda bi bilo smiselno poiskati tudi nasvet strokovnjaka na tem področju, investicija v takšno svetovanje bi se z zadovoljnimi zaposlenimi in povečano motivacijo, produktivnostjo in kasneje tudi uspešnim poslovanjem zagotovo hitro povrnila.

Ob uvedbi določenih izboljšav bi priporočala, da banka redno, vsaj letno, spremlja zadovoljstvo zaposlenih in jih hkrati tudi pogosto povpraša po predlogih za izboljšave.

SKLEP

Ključni del vsake organizacije ter konkurenčna prednost, ki je pogosto žal še neizkoriščena, so prav zaposleni. To je še nekoliko bolj izrazito v storitvenih podjetjih, kamor uvrščamo tudi poslovne banke (Rijavec, 1999, str. 618). Konkurenca med slovenskimi poslovnimi bankami je velika, hkrati pa je veliko tudi število zaposlenih v finančni dejavnosti, več kot 25.000.

Interna komunikacija med zaposlenimi je veliko več kot le sredstvo izmenjevanja informacij. Namen interne komunikacije je poleg drugih zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. Prav zadovoljstvo s komunikacijo je pojem, ki so ga preučevali številni avtorji. Eden izmed najbolj pogosto uporabljenih načinov za merjenje zadovoljstva s komunikacijo pa je Communication Satisfaction Questionnaire, ki sta ga razvila avtorja Downs in Hazen. Zadovoljstvo s komunikacijo sta opredelila kot večdimenzionalno, sestavljeno iz osmih dimenzij.

Ustrezna komunikacija poleg povečanega zadovoljstva s komunikacijo vpliva še na veliko drugih dejavnikov, kot so splošno zadovoljstvo pri delu, produktivnost, pripadnost itd. O povezanosti teh dejavnikov sem našla več raziskav, izsledke pa sem želela preveriti še na primeru izbrane slovenske poslovne banke, kjer sem zajela anketirance za svojo raziskavo.

Za osnovo sem vzela prej omenjeni vprašalnik, ki sem ga dopolnila še z delom vprašalnika SIOK ter demografskimi vprašanji. Pričakovala sem, da bo zadovoljstvo zaposlenih dokaj visoko, povezanost med zadovoljstvom s komunikacijo in zadovoljstvom pri delu pa močna. Tudi vpliv zadovoljstva s komunikacijo na produktivnost in pripadnost sem ocenila kot pozitiven.

Rezultati so pokazali dokaj nizko zadovoljstvo s komunikacijo, saj je bil povprečni odgovor pod odgovorom, ki je izražal neopredeljenost zaposlenih glede zadovoljstva oziroma nezadovoljstva (niti zadovoljen, niti nezadovoljen). Enako je veljalo tudi za zadovoljstvo pri delu. Omenjeni spremenljivki pa sta bili med seboj pozitivno močno povezani, kot sem pričakovala. Enako je bilo tudi pri povezanosti zadovoljstva s komunikacijo in pripadnostjo, nepričakovano pa je bila ugotovljena negativna povezava s produktivnostjo zaposlenih, kjer je problematična predvsem opredelitev pojma, saj so zaposleni ocenjevali svojo lastno produktivnost, torej popolnoma subjektivno.

Z magistrskim delom sem tako predstavila, da je komunikacija v organizacijah veliko več kot le sredstvo za izmenjevanje informacij ter da je zadovoljstvo s komunikacijo pomembno ne le za zaposlene, temveč tudi samo organizacijo. Povezanosti zadovoljstva s komunikacijo, predvsem z zadovoljstvom pri delu in drugimi dejavniki, se podjetja sicer vse bolj zavedajo, a prostora za izboljšave je še veliko. Ne glede na to pa so bili odgovori zaposlenih na določenih področjih pozitivni, saj zaposleni o banki širijo pozitivne informacije ter so ponosni, da so zaposleni prav tu. Izhodišča za izboljšanje splošnega zadovoljstva ter zadovoljstva s komunikacijo tako obstajajo, trend upadanja zadovoljstva pa bi bilo smiselno čimprej zaustaviti.

Izsledki raziskave bodo tako lahko v pomoč ustreznim službam v izbrani banki, da bodo lahko pripravili programe, usposabljanja ter usmeritve za vodje in zaposlene, ki bodo vodili k višjemu zadovoljstvu vseh udeleženi. Kot opcije izboljšanja zadovoljstva sem tu izpostavila redno in ažurno obveščanje zaposlenih o spremembah v banki, primerna izobraževanja, redni letni razgovori, jasno predstavljeni cilji ter načini ocenjevanja ocenjevanja in nenazadnje tudi ustrezna potrditev posameznikovega truda.

Ocenjujem, da je možnosti za nadaljnje preučevanje tematike še veliko. Glede na zajet vzorec in prejete rezultate bi bilo smiselni izvesti tovrstno raziskavo med vsemi zaposlenimi v banki ali celo v različnih bankah, da bi bili lahko rezultati tudi širše primerljivi, primerjale pa bi se lahko različne prakse interne komunikacije in usposabljanj. V analizo bi lahko dodali še dodatne dejavnike kot so fluktuacija, absentizem, učinkovitost zaposlenih. Po izvedenih aktivnostih za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih pa bi lahko raziskavo izvedli ponovno, da bi ugotovili dejansko uspešnost uvedenih sprememb.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackley, D. R. (1997). Strategic communication: Full-time function or dysfunctional concept? *Communication World*, 14(7), 32.
2. Adkins, A. (2016). *Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015*. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>
3. Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
4. Biro Praxis. (2007). *Poročila SIOK – Primer krovnega poročila*. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <http://www.biro-praxis.si/media/uploads/files/krovno-interent2.pdf>
5. Brajša, P. & Gradišnik, D. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Burcu Eker, A. & Elif, E. (2013). The Effect of Communication Satisfaction on Organizational Commitment. Pridobljeno 25. maja 2017 iz www.bjournal.co.uk/paper/BJASS_14_1/BJASS_14_01_09.pdf
7. Burton, G. E., Pathak, D. S. & Zigli, R. M. (1976). The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Motivation Factors for Management. *Journal Of Management*, 2(2), 17.
8. Carrière, 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.
9. Chen, J., Silverthorne, C. & Hung, J. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
10. Chitrao, P. (2014). Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune. *European Journal Of Social & Behavioural Sciences*, 10(3), 1541-1552.
11. Clappitt, P. G. (2012). *Communicating for managerial effectiveness : problems, strategies, solutions*. Los Angeles [u.a.].
12. Clappitt, P. G. & Downs C. (1987). A Critical Review of Communication Satisfaction. Pridobljeno 25. maja 2017 iz http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_Satisfaction.pdf
13. Clappitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal Of Business Communication*, 30(1), 5-28.
14. Clappitt, P. G. & Girard, D. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct?. *New Jersey Journal Of Communication*, 1(2), 84-102.

15. Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297.
16. Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal Of Business Communication*, 14(3), 63-73.
17. Downs C. W., Downs A., Potvin T., Varona F., Gribas J. S., Ticehurst W. (1995). *A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*. Paper presented at the International Communication Association Convention, Albuquerque, NM.
18. Downs, C.W. & Adrian A.D. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York, NY, US: Guilford Press.
19. Field, A. P. (2011). *Discovering statistics using SPSS : (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London [etc.] : SAGE, 2011, cop. 2009.
20. Freixas, X. (2005). Deconstructing relationship banking. *Investigaciones Económicas*, 29(1), 3-31.
21. Goldhaber, G. M. & Krivonos, P. D. (1977). The ica communication audit: Process, status, critique. *Journal Of Business Communication*, 15(1), 41-55.
22. Gregson, T. (1990). Communication satisfaction: A path analytic study of accountants affiliated with CPA firms. *Behavioral Research In Accounting*, 232.
23. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
24. Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. New York: Routledge.
25. Harkness, J. (1999). Living and breathing the brand: The role of internal communication. *Journal Of Communication Management*, 4(1), 87-94.
26. Job descriptive index. (b.l.). *Bowling Green State University*. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>
27. Jones, C. T. (2006). *In search of communication satisfaction at the state bar of Georgia (thesis)*. Georgia State University. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/ab9e/41e024ca6e61821adc917bf5d1f40c732e7a.pdf>
28. Komunikacija. (b.l.). *V Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Pridobljeno 25. maja 2017 iz http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komunikacija
29. Makovec Brenčič, M., Škerlavaj, M. & Rašković, M. (2008). *Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja : rezultati raziskave Zlata nit 2007*.
30. Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234.
31. McNichols, C. W., Stahl, M. J. & Manley, T. R. (1978). A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure. *Academy Of Management Journal*, 21(4), 737-742.
32. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.

33. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih : praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
34. Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. Pridobljeno 25. maja 2017 iz www.delavska-participacija.com/priloge/ID020123.doc
35. Možina, S., Šest, V., Kajzer, T., Tavčar, M. I. & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
36. Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. W. & Abdullah, A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 109(2nd World Conference on Business, Economics and Management), 1046-1058.
37. Okay, A. & Okay, A. (2009, 6. januar). An analytic study of Communication Satisfaction In The Turkish Postal Service. Pridobljeno 25. maja 2017 iz <http://josc.selcuk.edu.tr/article/viewFile/1075000128/1075000123>
38. Patrick, H. A. & Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 11(1), 23-36.
39. Pettinger, R. (2010). *Organizational behaviour : performance management in practice*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
40. Pincus, J. D., Knipp, J. E. & Rayfield, R. E. (1990). Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational trust and Influence on Commercial Bank Supervisors. *Public Relations Research Annual*, 2173.
41. Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
42. Rijavec, P. (1999). *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
43. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston [u.a.].
44. Rogers, D. P. (1987). Relationships Between Communication Climate Variables and Organizational Commitment: The Case of a Food Processing Plant. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 230-234.
45. Rubin, R. B., Palmgreen, P., Sypher, H. E., Beatty, M. J., DeWine, S., Downs, C. W. & ... Kearney, P. (1994). *Communication research measures: A sourcebook*. New York: Guilford Press.
46. Șomărescu S. M. & Barbu M. C. (2016). Enhancing job satisfaction through organizational communication. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu: Seria Economie*, 1(2), 109-114.
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). *Zaposleni po dejavnosti in spolu, statistične regije, Slovenija v letu 2011*. Pridobljeno 10. julija 2017 iz <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

48. Sušan Šulentić, T. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Tržište: Časopis Za Tržišnu Teoriju I Praksu; Znanstveni Polugodišnji Časopis*, 26(1), 59-76.
49. Šuster Erjavec, H. & Južnik, L. (2013). *Analiza podatkov s SPSS*. Celje : Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
50. Theaker, A., Stanek, P. & Mejak, T. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
51. Weiss, J. D., Dawis V.R., England G.W. & Lofquist L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Pridobljeno 25. maja 2017 iz http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf
52. Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177-198.
53. Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal Of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
54. Zavrl, F., Verčič, D. & Gruban, B. (1998). Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
55. Združenje bank Slovenije (2017). *Banke in hranilnice*. Pridobljeno 27. julija 2017 iz <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=366>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni. Pred vami je anketni vprašalnik na temo komunikacije, zadovoljstva s komunikacijo ter zadovoljstva pri delu. Z vašo pomočjo ter pomočjo vprašalnika bom pripravila magistrsko delo, banki pa bom posredovala informacije za morebitne izboljšave.

Anketa je seveda anonimna, okviren čas reševanja je cca 10 minut. Za pomoč se vam iskreno zahvaljujem.

Vprašanja vezana na ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO									
	Kako zadovoljni ste s kakovostjo in količino posameznih informacij spodaj.								
		1. Zelo nezadovoljen	2. Nezadovoljen	3. Delno zadovoljen	4. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen				
		5. Delno zadovoljen	6. Zadovoljen	7. Zelo zadovoljen					
1	Informacije o vašem napredku na delu	1	2	3	4	5	6	7	
2	Informacije o osebju	1	2	3	4	5	6	7	
3	Informacije o politiki in ciljih banke	1	2	3	4	5	6	7	
4	Informacije o tem, kako se vaše delo primerja z ostalimi	1	2	3	4	5	6	7	
5	Informacije o tem kako sem ocenjevan	1	2	3	4	5	6	7	
6	Potrditev mojega truda	1	2	3	4	5	6	7	
7	Informacija o politiki in ciljih vašega oddelka	1	2	3	4	5	6	7	
8	Informacija o zahtevah na vašem delu	1	2	3	4	5	6	7	
9	Informacije o državnih regulatornih zahtevah do banke	1	2	3	4	5	6	7	
10	Informacije o spremembah v banki	1	2	3	4	5	6	7	
11	Poročila o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	1	2	3	4	5	6	7	
12	Informacije o ugodnostih za zaposlene ter plači	1	2	3	4	5	6	7	
13	Informacije o finančnem stanju banke	1	2	3	4	5	6	7	
14	Informacije o dosežkih ter neuspehih banke	1	2	3	4	5	6	7	
	Kako zadovoljni ste z naslednjim...								
		1. Zelo nezadovoljen	2. Nezadovoljen	3. Delno zadovoljen	4. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen				
		5. Delno zadovoljen	6. Zadovoljen	7. Zelo zadovoljen					
15	S tem, kako nadrejeni razumejo probleme s katerimi se zaposleni soočajo.	1	2	3	4	5	6	7	
16	S tem, kako vas komunikacija v banki motivira za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7	
17	S tem, kako vas nadrejeni poslušajo in upoštevajo.	1	2	3	4	5	6	7	
18	S komunikacijskimi sposobnostmi zaposlenih v vaši organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7	
19	Z vodenjem nadrejenih ter reševanjem problemov.	1	2	3	4	5	6	7	
20	S tem, kako komunikacija v banki vpliva na to, da se lahko z banko poistovetim in počutim pomemben del nje.	1	2	3	4	5	6	7	
21	S tem, koliko je komunikacija v banki zanimiva in koristna.	1	2	3	4	5	6	7	
22	S tem, kako vam nadrejeni zaupajo.	1	2	3	4	5	6	7	
23	S prejemanjem pravočasnih informacij, potrebnih za delo.	1	2	3	4	5	6	7	
24	Z obvladovanjem konfliktov prek ustreznih komunikacijskih kanalov.	1	2	3	4	5	6	7	
25	Z aktivnostjo govoric v banki.	1	2	3	4	5	6	7	

se nadaljuje

Nadaljevanje

Kako zadovoljni ste z naslednjim...		1. Zelo nezadovoljen 2. Nezadovoljen 3. Delno zadovoljen 4. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen 5. Delno zadovoljen 6. Zadovoljen 7. Zelo zadovoljen						
26	Z odprtostjo nadrejenega do vaših idej.	1	2	3	4	5	6	7
27	S tem, kako točna in tekoča je komunikacija med zaposlenimi na enakovrednih položajih.	1	2	3	4	5	6	7
28	S tem, kako so komunikacijske prakse prilagodljive v nujnih primerih.	1	2	3	4	5	6	7
29	S kompatibilnostjo dela v vaši skupini/enoti.	1	2	3	4	5	6	7
30	Z organizacijo sestankov.	1	2	3	4	5	6	7
31	S tem, kako pravšnja je stopnja nadzora nadrejenih nad mojim delom.	1	2	3	4	5	6	7
32	S tem, kako jasna so pisna navodila/poročila.	1	2	3	4	5	6	7
33	S tem, kako zdrav je odnos do komunikacije znotraj banke.	1	2	3	4	5	6	7
34	S točnostjo neformalne komunikacije.	1	2	3	4	5	6	7
35	S tem, kako pravšnja je količina komunikacije v banki.	1	2	3	4	5	6	7
Če ste vodja, odgovorite še na spodnja vprašanja, sicer vprašanja preskočite. Izrazite svoje zadovoljstvo z naslednjim ...								
Kako zadovoljni ste z naslednjim...		1. Zelo nezadovoljen 2. Nezadovoljen 3. Delno zadovoljen 4. Niti zadovoljen, niti nezadovoljen 5. Delno zadovoljen 6. Zadovoljen 7. Zelo zadovoljen						
36a	S tem, kako odzivno je osebje na moje ukase.	1	2	3	4	5	6	7
36b	S tem, kako osebje predvidi moje potrebe po informacijah.	1	2	3	4	5	6	7
36c	S tem, kako se lahko izognem presežni komunikaciji.	1	2	3	4	5	6	7
36d	S tem, kako je moje osebje dovzetno za ocene, predloge in kritike.	1	2	3	4	5	6	7
36e	S tem, kako se moje osebje čuti odgovorno za točno komunikacijo z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	6	7

VPRAŠANJA, VEZANA NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU											
	Ocenite vidik vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite s številkami od 1 do 5 kako zadovoljni ste s spodaj naštetimi dejavniki										
	1: Zelo nezadovoljen		2. Nezadovoljen		3. Srednje zadovoljen		4. Zadovoljen		5. Zelo zadovoljen		
1	Zadovoljstvo z delovnim časom						1	2	3	4	5
2	Zadovoljstvo s sodelavci						1	2	3	4	5
3	Zadovoljstvo z delom						1	2	3	4	5
4	Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim						1	2	3	4	5
5	Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve						1	2	3	4	5
6	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)						1	2	3	4	5
7	Zadovoljstvo s statusom v organizaciji						1	2	3	4	5
8	Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje						1	2	3	4	5
9	Zadovoljstvo s plačo						1	2	3	4	5
10	Zadovoljstvo z vodstvom organizacije						1	2	3	4	5
11	Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje						1	2	3	4	5
12	V preteklih 6 mesecih, kaj se je zgodilo z vašim zadovoljstvom						- Povečalo - Ostalo enako - Zmanjšalo				

Vprašanja, vezana na PRODUKTIVNOST			
1	Kako bi ocenili svojo produktivnost	1: Zelo nizka 2: Nizka 3: Nekoliko nižja kot pri ostalih 4: Povprečna	5: Nekoliko višja kot pri ostalih 6: Visoka 7: Zelo visoka
2	V preteklih 6 mesecih, kaj se je zgodilo z vašo produktivnostjo	- Povečalo - Ostalo enako - Zmanjšalo	
3	Če bi lahko spremenili komunikacijo, povezano z vašim delom, da bi bili z bolj produktivni, prosimo opredelite, kako.		

Vprašanja, vezana PRIPADNOST ORGANIZACIJI										
1: Sploh se ne strinjam 2: Delno se ne strinjam 3: Niti da, niti ne 4: Večinoma se strinjam 5: Popolnoma se strinjam										
1	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.	1	2	3	4	5				
2	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5				
3	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5				
4	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	1	2	3	4	5				
5	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5				

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA		
1	Spol	
	– Moški	– Ženski
2	Starost – V katero starostno skupino spadate	
	– Do 24 let	– 45–54
	– 25–34	– 55–64
	– 35–44	– 65 let ali več
3	Delovne izkušnje	
	– Do 4 leta	– 10–14 let
	– 5–9 let	– 15 let ali več
4	Področje zaposlitve	
	– Komercialni segment – Strokovni kadri / Zaledje – Drugo	
6	Vodstveni kader	
	– Da	– Ne
7	Zaključena izobrazba	
	– osnovnošolska izobrazba	– višje ali visokošolska izobrazba
	– poklicna izobrazba	– univerzitetna izobrazba
	– srednješolska izobrazba	magisterij, specializacija, doktorat
8	Če bi želeli na temo vprašalnika še karkoli sporočiti, mi lahko napišete spodaj ...	
	...	

Priloga 2: Aritmetične sredine in standardni odkloni za posamezna vprašanja – izvoz iz SPSS programa

Report			
Kako zadovoljni ste s kakovostjo in količino posameznih informacij spodaj?	Mean	N	Std. Deviation
Informacije o vašem napredku na delu	3,60	45	1,304
Informacije o osebju	3,42	45	1,357
Informacije o politiki in ciljih banke	3,13	45	1,471
Informacije o tem, kako se vaše delo primerja z ostalimi	2,98	45	1,196
Informacije o tem, kako sem ocenjevan	3,33	45	1,348
Potrditev mojega truda	3,44	45	1,486
Informacija o politiki in ciljih vašega oddelka	3,78	45	1,664
Informacija o zahtevah na vašem delu	4,13	45	1,486
Informacije o državnih regulatornih zahtevah do banke	3,89	45	1,465
Informacije o spremembah v banki	3,20	45	1,486
Poročila o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	3,18	45	1,435
Informacije o ugodnostih za zaposlene ter plači	3,36	45	1,401
Informacije o finančnem stanju banke	3,91	45	1,411
Informacije o dosežkih ter neuspehih banke	3,87	45	1,408

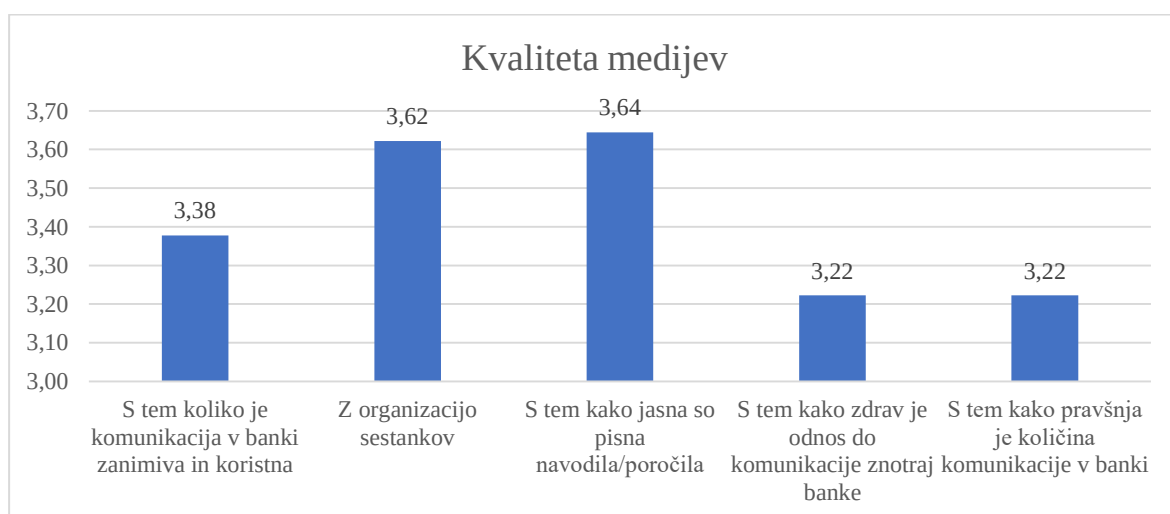
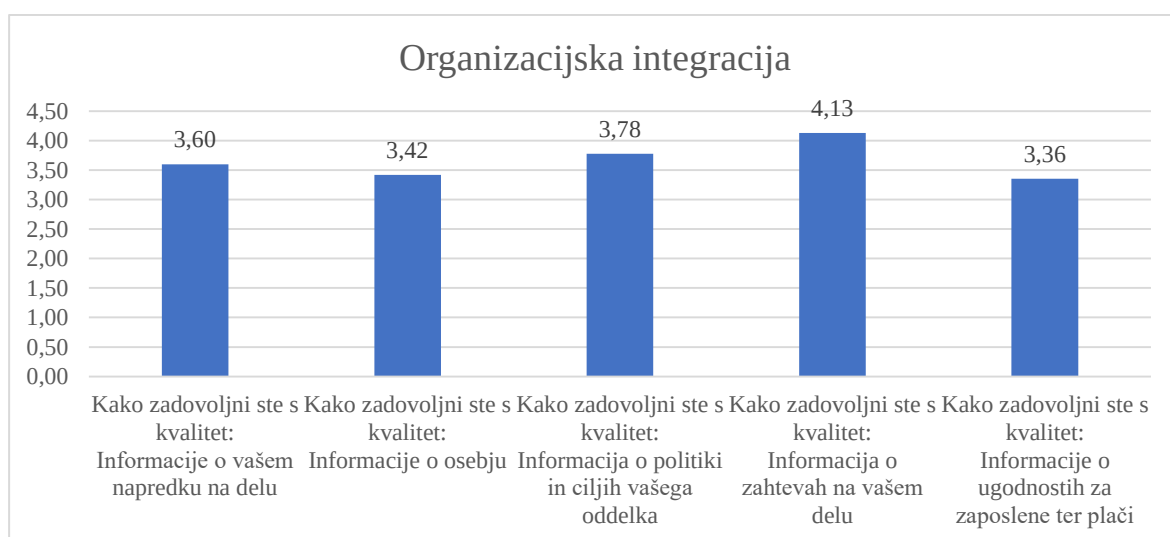
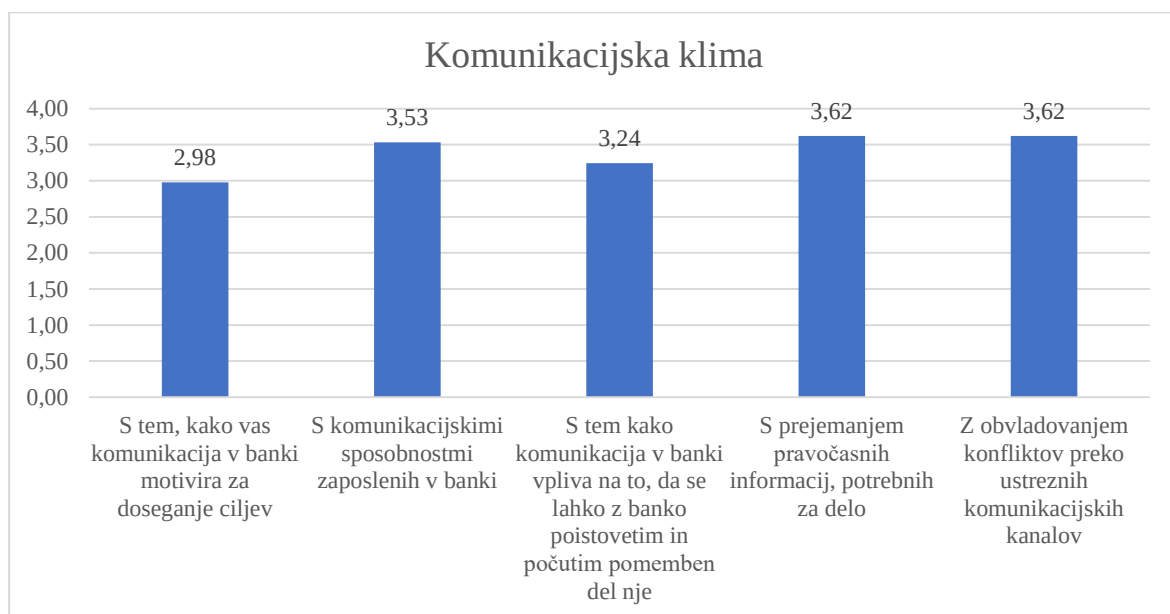
Report			
Kako zadovoljni ste z naslednjim?	Mean	N	Std. Deviation
S tem, kako nadrejeni razumejo probleme s katerimi se zaposleni soočajo	3,47	45	1,604
S tem, kako vas komunikacija v banki motivira za doseganje ciljev	2,98	45	1,454
S tem, kako vas nadrejeni poslušajo in upoštevajo	3,89	45	1,641
S komunikacijskimi sposobnostmi zaposlenih v vaši organizaciji	3,53	45	1,375
Z vodenjem nadrejenih ter reševanjem problemov	3,73	45	1,587
S tem, kako komunikacija v banki vpliva na to, da se lahko z banko poistovetim in počutim pomemben del nje	3,24	45	1,384
S tem, koliko je komunikacija v banki zanimiva in koristna	3,38	45	1,173
S tem, kako vam nadrejeni zaupajo	4,47	45	1,604
S prejemanjem pravočasnih informacij, potrebnih za delo	3,62	45	1,642
Z obvladovanjem konfliktov prek ustreznih komunikacijskih kanalov	3,62	45	1,211
Z aktivnostjo govoric v banki	3,04	45	1,413
Z odprtostjo nadrejenega do vaših idej	4,20	45	1,531
S tem, kako točna in tekoča je komunikacija med zaposlenimi na enakovrednih položajih	4,24	45	1,384
S tem, kako so komunikacijske prakse prilagodljive v nujnih primerih	3,64	45	1,300
S kompatibilnostjo dela v vaši skupini/enoti	4,49	45	1,487

se nadaljuje

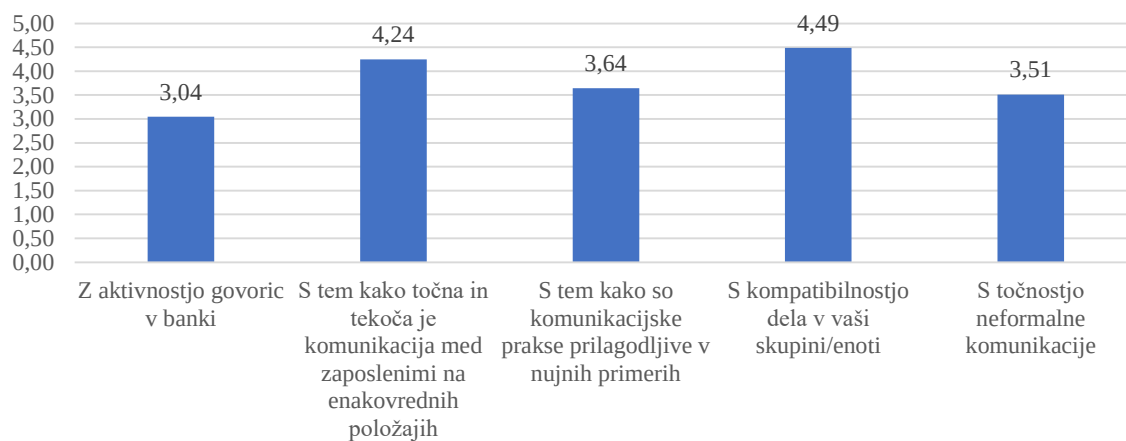
Nadaljevanje

Report			
Kako zadovoljni ste z naslednjim?	Mean	N	Std. Deviation
Z organizacijo sestankov	3,62	45	1,585
S tem, kako pravšnja je stopnja nadzora nadrejenih nad mojim delom	4,31	45	1,649
S tem, kako jasna so pisna navodila/poročila	3,64	45	1,495
S tem, kako zdrav je odnos do komunikacije znotraj Banke	3,22	45	1,259
S točnostjo neformalne komunikacije	3,51	45	1,121
S tem, kako pravšnja je količina komunikacije v Banki	3,22	45	1,185
S tem, kako odzivno je osebje na moje ukaze	4,91	11	1,300
S tem, kako osebje predvidi moje potrebe po informacijah	4,73	11	1,009
S tem, kako se lahko izognem presežni komunikaciji	4,45	11	1,214
S tem, kako je moje osebje dovzetno za ocene, predloge in kritike	4,09	11	1,375
S tem, kako se moje osebje čuti odgovorno za točno komunikacijo z nadrejenimi	4,27	11	1,618

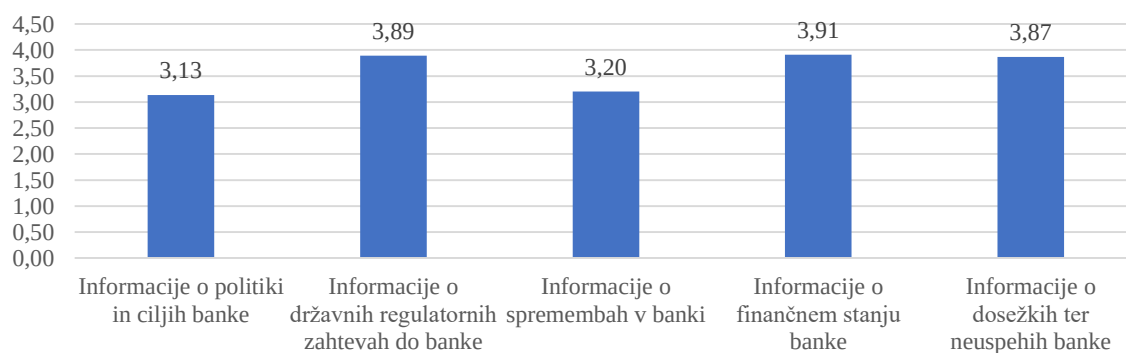
Priloga 3: Grafični prikaz aritmetičnih sredin odgovorov po dimenzijah



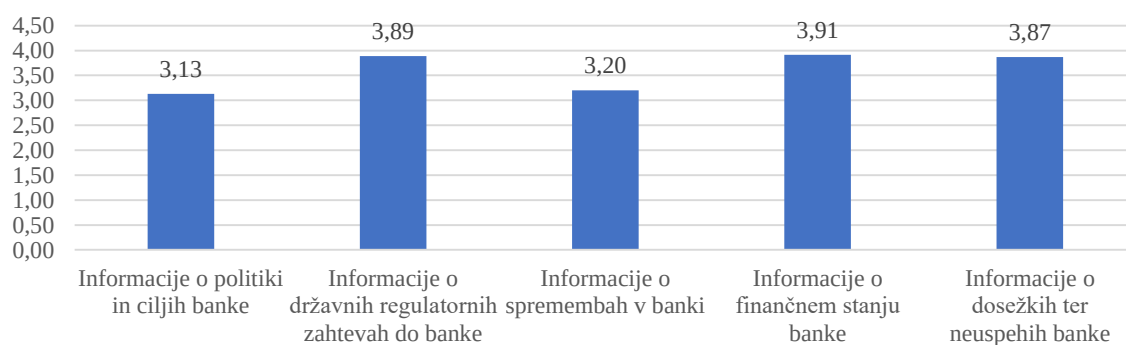
Horizontalna in neformalna komunikacija



Organizacijska perspektiva



Osebne povratne informacije



Priloga 4: Korelacijske matrike Spearmanovih koeficientov ρ - dimenzije zadovoljstva s komunikacijo

	Komunikacijska klima			Komunikacija z nadrejenimi		
	ρ	Sig. (2- stranska)	N	ρ	Sig. (2- stranska)	N
Komunikacijska klima	1		45	0,733	0	45
Komunikacija z nadrejenimi	0,733	0	45	1		45
Organizacijska integracija	0,73	0	45	0,636	0	45
Kvaliteta medijev	0,723	0	45	0,554	0	45
Horizontalna in neformalna komunikacija	0,685	0	45	0,595	0	45
Organizacijska perspektiva	0,577	0	45	0,317	0,034	45
Osebne povratne informacije	0,638	0	45	0,64	0	45
Komunikacija s podrejenimi	-0,138	0,687	11	0,269	0,424	11

Vir: lastno delo.

	Organizacijska integracija			Kvaliteta medijev		
	ρ	Sig. (2- stranska)	N	ρ	Sig. (2- stranska)	N
Komunikacijska klima	0,73	0	45	0,723	0	45
Komunikacija z nadrejenimi	0,636	0	45	0,554	0	45
Organizacijska integracija	1		45	0,684	0	45
Kvaliteta medijev	0,684	0	45	1		45
Horizontalna in neformalna komunikacija	0,531	0	45	0,786	0	45
Organizacijska perspektiva	0,735	0	45	0,732	0	45
Osebne povratne informacije	0,75	0	45	0,599	0	45
Komunikacija s podrejenimi	0,251	0,456	11	0,316	0,343	11

Vir: lastno delo.

	Horizontalna in neformalna komunikacija			Organizacijska perspektiva		
	ρ	Sig. (2-stranska)	N	ρ	Sig. (2-stranska)	N
Komunikacijska klima	0,685	0	45	0,577	0	45
Komunikacija z nadrejenimi	0,595	0	45	0,317	0,034	45
Organizacijska integracija	0,531	0	45	0,735	0	45
Kvaliteta medijev	0,786	0	45	0,732	0	45
Horizontalna in neformalna komunikacija	1		45	0,581	0	45
Organizacijska perspektiva	0,581	0	45	1		45
Osebnostne povratne informacije	0,494	0,001	45	0,547	0	45
Komunikacija s podrejenimi	0,104	0,761	11	0,126	0,711	11

Vir: lastno delo.

	Osebnostne povratne informacije			Komunikacija s podrejenimi		
	ρ	Sig. (2-stranska)	N	ρ	Sig. (2-stranska)	N
Komunikacijska klima	0,638	0	45	-0,138	0,687	45
Komunikacija z nadrejenimi	0,64	0	45	0,269	0,424	45
Organizacijska integracija	0,75	0	45	0,251	0,456	45
Kvaliteta medijev	0,599	0	45	0,316	0,343	45
Horizontalna in neformalna komunikacija	0,494	0,001	45	0,104	0,761	45
Organizacijska perspektiva	0,547	0	45	0,126	0,711	45
Osebnostne povratne informacije	1		45	-0,014	0,967	45
Komunikacija s podrejenimi	-0,014	0,967	11	1		11

Vir: lastno delo.