

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Šarčević

**Vpliv internega komuniciranja na
identificiranje z organizacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nina Šarčević

**Mentor: Doc. Dr. Mihael Kline
Somentorica: Doc. Dr. Bojana Lobe**

**Vpliv internega komuniciranja na
identificiranje z organizacijo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*Zahvaljujem se mentorju in somentorici za vse napotke,
fantu Gregu za vso ljubezen,
sestri Tini za potrpljenje,
staršem za podporo,
prijatelju Petru za nasvete ter
zvesti Laiyi za družbo ob pisanju.*

VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA IDENTIFICIRANJE Z ORGANIZACIJO

V postmoderni družbi je pridobivanje in ohranjanje motiviranih in ciljno usmerjenih kadrov prav tako pomembno kot pridobivanje in ohranjanje potrošnikov. Sožitje med zaposlenimi in delovno organizacijo je pridobilo novo dimenzijo. Včasih je zaposleni v organizaciji pomenil le še en par delovnih rok in delo vir prihodka posamezniku. Sedaj je človeški kapital konkurenčna prednost organizacije in delo osmišlja posameznikovo življenje.

Mnogo je bilo raziskanega s ciljem ugotoviti, kaj je tisto, kar žene zaposlenega, da postane ciljno usmerjen in motiviran. Odgovor je v skritih vezeh, ki vežejo posameznika na njegovo organizacijo. Zaposleni, ki se identificira z organizacijo, bo bolj verjetno tudi bolj produktiven in si bo za doseg organizacijskih ciljev prizadeval kot za doseg lastnih ciljev.

Interno komuniciranje lahko prispeva k identifikaciji zaposlenih s prenašanjem sporočil o organizacijski viziji, ciljih in vrednotah, ki delujejo kot navodila za posameznikovo ali skupinsko delovanje. Odprta komunikacijska klima pa je eden najbolj učinkovitih načinov ustvarjanja spodbudnega okolja za razvoj identifikacije zaposlenih z organizacijo.

Glede na to, da naj bi bilo interno komuniciranje ključen in izvedljiv način za doseganje identifikacije, je namen diplomske naloge raziskati prav njegov prispevek k identificiranju zaposlenih z organizacijo.

Ključne besede: identifikacija zaposlenih, interna komunikacija, vsebina interne komunikacije, komunikacijska klima

IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE IDENTIFICATION

In postmodern society attracting and retaining motivated and goal oriented employees is just as important as attracting and retaining customers. Symbiosis between employee and organization gained a new dimension. Employee used to mean a pair of hands and organization a source of money. Now human capital represents organizations' competitive advantage and work represents a purpose of life to employees.

Researchers put a lot of effort identifying the true drivers that drive employee to be goal oriented and motivated. The answer lays in internal bonds tying a person to his organization. Organizational member that identifies with his organization will more likely be productive trying to fulfill organizational goals as they were his own.

Internal communication may help employees to identify with their organization by transmitting messages conveying the vision, goals and values of the organization and by providing information in form of guidelines for individual and collective action. Also an open communicational climate is one of most effective ways to foster employee identification with organization.

Since the communication is considered to be a crucial and feasible management instrument to affect motives for identification the purpose of this thesis is to explore the contribution of internal communication to the employee identification.

Key words: employee identification, internal communication, communicational content, communicational climate

KAZALO

UVOD	8
1 DIALOG MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIM V POSTMODERNI DRUŽBI.....	9
1.1 SPREMINJAJOČE SE ORGANIZACIJSKO OKOLJE	9
1.2 PREOBLIKOVANJE POJMOV KARIERA IN DELO	10
1.3 SPREMENJAJOČ SE ODNOS MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIM.....	11
2 IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO.....	16
2.1 IDENTITETA	16
2.2 IDENTIFICIRANJE POSAMEZNIKOV Z ORGANIZACIJO	16
2.3 OPREDELITVE BLIŽNJIH KONCEPTOV	20
2.4 IDENTITETA ORGANIZACIJE	22
2.5 DINAMIČNOST IDENTITETE V ODNOSU DO IMIDŽA IN OKOLJA	24
3 KOMUNICIRANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZICIJI	26
3.1 KONCEPT KOMUNICIRANJA	27
3.2 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.....	27
3.2.1 STRUKTURA ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA	31
3.2.2 KANALI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA	32
3.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	34
3.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA	36
3.5 KOMUNIKACIJSKA KLIMA.....	39
4 VLOGA KOMUNICIRANJA PRI IDENTIFICIRANJU ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO.....	45
4.1 IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO S POMOČJO KOMUNICIRANJA KOT PREDNOST ORGANIZACIJE.....	45
4.1.1 POMEN VSEBINE KOMUNIKACIJE ZA IDENTIFIKACIJO ZAPOSLENIH ..	49
4.1.2 POMEN KOMUNIKACIJSKE KLIME ZA IDENTIFIKACIJO ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO.....	52
5 EMPIRIČNA ANALIZA VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO.....	55
5.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	55
5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IEDC - POSLOVNE ŠOLE BLED	56
5.3 METODA IN VZOREC	58

5.4	POSTOPEK PRIDOBIVANJA PODATKOV.....	59
5.5	OPIS ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	59
5.6	HIPOTEZE IN SPREMENLJIVKE.....	61
5.6.1	HIPOTEZE.....	62
5.6.2	SPREMENLJIVKE.....	62
5.6.3	PORAZDELITVE SPREMENLJIVK.....	64
5.7	UGOTAVLJANJE POVEZANOSTI MED SPREMENLJIVKAMI.....	69
5.8	UGOTOVITVE.....	71
6	OMEJITVE IN PREDLOGI.....	73
7	SKLEP.....	75
8	LITERATURA.....	77
	PRILOGE.....	85
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik.....	86
	PRILOGA B: Tabele za opisne spremenljivke.....	92
	PRILOGA C: Slike za opisne spremenljivke.....	100
	PRILOGA D: Test normalnosti porazdelitve.....	102
	PRILOGA E: Korelacijske tabele.....	103
	PRILOGA F: Razsevni diagrami.....	107
	PRILOGA G: Programski stavki.....	109
	KAZALO SLIK	
	SLIKA 2.1: IDENTIFIKACIJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....	20
	SLIKA 2.2: DELOVANJE IDENTITETE IN IMIDŽA PODJETJA.....	25
	SLIKA 4.1: KONCEPTUALNI MODEL VPLIVA INTERNE KOMUNIKACIJE NA IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO.....	49
	SLIKA 4.2: UGLAŠEVANJE OSEBNIH IN ORGANIZACIJSKIH CILJEV.....	52
	SLIKA 5.1: HISTOGRAM S KRIVULJO NORMALNE PORAZDELITVE ZA SPREMENLJIVKO IDENTIFIKACIJA.....	64
	SLIKA 5.2: HISTOGRAM S KRIVULJO NORMALNE PORAZDELITVE ZA SPREMENLJIVKO KOMUNIKACIJSKA KLIMA.....	67
	SLIKA 5.3: HISTOGRAM S KRIVULJO NORMALNE PORAZDELITVE ZA SPREMENLJIVKO VSEBINA KOMUNIKACIJE.....	68

KAZALO TABEL

TABELA 3.1: POGLEDI NA ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	29
TABELA 3.2: PRIMERJAVA KOMUNIKACIJSKIH MEDIJEV GLEDE NA DOSTOPNOST, FORMALNOST, SKUPNI INTERPRETACIJSKI KONTEKST IN SOCIALNI KONTEKST	33
TABELA 3.3: KATEGORIJE VEDENJSKIH ZNAČILNOSTI ZAPRTE IN ODPRTE KOMUNIKACIJSKE KLIME	43
TABELA 4.1: VIZIJA, VREDNOTE, ETIKA, STRATEGIJA IN POSLANSTVO ORGANIZACIJ	51
TABELA 5.1: OPISNE STATISTIKE ZA SPREMENLJIVKO IDENTIFIKACIJA	65
TABELA 5.2: OPISNE STATISTIKE DIMENZIJ SPREMENLJIVKE ODPRTOST KOMUNIKACIJSKE KLIME	66
TABELA 5.3: SUMARNA PORAZDELITEV DIMENZIJ SPREMENLJIVKE KOMUNIKACIJSKA KLIMA.....	66
TABELA 5.4: OPISNE STATISTIKE ZA SPREMENLJIVKO KOMUNIKACIJSKA KLIMA (KK).....	67
TABELA 5.5: OPISNE STATISTIKE ZA SPREMENLJIVKO VSEBINA KOMUNIKACIJE (VK).....	68
TABELA 5.6: KORELACIJE MED SPREMENLJIVKO KOMUNIKACIJSKA KLIMA IN NJENIMI DIMENZIJAMI.....	70
TABELA 5.7: PEARSONOVI KOEFICIENTI KORELACIJE	70

UVOD

Ljudje so najdragocenejše bogastvo organizacije in edini vir trajajoče konkurenčne prednosti v poslu danes. Vse drugo se da zamenjati – izdelke, storitve, infrastrukturo – ampak ne ljudi. Veliki industrijski voditelj podjetja General Motors, Alfred Sloan, je to izrazil, ko je rekel: “Vzemite moje premoženje, pustite moje ljudi, in v petih letih bom pridobil vse premoženje nazaj.” (Effron in drugi 2003, 1) Vrednosti človeškega kapitala se zaveda tudi John W. Humphrey, izvršni direktor Forum Corporation: “Dandanes so edina trajna konkurenčna prednost v katerem koli poslu ljudje, ne izdelek” (Reece in Brandt 1997, 9). V podjetju Ford so šli celo tako daleč, da so pomen ljudi vključili v svoje poslanstvo: “Naši ljudje so vir naše moči. So naša korporativna inteligenca in določajo naš imidž ter vitalnost.” (Reece in Brandt 1997, 11) Kar pa se popolnoma razlikuje od miselnosti Henryja Forda iz obdobja taylorizma: »Kako neprikladno: če potrebujem par fizičnih rok, dobim zraven še možgane« (Brečko 2006, 85). Danes organizacije vse manj potrebujejo zaposlene s parom fizičnih rok in vse bolj njihove ideje, predloge in rešitve.

Človeški kapital predstavlja bistvo uspešnosti in temeljni vir konkurenčnosti organizacij. Tehnologija in denar ga ne moreta preseči niti nadomestiti (Brečko 2006, 213). Učinkovitost organizacije je povezana s sposobnostjo zadovoljevanja potreb ljudi v organizaciji sami (Treven 1998, 16). Dejstvo je, da dobrih zaposlenih nobena organizacija ne želi izgubiti, in pojavlja se vprašanje, kaj je tisto, kar jih veže na podjetje. Kaj je tisto, kar iz posameznikov naredi zaposlene, ki dihajo vrednote organizacije in vzamejo organizacijske cilje za svoje lastne? Kako to vzpostaviti in graditi? Za odgovore na ta vprašanja je potrebno razumeti vplive na organizacije in posameznike, katerih motive in obstoj narekujejo medsebojni odnosi in prilagajanje drug drugemu znotraj dinamičnega okolja.

1 DIALOG MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIM V POSTMODERNI DRUŽBI

1.1 SPREMINJAJOČE SE ORGANIZACIJSKO OKOLJE

Organizacijsko okolje postaja vse večji izziv zaradi nepredvidljivih ekoloških in gospodarskih kriz, hitrega tehnološkega razvoja, novega dosega informacij, novega načina poslovanja, vedno večje pogostosti sprememb, večje negotovosti, ki jih mora organizacija obvladovati in se obenem ves čas tudi sama spreminjati (Cohen in Bradford 2003, 135). Edina stvar, ki je v današnjih organizacijah konstantna, je spreminjanje organizacije (Evlings 2005, 129). Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so zaznamovali prelomni družbeni procesi, kot sta globalizacija na eni in individualizacija na drugi strani (Ule 2000). Družbe so med seboj odvisne v vseh aspektih njihovega obstoja; v političnih, ekonomskih, kulturnih in okolijskih (Šporin 2005, 6). Prejšnje desetletje je bilo v znamenju tehnološkega razvoja, zdaj pa je vsekakor čas, ko je potrebno več narediti na področju razvoja zaposlenih (Brečko 2006, 76). Živimo v enem najbolj turbulentnih obdobjih človeškega obstoja. Na prehodu iz informacijske dobe v dobo znanja, ko ekonomski pritiski, osveščanje zaposlenih ter nove tehnologije zahtevajo spoprijemanje s kompleksnim organizacijskim življenjem (Berlogar 1999, 23). Generacijske razlike in nehierarhična struktura organizacij so spremembe, na katere se je treba prilagoditi (Dcamp 2003, 143). Za prilagoditev organizacije okolju je pomemben konsenz zaposlenih o strategiji, ciljih in ugotovljeni uspešnosti organizacije.

Ključ do vzpostavljanja konsenza in reševanja različnih situacij je v uspešni komunikaciji. Brez obvladanja človeških in tehnoloških komunikacijskih sistemov ni uspešnega delovanja vseh drugih organizacijskih procesov, ni učinkovitega načrtovanja, odločanja in ustreznega nadzora (Berlogar 1999, 23). Interno komuniciranje je proces, ki omogoča organizaciji notranjo homogenost ter hitro in sprotno prilagajanje dinamičnemu okolju.

1.2 PREOBLIKOVANJE POJMOV KARIERA IN DELO

Sodobna zaposlitev ima dva obraza. Na eni strani nudi izziv, priložnosti in življenjske možnosti, kar krepi posameznikove identitetne zgodbe, na drugi strani pa strah pred izgubo službe prinaša ekonomsko in socialno negotovost ter destabilizirajoče vpliva na njihove identitetne procese (Šporin 2005, 69). Zaposlitev ni več nekaj varnega in stalnega. Zaradi vse ostrejšje konkurenčnosti lahko organizacije propadejo tako rekoč čez noč, negotovost je stalna spremljevalka zaposlenih. Intenzivnost dela zelo niha zaradi prilagajanja razmeram ves čas spreminjajočega se okolja in globalizacije trga. Odpustitve in odpovedi so sestavni del normalnega delovanja organizacij, saj so lahko danes potrebe po delovni sili velike, jutri pa komajda po polovici zaposlenih.

V takšnem okolju zaposleni težko najdejo stabilnost v zaposlitvi. Posledično se delovno silo vse manj opisuje kot posameznike, ki so "zaposleni" in vse bolj kot posameznike, ki so "zaposljivi" (Brečko 2006, 75-82). Podjetjem je težko graditi njihovo pripadnost kot tudi doseči njihovo samoiniciativnost, ki sta tako nujno potrebni za organizacije v hitro spreminjajočem se okolju (Cohen in Bradford 2003, 136). Zaradi tega sta opazna nova pojava na trgu delovne sile, in sicer delavci na klic, imenovani tudi »SMS jobs«, ki se jih pokliče po potrebi in pa pojav, ki je bolj znan v angleškem jeziku kot »bilability«, kar pomeni delati, ko je delo (Kanjuo-Mrčela v Brečko 2006, 79). Tudi Reece in Brand (1997) opažata, da je zaradi prilagajanja organizacij okolju vedno več delavcev za polovični delovni čas, začasnih delavcev, "freelancerjev", neodvisnih profesionalcev, ter "leasing" delavcev, s čimer ciljata na agencije, ki ponujajo delavce organizacijam, ko jih potrebujejo.

Delo v postmoderni družbi pridobiva nov pomen. Ne pomeni le socialnega preživetja, temveč pomen življenja. Postaja vse bolj pomemben element, na katerem posameznik gradi svojo identiteto (Šporin 2005, 69). Delo se spreminja, s tem pa tudi ljudje. Organizacije vse manj potrebujejo zaposlene s parom fizičnih rok in vse bolj njihove ideje, predloge in rešitve (Brečko 2006, 84-86). Nove generacije posameznikov ne iščejo v delu zgolj eksistenčnih motivov, obenem zadovoljujejo ambicije dokazovanja, osebnega razvoja, napredovanja, izkoriščanja lastnih sposobnosti ter s tem sooblikujejo rezultate organizacije.

1.3 SPREMENJAJOČ SE ODNOS MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIM

Z razvojem tehnologije in komunikacij se v tržnem delovanju podjetij vse bolj izpostavljajo mehke konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz človeških virov (Tržno vedenje zaposlenih 2004). Zaposleni se več ne naučijo vsega, kar znajo, od svojih vodij, marveč prinesejo določena znanja in spretnosti s seboj v podjetje. Nadrejeni morajo ceniti to znanje in sposobnosti in jih uporabiti za doseg določenega cilja organizacije (Dcamp 2003, 144). Obenem morajo organizacije skrbeti za nenehen razvoj in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, več pozornosti namenjati oblikovanju vrednot in odnosov, delo prilagoditi zaposlenim ter pridobiti več znanja o vedenju zaposlenih, o njihovem čustvenem svetu in vrednotah, ki jih vodijo (Brečko 2006, 76). Torej morajo organizacije vlagati trud v spoznavanje svojih zaposlenih, ceniti in uporabiti njihova znanja in jim omogočiti nadaljnje učenje.

Pomembno je, da se organizacijska vloga posameznika prilagodi njegovim osebnostnim sposobnostim, interesom in stališčem. Posamezniki ne razmišljajo o karieri le kot o poti navzgor ali kot o delovni oziroma poklicni poti (Možina in drugi v Brečko 2006, 32). Kariera jim namreč pomeni zaporedje aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja (Lipičnik v Brečko 2006, 33). Zadovoljstvo posameznika je odvisno od tega, ali lahko raste znotraj določene organizacije, torej, ali se lahko delovno mesto prilagaja njemu (Brečko 2006, 34). Cohen in Bradford (2003, 136) dodajata, da se morajo organizacije razvitih družb zavedati, da delovno silo predstavljajo izobraženci z višjimi delovnimi zahtevami, željo po večji stopnji avtonomnosti in s pričakovanjem, da mora imeti delo zanje nek pomen. Torej, pojavlja se nov tip zaposlenega, ki si želi pri svojem delu uporabiti intelektualne in komunikacijske sposobnosti, se česa novega naučiti in se osebno razviti. Pri tem potrebuje pozornost vodstva. Že leta 1920 so Hawthornske študije pokazale, da na produktivnost vpliva občutek zaposlenih, da so nadrejenim pomembni, da so cenjeni ter da za svoje delo dobijo povratno informacijo. V takšnih okoliščinah sta njihova morala in motivacija zrasli, produktivnost pa se je večala (Reece in Brandt 1997, 15-16). Ta študija je spremenila pogled menedžerjev na zaposlene.

Obenem pa se tudi od vsakega posameznika, ki se zaposli, pričakuje, da se bo prilagodil organizaciji, kar pa je v veliki meri odvisno od njegove osebnosti (Treven 1998, 80-81). Zaposleni se danes soočajo z vse prej kot preprostimi zahtevami organizacij, ki pa so posledica spreminjajočega se in negotovega okolja (Gruban 2007). Morajo se naučiti živeti z negotovostjo in obvladovati stalne spremembe (Cohen in Bradford 2003, 137). Tako so izpostavljeni nenehnemu dvigovanju storilnosti, izboljševanju kakovosti, ob hkratni negotovosti glede usode nekoč zagotovljene zaposlitve (Gruban 2007). Postali so nezaupljivi in cinični, identifikacija z organizacijami, v katerih delajo, pa je pogosto nizka (Gruban 2007). Strokovnjak s področja kadrovskih potencialov, Radovan Kragelj, opaza, da so se organizacije v tujini in pri nas začele zavedati, da so zaposleni na delovnih mestih pogosto izpostavljeni tako velikim zahtevam, konkurenčnemu boju in negotovostim, da se s povečevanjem pritiska nad njimi preprosto ne da povečevati delovnega učinka (Kragelj 2008). Brečko naštetim pritiskom na posameznika dodaja še podaljševanje delovnega časa, negotovost zaposlitve, stres pri delu in depresije (Brečko 2006, 77-79). Zaradi teh razmer je za današnji čas značilno veliko menjavanje zaposlitve. Preprosto ne zdržijo več vseh pritiskov, zaradi česar iščejo nove oblike dela (Brečko 2006, 77-79). Znotraj teh okoliščin se morata zaposleni in organizacija prilagoditi eden drugemu.

Schein (v Brečko 2006, 37) opiše ta odnos medsebojnega prilaganja kot »dialog med zaposlenimi in organizacijo«, v katerem prihaja do medsebojnega usklajevanja individualnih želja s potrebami organizacije. Splošno sprejet izraz za obravnavano izmenjavo med posameznikom in organizacijo je »psihološka pogodba«, po kateri se posameznik odpove delu energije in prostemu času v zameno za dobrine, ki mu jih daje organizacija. To je lepo povedal Jorma Ollila, predsednik uprave v družbi Nokia: »Mi pomagamo zaposlenim uresničevati osebne cilje, v zameno pa nam oni pomagajo uresničevati ekonomske cilje organizacije (Ollila v Brečko 2006, 39). Drucker (2005, 6) je predlagal način za doseganje te skladnosti: "Postavite vaše ljudi tja, kjer bodo lahko dajali dobre rezultate". S tem je tudi on opozoril na to, da je treba ugotoviti prednosti in sposobnosti posameznika in mu dati možnost, da to uporabi tam, kjer bo to organizaciji koristilo in obrodilo sadove. Pomembno je, da je organizacija mesto, ki posamezniku omogoča zadovoljevanje osebnih potreb in kjer obenem zadovolji svoje cilje.

Zadržati dobrih delavcev ni lahko, saj posamezniku delo ne pomeni le preživetja, ampak osmišljanje življenja (Drucker v Reece in Brandt 1997). Organizacije pa ne bodo zadovoljile potreb posameznikov, če bodo preprosto prijazne do njih (Reece in Brandt 1997, 2-8) ali če jih nagradijo z več denarja (Kragelj 2008), temveč, ko jim bodo pomagale, da jih bo delo osmišljalo ter jih naslavlja kot cele osebe in ne le kot set delovnih sposobnosti. Pomembno je, da se zavedajo, da bodo s tem gradile tudi svojo uspešnost (Reece in Brandt 1997, 2-8). Ob tem je potrebno poudariti pomen uspešnega komuniciranja. Brez obvladanja človeških in tehnoloških komunikacijskih sistemov ni samouresničevanja zaposlenih preko udeležbe v komuniciranju in vsem komunikacijskem življenju (Berlogar 1999, 23). Komuniciranje je način, preko katerega je možno doseči skladnost med interesi posameznika in organizacije.

Podjetja, ki se zavedajo povezave med delom in drugimi aspekti življenja zaposlenega, poskušajo izboljšati dejavnike kakovostnega delovnega življenja, da bi s tem omogočili zaposlenim profesionalno in osebno rast. Poleg ukrepov, s katerimi motivirajo, osrečujejo, višajo produktivnost in obdržijo zaposlene (Reece in Brandt 1997, 74), pa je tisto, kar resnično veže zaposlene na določeno organizacijo, nekaj, kar ni eksplicitno vidno (Wiesenfeld in drugi 1998). Tudi virtualne organizacije so sprožile ugibanja o tem, kaj torej veže zaposlenega z organizacijo, kaj ga motivira, kakšne motive zadovolji članstvo v določeni organizaciji, kateri dejavniki vplivajo na zadržanje zaposlenih in še celo na njihovo večjo motiviranost in z njo učinkovitost.

Živimo v ekonomiji storitev in odnosi so pomembnejši od fizičnih produktov (Albrecht in Zemke v Reece in Brandt 1997, 4). Odnose med storitveno organizacijo in potrošniki gradijo v veliki meri zaposleni, zato je tako pomembno, da so zaposleni z organizacijo skladni v ciljih in vrednotah (Heskett in drugi 1994, 168-170). V stiku z zaposlenimi se oblikujejo potrošnikovi vtisi o kakovosti in storitvi organizacije.

Raziskovalce je pomen zaposlenih v stiku s potrošniki gnal v odkrivanje vezi, ki zadržijo zaposlenega v organizaciji in mu omogočajo, da si za organizacijske cilje prizadeva kot za svoje lastne. Brewer (v Olumoya 2005) vidi odgovor v identifikaciji zaposlenih z delovno organizacijo, saj motivira zaposlene, da svoj trud vlagajo v doseganje organizacijskih ciljev z grajenjem medosebnega zaupanja in s sodelovanjem.

Identifikacija se pojavi tudi v odsotnosti neposredne medsebojne izkušnje, ampak nikakor ne brez komunikacije (Glynn 1998). To, da se posameznik identificira z organizacijo, je po Brečkovi (2006, 38) poleg sposobnosti, kreativnosti in motiviranosti ena izmed lastnosti ključnih kadrov za organizacijo. V zameno mu mora organizacija omogočati nenehni razvoj, izziv in samoaktualizacijo, saj bo ostal, dokler bo imel občutek, da se lahko razvija.

Identifikacija z organizacijo je vez med posameznikom in organizacijo, ki doseže motivacijo in vedenje (Wiesenfeld in drugi 1998), kot sta delovni napor in pripravljenost zaposlenega narediti več (Dutton in drugi 1994). Brečkova vidi na identifikaciji zaposlenih osnovan uspeh podjetij preko večjega poudarka na vseh treh kompetencah organizacije, ki sovpadajo s posameznikovimi. Govori o ključnih kompetencah organizacije, ki so znanje, organizacijska kultura in socialni kapital oziroma mreženje. Z njimi se ujemajo ključne kompetence posameznika, ki so »vedeti kako«, »vedeti zakaj« in »vedeti od koga« oziroma pri kom dobiti pomoč ali informacije. Znanje (oziroma spretnosti ali »vedeti kako«) je kompetenca, ki ji organizacije po navadi posvečajo dovolj pozornosti. Drugi dve kompetenci pa sta tisti, ki se jima organizacije na splošno ne posvečajo dovolj. Kompetence »vedeti zakaj« se dotikajo osebnih vrednot, osebne identitete in iskanja globljega smisla v delu in se ujemajo z vizijo ter poslanstvom organizacije. Tako kot mora posameznik vedeti, zakaj obstaja, mora vedeti tudi, kaj je smisel njegovega dela. Te kompetence so vir motivacije. Medtem se kompetence »vedeti kje« nanašajo na vzdrževanje dobrih odnosov. Z večjo pozornostjo na teh dveh kompetencah bi se povečala izmenjava izkušenj in znanj med organizacijo in posameznikom, zaposleni bi lažje oblikovali svojo identiteto v delovnem okolju. Organizacije bi pridobile veliko novega znanja, novih idej ter novih poslovnih izzivov (Brečko 2006, 91-96). Pomembno je, da se organizacije posvetijo dvema dimenzijama komuniciranja, in sicer vsebini komuniciranja, v smislu kaj se komunicira, ali vključuje sporočanje vizije in temeljnih ciljev organizacije, in pa odprti komunikacijski klimi v smislu, kako se komunicira in kakšno je komunikacijsko okolje.

Gruban (2007) posveča veliko pozornost vprašanju, kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva k uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva

organizacij. Meni, da tudi najboljše poslovne strategije in vizija ne prinašajo rezultatov, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Dodaja, da se mora spremembam v okolju, organizacijah in ljudeh prilagoditi tudi komuniciranje z zaposlenimi, saj informiranje samo po sebi ne zagotavlja potrebnih vedenjskih sprememb. Uspeh vidi v kombinaciji komunikacijskih ciljev z identifikacijo zaposlenih. Ugotavlja, da je eden izmed ciljev komunikacije z zaposlenimi tudi zmanjševanje negotovosti, saj je razno zmanjševanje negotovosti eden izmed motivov, ki ženejo posameznike v identifikacijo s skupino, v našem primeru z organizacijo (Gruban 2007).

Identifikacija zaposlenih z organizacijo olajša kritične organizacijske funkcije (Wiesenfeld in drugi 1998). Dosegati koordinacijo in nadzor v današnjih organizacijah ni lahko. Od vse več zaposlenih se pričakuje, da bodo dobro reagirali v situacijah, ki niso popolnoma predvidljive, niso preproste za merjenje in zahtevajo visoko stopnjo interakcije z drugimi. Zaposleni predstavljajo organizacijo navzven in za njeno konkurenčno pozicijo je pomembno, da so v reprezentaciji konsistentni med seboj (Desantis v Wiesenfeld in drugi 1998). To pa je lažje dosegljivo, če dobro poznajo vrednote in cilje svoje organizacije ter se tudi sami identificirajo z njo (Kogut in Zander v Wiesenfeld in drugi 1998). Po Duttonu (Dutton in drugi 1994) bodo bolj zvesti in bolj usmerjeni k izpolnjevanju ciljev organizacije torej tisti zaposleni, ki se močneje identificirajo z organizacijo in bolj sprejmejo njene cilje za svoje.

Identificiranje posameznikov z organizacijo je vsekakor način doseganja uspešnosti organizacij, zato ga je vredno raziskati in ugotoviti, kako nanj vplivati z učinkovitim notranjim komuniciranjem.

2 IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO

2.1 IDENTITETA

Koncept identitete je svoj razcvet popularnosti doživel v šestdesetih letih, ko je bil v tako široki uporabi, da je pokrival več, kot je lahko pojasnil. V postmodernem času služi predvsem pojasnjevanju enakosti in različnosti med družbenimi entitetami (Ule v Šporin 2005, 19). Po Giddensu (v Šporin 2005, 19) gre pri identiteti za »refleksivno zavest posamezne družbene entitete skozi čas – biti mora aktivno kreirana in vzdrževana preko interakcij z drugimi«. Ind (v Kline 2004) definira identiteto organizacije kot »pojem, s katerim običajno opredelimo program komuniciranja podjetja«, kot »občutek samega sebe« in kot »akumulacijo zgodovine in strategij organizacije«. Na njen nastanek pa gleda kot na posledico zgodovine, prepričanj, filozofije, narave tehnologije, lastništva, ljudi, osebnosti voditeljev, etičnih in kulturnih vrednot ter strategije podjetja. O njej so razpravljali že grški filozofi Sokrat, Platon in Aristotel, ki so govorili o njeni kompleksnosti in večdimenzionalnosti. Pratt (1998, 179) izpostavlja dejstvo, da koncept identifikacije vključuje številne kompleksnosti in da mora posameznik upravljati z multiplimi identifikacijami. Ljudje imajo opazno različne identitete v različnih družbenih vlogah in situacijah (James v Gioia in drugi 2000).

Gioia in sodelavci (2000) razlikujejo med pojmom trajna identiteta in kontinuirana identiteta. Pri trajni identiteti mislijo na njeno nespremenljivost skozi čas, pri kontinuirani pa pravijo, da gre za premik v njeni interpretaciji in pomenu ob ohranjanju karakteristik bistvenih prepričanj in vrednot skozi čas in kontekst. Ashforth in Mael (1985) pa pojma označujeta kot sinonima. Za nadaljnjo obravnavo bomo pod identiteto mislili na kontinuirano identiteto.

2.2 IDENTIFICIRANJE POSAMEZNIKOV Z ORGANIZACIJO

Identifikacija definira norme in konvencije, ki jih posamezniki uporabljajo, da usmerjajo svoje obnašanje (Kogut in Zander v Wiesenfeld in drugi 1998). Zato lahko organizacija dolgoročne cilje doseže le, če zagotovi zavezanost zaposlenih svojim ciljem, s tem pa tudi svoji strategiji (Bakovnik 2000). Identificiranje z organizacijo

predstavlja vez, ki povezuje posameznika in organizacijo (Dutton in Dukerich v Wiesenfeld in drugi 1998). Natančneje, gre za socialne, psihološke in spiritualne vezi, ki vežejo zaposlene z organizacijo (Olumoya 2005, 3). »Je aktiven proces, s katerim posamezniki povežejo sebe z elementi svojega socialnega okolja,« (Cheney 1983, 342) se z omenjenimi definicijami strinja Cheney.

Pratt (1998, 171-185) trdi, da je identifikacijski proces povsod navzoč, saj se identificira vsak posameznik, da bi zadovoljil potrebe po varnosti, včlanitvi, občutku lastne vrednosti in celostni podobi. Identificira se s specifičnim nizom ciljev, vključno z voditelji organizacije, simboli, poslovno vizijo, poslanstvom, storitvami in drugim. Organizacije gojijo identifikacijo zaposlenih z organizacijo tudi zaradi kontrole nad svojimi člani. Identifikacija, ki se bolj verjetno pojavi, ko zaposleni dlje časa opravljajo delo v določeni organizaciji, je kot zdravilo za zaposlene in organizacijo.

Kot zdravilo pa identifikacijo zaposlenih z delovno organizacijo označi tudi Cheney (v Pratt 1998, 173-182), in sicer kot zdravilo za odtujitev. Identifikacija je po njegovi definiciji aktiven proces, v katerem posameznik povezuje sebe z drugimi elementi družbene scene. Identifikacija je torej naraven odgovor na občutek ločenosti, ki jo zaposleni v sodobni organizaciji pogosto občutijo.

Rešujejo jo s socialno umestitvijo oziroma samokategorizacijo, ki predstavlja subjektivni red socialne realnosti v smislu socialnih kategorij oziroma skupin. Gre za skupine, s katerimi je lahko posameznik le v kontaktu ali pa je njihov član, kot tudi skupine širšega konteksta (na primer moški, ženske, Italijani, Nemci itd). Socialna kategorizacija vpliva na posameznikova opazovanja in presoje o ljudeh. Karakteristike, ki so stereotipno pripisane določeni skupini, se večinoma pripišejo tudi posameznemu članu te skupine (Turner v Elving 2005).

Identifikacija z organizacijo se torej navezuje na percepcijo »enosti« z organizacijo, ko posamezniki opisujejo sami sebe z istimi lastnostmi kot opisujejo delovno organizacijo (Dutton in drugi 1994). Ko se posamezniki identificirajo z organizacijo, oblikujejo družbeno razširjeni jaz in vključijo izstopajoče lastnosti kot del sebe (Ashforth in Mael 2004). Posamezniki in organizacija vzajemno oblikujejo drug drugega skozi čas in

prostor ter si postajajo vse bližje (Ashforth 1998, 213). Koncept identifikacije z organizacijo ima korenine v teoriji socialne identitete (Abrams in Hogg 1990). Tajfel (v Elving 2005) definira identifikacijo z organizacijo kot tisti del posameznikovega koncepta jaza, ki izhaja iz njegovega prepoznavanja svoje vloge in mesta znotraj socialne skupine, skupaj z vrednotami in čustvi, ki so pripeti temu članstvu. V tej definiciji sta torej dve dimenziji: spoznavna in čustvena.

Spoznavna dimenzija identifikacije vključuje zaznane interese, ki si jih organizacija in posameznik delita (Ashforth in Mael 2004). Gre za stopnjo, do katere posameznik zaznava sebe kot del skupine, čuti pripadnost skupini ter se obnaša kot njen tipični član. Ta dimenzija omogoča posamezniku določiti jasno mejo med svojo skupino in drugimi ter umestitev samega sebe glede na druge (Turner v Hogg in Terry 2000).

Čustvena komponenta, ki vključuje ponos pripadanja organizaciji in občutek spoštovanosti v organizaciji, pa je pomembna za ustvarjanje pozitivnega imidža o lastni organizaciji in pozitivne socialne identitete (Tajfel v Smidts 2004).

Po Podnarju (Podnar in Kline 2003) je na identifikacijo možno gledati predvsem na dva načina, in sicer kot na identifikacijo posameznika s sodelavci in kot na identifikacijo posameznika s socialno entiteto, torej z organizacijo. Prvo poimenuje skupinska identifikacija in bi jo lahko povezali s spoznavno dimenzijo identifikacije (Ashforth in Mael 2004; Turner v Hogg in Terry 2000), drugo pa imenuje korporacijska identifikacija in bi jo lahko povezali s čustveno dimenzijo identifikacije (Ashforth in Mael 2004; Turner v Hogg in Terry 2000).

Posamezniki razvijejo del svoje identitete in občutka sebe do določene stopnje iz organizacije, ki ji pripadajo. Pravzaprav je nekaterim ljudem bolj pomembna njihova profesionalna ali organizacijska identiteta, kot pa identiteta, ki jim je pripisana glede na spol, starost, etničnost raso ali nacionalnost (Hogg in Terry 2000). Posamezniki se ločijo glede na stopnjo potrebe po identifikaciji z organizacijo. Tisti z visoko potrebo po identifikaciji imajo močnejšo željo po tem, da bi si jih drugi zapomnili, visoko stopnjo sprejemljivosti organizacijske socializacije in javno evidentirajo sebe kot člane organizacije. Posamezniki z nizko potrebo po identifikaciji imajo šibkejši občutek za

organizacijsko ločljivost, nekateri celo gojijo odpor do organizacijske socializacije, so na splošno bolj samotarske narave in delujejo kot priključeni člani organizacije (Glynn 1998).

Moč posameznikove identifikacije in vključenost v določeno organizacijo sta označeni z močnim prepričanjem v organizacijske cilje, s sprejemanjem vrednot organizacije, pripravljenostjo vložiti precejšen napor v korist organizacije ter močno željo ostati njen član (Glynn 1998). S to trditvijo se strinjajo tudi Dutton, Dukerich in Harquail (1994), ki vidijo močno identifikacijo z organizacijo kot večjo možnost sprejemanja organizacijskih ciljev za svoje. Moč identifikacije determinira kritična vedenja in mišljenja zaposlenih (Dutton in drugi 1994). Med njimi so občutek medsebojnega zaupanja, proces postavljanja ciljev, ponotranjenje organizacijskih norm in praks, želja ostati v organizaciji in pripravljenost sodelovati z drugimi (Dutton in drugi 1994; Kramer v Olumoya 2005). Ko karakteristike posameznikovega jaza po njegovi oceni opisujejo tudi njegovo organizacijo, se posameznik močno identificira z organizacijo.

Posamezniki pa se ne razlikujejo le po tem, kako močno se identificirajo z organizacijo, ampak tudi po potrebi izražati, pokazati svoje identificiranje z organizacijo. Nekateri to bolj pokažejo v javnosti, ob različnih priložnostih, drugi pa manj. Identifikacijo lahko izražajo na različne neverbalne načine, na primer z uniformo, logotipom na obleki, skodelici, kot tudi verbalno z uporabo specifičnega jezika, načina govorjenja o določeni stvari itd. (Glynn 1998). Dutton in sodelavci (1994) menijo, da določena vidna znamenja, kot so oblačila in drugi znaki pripadanja organizaciji, na primer pisarna, arhitektura, razni predmeti, ki spomnijo posameznika na njegovo vez z organizacijo, niso le orodja razkazovanja identificiranja z organizacijo, ampak obenem predstavljajo dejavnike, ki lajšajo proces identificiranja z organizacijo.

Čeprav neverbalni dejavniki poenostavljajo proces identificiranja, pa to ne pomeni nujno, da ga lahko sprožijo. Wiesenfeld in sodelavci (1998) na podlagi svoje raziskave o identificiranju zaposlenih znotraj virtualnih organizacij trdijo, da je determinanta identifikacije komunikacija, ki je v klasičnih organizacijah močno prisotna, a je njena bistvena vloga, pri organizacijski identifikaciji, dostikrat spregledana. Bolj opazna je seveda v virtualnih organizacijah, kjer je zaradi odsotnosti skupne pisarne, oblek,

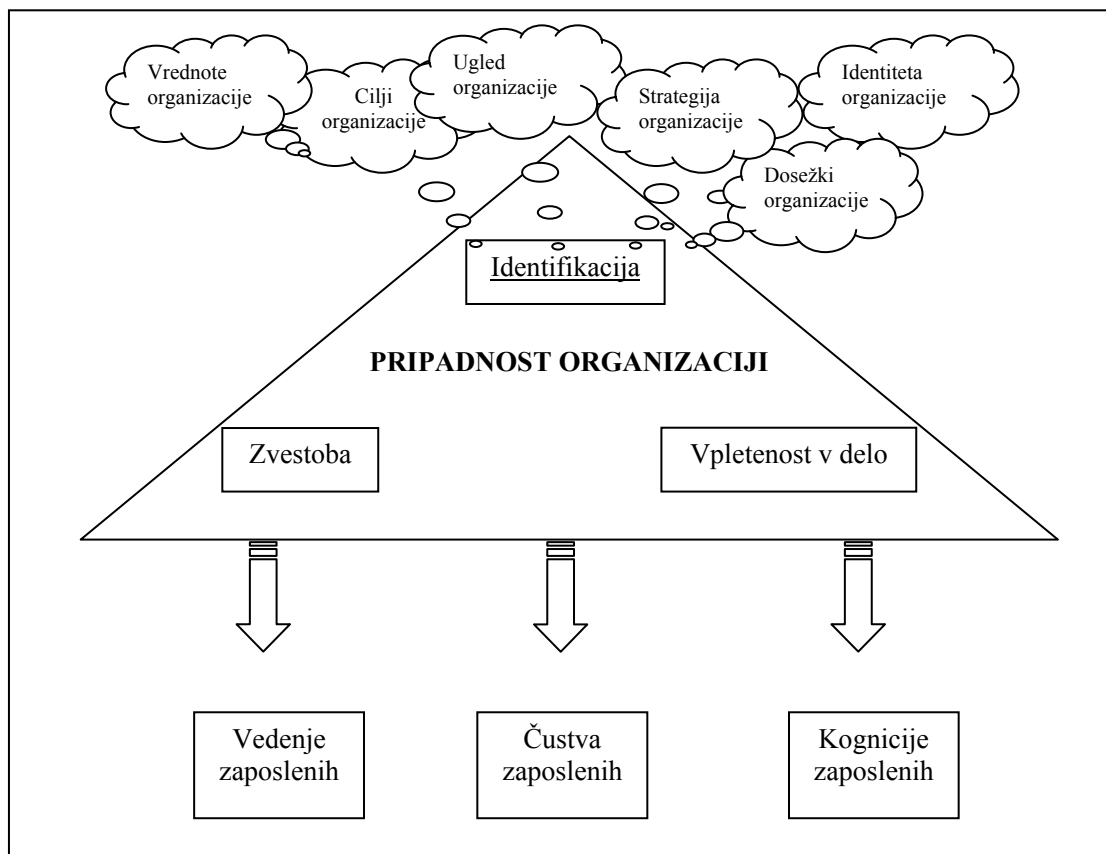
arhitekture nemogoče spregledati glavno vlogo komunikacije za identificiranje zaposlenih z organizacijo.

2.3 OPREDELITVE BLIŽNJIH KONCEPTOV

Pratt (1998, 171) opozarja na koncepte, ki so s pojmom identifikacije povezani, vendar konceptualno oddaljeni. To so ponotranjenje, pripadnost in medsebojno prilagajanje. Meje med temi koncepti niso vedno jasno razvidne.

Bauchan (v Pratt 1998, 177) gleda na identifikacijo z organizacijo kot na eno izmed treh komponent pripadnosti zaposlenega podjetju. Drugi dve komponenti sta po njegovem mnenju zvestoba in vpletenost v delo (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Identifikacija in pripadnost zaposlenih



Tudi Bakovnik (2000) opisuje identifikacijo zaposlenih kot način ustvarjanja pripadnosti organizaciji. **Koncept pripadnosti organizaciji** opozarja na psihološke obveznosti ali dolžnosti, ki jih imajo člani do organizacije, v kateri se nahajajo. Kažejo

se v vedenju in čustvih članov organizacije. Stopnja pripadnosti zaposlenih svoji organizaciji je odvisna od stopnje njihove identifikacije s cilji, strategijo, dosežki, identiteto, ugledom in vrednotami organizacije (glej Sliko 2.1). Pomembno vpliva na prizadevnost zaposlenih pri uresničevanju ciljev in strategije, ter vključuje pripravljenost na nadaljnje napore. Dosežena pripadnost preko identifikacije zaposlenih sprošča velike človeške potenciale in jih usmerja v uresničevanje poslovnih ciljev organizacije. Končni cilj ustvarjanja pripadnosti zaposlenih skozi identifikacijo je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni zavestno prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve ter jih po svojih najboljših močeh izpolnili kot svoje lastne.

Porter s sodelavci (v Podnar, 2008) predstavlja psihološki pogled na pripadnost, saj poudarja psihološko povezanost posameznika v odnosu do svoje organizacije in sodelavcev. Razume jo namreč kot aktivno in pozitivno naravnost posameznika do organizacije, s čimer se približajo konceptu identifikacije. Pripadnost definirajo kot »intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenosti v določeno organizacijo«, za katero so značilne tri sestavine:

- močna vera v sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot,
- pripravljenost vložiti dodaten napor za dobro organizacije,
- neomajna želja ostati član organizacije.

Zavezanost zaposlenih je v literaturi definirana kot stopnja povezanosti z nekim vidikom dela (Muthuveloo in Rose 2005, 1078). Nekateri avtorji jo opredeljujejo kot kritični konstrukt za razumevanje odnosa in vedenja zaposlenih v določeni organizaciji (Meyer v Muthuveloo in Rose 2005). Zavezanost organizaciji se večja s pogostostjo komunikacije. Več kot posamezniki med seboj komunicirajo, bolj imajo občutek, da so aktivni člani organizacije. Občutek, da so aktivni člani, pa vodi zaposlene k občutku, da imajo večji nadzor v organizaciji (Huff v Olumoya 2004). Način komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, organizacijska jasnost in participativna komunikacijska kultura vplivajo na zavezanost zaposlenih organizaciji (Guzley 1992). V sociološki literaturi obstajata dve glavni konceptualizaciji organizacijske zavezanosti. To sta zvestoba zaposlenih do organizacije in namen zaposlenih ostati v organizaciji (Muthuveloo in Rose 2005, 1079). Hagen (v Muthuveloo in Rose 2005, 1079) razloži

namen ostati kot obliko zavezanosti, ki pove pričakovano verjetnost, da želi zaposlen ostati še naprej član svoje organizacije. Tudi Podnar (2008) se strinja s to opredelitvijo organizacijske zavezanosti, definira jo kot: »odločenost oziroma željo posameznika ostati v organizaciji«.

Zvestoba je čustven odziv na identifikacijo z organizacijo in organizacijo samo, temelji pa na občutku dolžnosti in odgovornosti. Zvestoba je spremenljivka med strukturnimi pogoji dela in vrednotami ter pričakovanji zaposlenega, ter njihovega namena ostati ali iti (Muthueloo in Rose 2005, 1079). Pričakovano je, da pozitivne in nagrajujoče značilnosti dela višajo stopnjo zvestobe zaposlenih in obenem nižajo odpovedi (Cook in drugi v Muthueloo in Rose 2005, 1079).

Pratt (1998, 178) definira **posamezniku prilagojeno organizacijo** kot usklajenost posameznikovih norm in vrednot z normami in vrednotami delovne organizacije. Kristoff (v Pratt 1998, 178-179) pa pojem opredeljuje kot združljivost med posameznikom in organizacijo, ko si delita podobne karakteristike oziroma, ko vsaj ena entiteta priskrbi, kar druga potrebuje.

Glynn (1998) razlikuje koncepta **včlanjenosti** in identifikacije. Slednja lahko vsebuje elemente medsebojne povezanosti in diskontinuitete, ampak tega posebej ne zahteva. Pojavi se tudi v odsotnosti neposredne medsebojne izkušnje, v čemer se razlikuje od potrebe po včlanjenosti. Posamezniki z visoko potrebo po včlanjenosti težijo za delom, kjer lahko sodelujejo z drugimi.

2.4 IDENTITETA ORGANIZACIJE

Ashforth in Mael definirata organizacijsko identiteto kot »zvezo med zaposlenimi in organizacijo, ujeta v organizacijsko kulturo« (v Šporin 2005, 22). Ackerman (v Kline 2004) poudarja pomen zaposlenih za uspeh organizacije, ko definira identiteto kot edinstveno zmožnost organizacije ter splet izkušenj, spretnosti, znanj in talentov, ki razlikujejo organizacijo od drugih in ustvarjajo njeno vrednost. Poudarja, da je diferenciacija, ki je središče strategije organizacije, osnovana na identiteti organizacije. Vsaka organizacija mora vedeti, kdo je, kaj in kako dela ter kam želi priti. S tem se

strinjata Dutton in Dukerich (v Wiesenfeld in drugi 1998), ki pravita, da šele, ko organizacija pozna odgovore na ta vprašanja, lahko organizacijska identiteta vodi čustva, prepričanja in vedenja zaposlenih.

Identiteta opisuje bistvo organizacije, je način, kako se organizacija definira, predstavlja svojim deležnikom¹ ter obenem ustvarjeno podobo deležnikov o organizaciji. Identiteta je proces, ki motivira svoje deležnike, zato organizacije z močno identiteto lažje privabijo menedžerje in zaposlene ter nove partnerje (Albert in Whetten v Šporin 2005, 22).

Organizacijska identiteta je bila že tradicionalno povezana z zadovoljstvom zaposlenih z delom, predanostjo organizaciji in vključenostjo v delo. Glede na to, da so ti koncepti povezani z izboljševanjem delovanja organizacije in motivacijo, ne gre zanemarjati pomembnosti organizacijske identifikacije. Pozitivno je namreč povezana z zadovoljstvom s komunikacijo, komunikacijskim vodenjem, zmanjšanjem menjavanja zaposlitve, kompetencami komunikatorja in interakcijske vključenosti (Fontenot in Scott 2003). Identiteta organizacije se kaže v vedenju, ki zajema upravljanje s človeškimi viri, odnos med sodelavci in komuniciranje (Kline 2004).

Po Indu (v Kline 2004) je identiteta podjetja tudi posledica osebnosti voditeljev. Tako se v primeru zamenjave voditelja z močnim vplivom na identiteto podjetja in s tem na identificiranje zaposlenih s podjetjem pojavi potreba po ponovnem usklajevanju identitet zaposlenih in identitete podjetja. Primer menjave vodij podjetja in s tem spreminjanje identitete podjetja, na kar so se morali prilagoditi tudi zaposleni in se ponovno identificirati s svojim podjetjem, je podjetje Apple. Novi voditelj je to reševal s komuniciranjem novega mota podjetja »Misli drugače« (v ang.: Think different) (Dowling, 2001, 180). Pri tem je že sam pomen mota sporočal zaposlenim, da so sedaj novi časi, ko je potrebno razmišljati na drugačen način.

¹ Deležniki so tisti posamezniki, ki jih odločitve, dejanja, politike, ravnanja in cilji določene organizacije kakor koli zadevajo, pa tudi tisti, ki lahko s svojimi dejanji vplivajo na organizacijo. To so na primer stranke, kupci, zaposleni, porabniki, dobavitelji, lokalna skupnost, konkurenca itd. (Rijavec in drugi 2002).

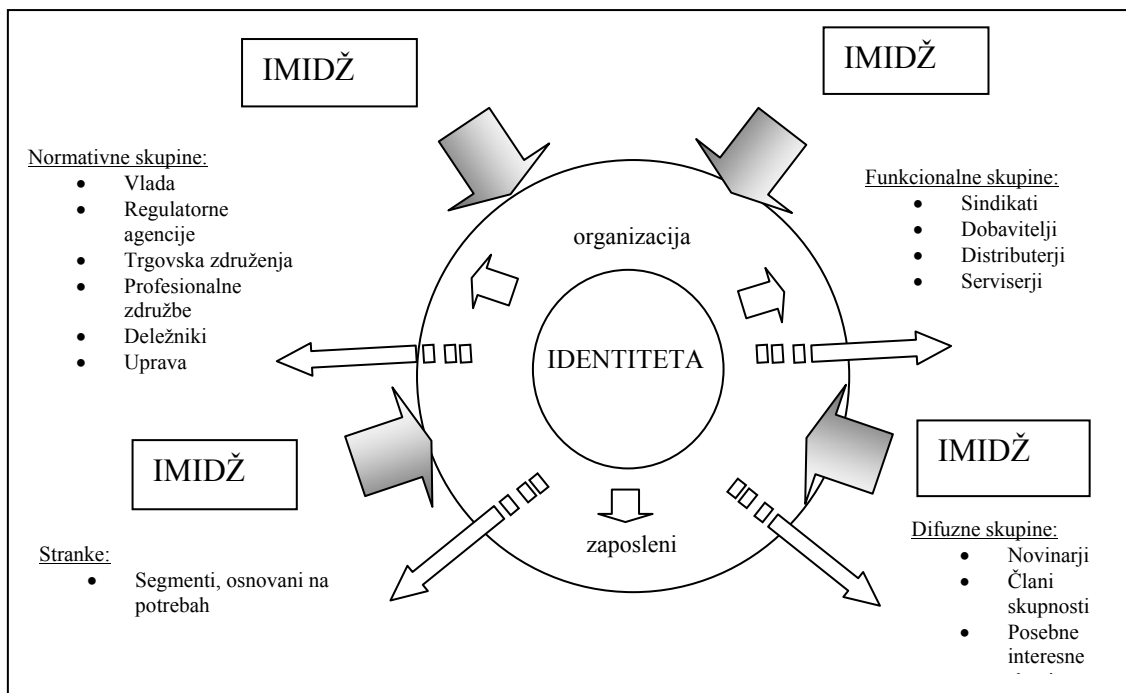
2.5 DINAMIČNOST IDENTITETE V ODNOSU DO IMIDŽA IN OKOLJA

Ločiti je potrebno koncept imidža od koncepta identitete. Imidž podjetja je vtis vseh javnosti o oblikovani identiteti organizacije (Olins v Kline 2004). Ind (v Kline 2004) poudarja, da se moramo ob tem zavedati, da različne javnosti sporočilo o identiteti različno interpretirajo.

Med organizacijsko identiteto in imidžem obstaja recipročna povezanost (Gioia in drugi 2000). Dutton in sodelavci (1994) vidijo imidž organizacije kot sredstvo, ki omogoča zaposlenim, da spremljajo, kako njihovo organizacijo vidijo drugi in kot povratno informacijo sproti oblikujejo in prilagajajo svojo identiteto. Na ta način člani organizacije ves čas ponovno in ponovno definirajo identiteto organizacije.

Na dinamičnost identitete vpliva tudi okolje. Identiteta zato nikoli ni statična, ampak je zaradi svoje narave relativno dinamična in se oblikuje sproti skupaj z organizacijo, ki se stalno prilagaja vedno bolj kompleksnim in turbulentnim okoljem (Gioia in drugi 2000). Seveda pa je vplivanje med okoljem in identiteto tudi nasprotno, saj je po Olinsu (v Kline 2004) identiteta podjetja lahko vir sprememb in ojačevalec njihovega učinka na okolje, kar je prikazano na sliki 2.2. Če želi organizacija uspešno vzpostavljati menjavo z okoljem, mora njeno komuniciranje dobro izražati realno identiteto, vrednote in cilje organizacije.

Slika 2.2: Delovanje identitete in imidža podjetja



Vir: Kline (2004, 105).

Koncept imidža organizacije ni sinonim ugledu organizacije. Ugled organizacije se razvije skozi čas, sestavljajo ga izkušnje opazovalcev, ki tvorijo aktivno mnenje o organizaciji. Identiteta in ugled sta med seboj neločljivo povezana in recipročno vplivata drug na drugega. Ugled je tolmač in ocenjevalec identitete, identiteta pa vključuje odzive, ki so povratna informacija na ugled organizacije v javnosti (Brown in drugi 2006). Ugled organizacije se kaže v pripadnosti, motivaciji in energičnosti zaposlenih ter na drugi strani v zadovoljstvu poslovnih partnerjev, kupcev in javnosti.

Identiteta organizacije je torej percepcija »enosti« z organizacijo. Je dinamična v odnosu do okolja, imidža in ugleda ter vsebuje čustveno in spoznavno komponento. Meje med identifikacijo ter pripadnostjo, zvestobo in zavezanostjo niso vedno jasno razvidne, saj se koncepti lahko vsebinsko nekoliko prekrivajo. Identificira se vsak posameznik, da bi zadovoljil motive po varnosti, včlanitvi, občutku lastne vrednosti in celostni podobi. Posamezniki se različno močno identificirajo z organizacijo ter imajo različno potrebo po izražanju svojega identificiranja navzven.

3 KOMUNICIRANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZICIJI

Direktorica mednarodne poslovne šole na Bledu, Danica Purg, je v intervjuju za revijo Azimut (Dobovišek 2008, 25) spregovorila o pomembnosti sporočanja organizacijske vizije zaposlenim, ki se s tem zavedajo ciljev organizacije in svojega prispevka k organizacijskemu uspehu. Obenem je poudarila, da je še bolj, kot materialne nagrade, pomemben občutek zaposlenih, da so cenjeni, da se jih upošteva, s čimer je ciljala na odprto komunikacijsko klimo znotraj organizacije:

Dober menedžer ima vizijo in mora biti sposoben, da k uresničevanju te vizije pritegne tudi svoj tim sodelavcev. Ni dovolj, da menedžer svojim sodelavcem zgolj posreduje informacije, mora jih znati tudi poslušati. Prav tako pa je pomembno, kako zaposleni razumejo prejete informacije, kaj si mislijo o njih, in kar je še pomembnejše, kaj si mislijo o menedžerju oziroma o vodstvu organizacije. Uspešen menedžer je prav tako odgovoren za medsebojne odnose med sodelavci v timu in za delovno vzdušje v organizaciji. Pogosto sta prav menedžerjeva miselna naravnost in zanimanje za sodelavce vodilo interesa zaposlenih za delo, druge sodelavce in člane organizacije. Pomembno je, da dober menedžer pohvali dobro opravljeno delo, se zahvali zaposlenim in izpostavi dobre rezultate. Pomembno priznavanje za ljudi je občutek, da so nekaj dosegli. Pogosto je pohvala v ustrezni spodbudi in skrbi za osebni razvoj posameznika več vredna kot pa materialna nagrada. (Dobovišek 2008, 25)

Ni pretiravanje, če se opiše komunikacijo kot “srce in dušo” upravljanja odnosov s človeškimi viri. Je sredstvo, s katerim se pride do razumevanja samega sebe in drugih. Omogoča razvoj in rast posameznika, obenem pa je povezava z drugimi ljudmi. Dobra komunikacija, ki temelji na urejeni izmenjavi informacij, je bistvenega pomena za delovanje organizacije. Jasna komunikacija med sodelavci in možnost izraziti pritožbe in predloge so vitalnega pomena za visoko produktivnost, timsko delo, reševanje problemov (Reece in Brandt 1997, 18-28).

3.1 KONCEPT KOMUNICIRANJA

Obstaja več definicij procesa človeškega komuniciranja. Za Lasswella (v Berlogar 1999, 51) je komuniciranje »proces, ki ga imamo lahko za celotno prenašanje vsebine ali pa ga delimo v dele – komunikator, vsebina, kanal/medij, prejemnik/občinstvo in učinek. Ima tri glavne funkcije – nadzor nad okoljem, korelacijo med deli družbe in prenos družbene dediščine«. Berlogar (1999, 51) dodaja, da je ena izmed funkcij nedvomno tudi ščititi vladajoče strukture in njihovo ideologijo, ki pomeni moč.

Daniels in Spiker (v Berlogar 1999, 51) pa jo definirata kot »skupen pomen, ki se oblikuje med dvema ali več osebami s pomočjo govornega ali negovornega prenosa. Temeljni material oziroma surovina za komuniciranje je govorna ali negovorna informacija. Dve ali več oseb, vključenih v prenašanje informacije, je s tem vpleteno v oblikovanje, sprejemanje in interpretacijo takšne informacije. Pri tem se komuniciranje zgodi do te mere, do katere je rezultat tega procesa skupen pomen ali interpretacija«.

3.2 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Organizacijsko ali interno komuniciranje mnogi opisujejo kot lepilo organizacije, kot nekaj, kar drži organizacijo skupaj (Ivancevich in Matteson v Podnar in Kline 2003, 61). Katz in Kahn (1987) ga opredelita kot tok informacij, izmenjavo informacij in prenos pomenov znotraj organizacije. Ne gre le pošiljanje in sprejemanje informacij, zajema veliko več, in sicer: govorice, zgodbe, odkrivanje pomenov, pogajanje o normah, vrednotah in ciljih, izražanje empatije, strinjanja in nestrinjanja, razumevanja (Cohen in Prusak 2001-107). Temelji na teoretski podlagi komunikologije, teoriji organizacije in obnašanja organizacije, sodi pa v okvir širšega koncepta korporativnega komuniciranja (Podnar in Kline 2003, 61-69).

Pomembnost internega komuniciranja za organizacijo nakaže tudi Drucker (v Berlogar 1999, 13), ko pravi: »Najpomembnejše od tistega, kar moramo storiti, je to, da zgradimo organizacijo na informaciji in komuniciranju, namesto na hierarhiji«. Njegovo trditev potrjujeta tudi dva pomembna organizacijska psihologa, Katz in Kahn (1987; v Berlogar 1999, 71), ki trdita, da je komunikacija bistvo organizacije. Podobnega

mišljenja je Buchholz (1993, 1), ki poimenuje komunikacijo, pa naj bo to formalna ali neformalna, za »življenjsko kri« vsake organizacije. Berlogar (1999, 71) pa želi poudariti, kako je komuniciranje nekaj čisto osnovno človeškega, ko pravi: »Organizacija ni prostor, kjer bi se odvijale skrivnostne dejavnosti, človekove aktivnosti. Organizacija je človek in njegove aktivnosti«. S tem misli na to, da organizacijo sestavljajo interakcije ljudi. V središču vsake organizacije so namreč ljudje, ki med seboj sodelujejo in delijo informacije. Ob tem nastane omrežje človeških odnosov, povezanih s komunikacijo (Buchholz 1993, 1). Shockley-Zalaback (v Berlogar 1999, 71) meni, da velja tudi nasprotno, in sicer, da je komuniciranje lahko proces, preko katerega se organizacije oblikujejo.

Interno komuniciranje med zaposlenimi je na splošno videno kot večdimenzionalen konstrukt. Zaposleni se težko opredelijo, da so po večini zadovoljni oziroma nezadovoljni z internim komuniciranjem, lahko pa se opredelijo, ali so zadovoljni s posameznimi vidiki komuniciranja (Clampitt in Downs v Smidts 2004, 8). Obstaja pa več pogledov na organizacijsko komuniciranje.

Greenbaum s sodelavci (v Podnar in Kline 2003, 61) našteje štiri vidike komuniciranja znotraj organizacije, ki so:

- tok informacij, kjer so v središču pozornosti pošiljatelji, prejemniki, kanali, udeleženci in povratne informacije;
- vsebina sporočil, kjer je pozornost osredotočena na pomen, namen, kakovost in točnost oziroma netočnost informacij;
- komunikacijska klima, kjer gre za način komuniciranja v smislu zadovoljstva in občutka udeležencev v komunikaciji s komunikacijskim virom, svojo udeležbo v komuniciranju;
- organizacijski razvoj in individualna izobraževanja, ki naj bi omogočala kompetentnost komunikacijskega delovanja posameznikov in organizacije kot celote.

Krone in sodelavci (v Berlogar 1999, 97) so po Fisherjevem modelu opredelili štiri možne perspektive gledanja na organizacijsko komuniciranje. Pogledi so predstavljeni v Tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Pogledi na organizacijsko komuniciranje

Pogledi	Bistvo komuniciranja	Najpogostejše vsebine raziskav	Značilnosti
Mehanistični	kanali in prenos sporočil	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacijske strukture • komunikacijski učinki • komunikacijske ovire, zlomi in zadrževanje • različni komunikacijski sistemi • načini razširjanja informacij 	<ul style="list-style-type: none"> • poudarek na prenosu sporočil in njihovem sprejemanju • pošiljanje/sprejemanje sporočil kot linearen proces • dehumaniziranost, le malo pozornosti do sprejemnika in pomena v komuniciranju • težnja po poenostavljanju komunikacijskega procesa lahko vodi do prepričanja, da obstaja en sam pravi način komuniciranja
Psihološki	konceptualni filtri	<ul style="list-style-type: none"> • posameznik kot procesor informacij • izkrivljanje v komunikaciji navzgor • komunikacijska klima • percepcija stila komuniciranja vodje • semantično-informativna razdalja • zveze med komuniciranjem in zadovoljstvom z delom 	<ul style="list-style-type: none"> • prejemniku je dana aktivna vloga interpreta sporočil • poudarek na namenu in človeškem vidiku komuniciranja • pogoste domneve glede linearne povezanosti spoznavanja in vedenja • možno širjenje merskih orodij
Interpretivno-simbolični	prevzemanje vlog	<ul style="list-style-type: none"> • komunikacijske vloge • organizacijska kultura • organizacijske zgodbe, miti, humor • upravljanje s pomenom • moč in politika 	<ul style="list-style-type: none"> • preučuje individualni in kolektivno-kulturni kontekst komuniciranja • poudarek na komuniciranju kot akciji • poudarek na simbolih in skupnem pomenu • pogosto je težko posploševati na podlagi študij primerov • vtisi raziskovalcev lahko vplivajo na rezultate
Sistemsko-interakcijski	izseki komunikacijskega vedenja	<ul style="list-style-type: none"> • vzorci povratne informacije • reševanje konfliktov • razvoj delovnih skupin • relacijsko komuniciranje • faze odločanja 	<ul style="list-style-type: none"> • komuniciranje kot razvijajoč sistem • osredotočanje na sporočilne sekvence, funkcije in vedenje • izkorišča kodiranje dejanskega verbalnega in neverbalnega vedenja • analizira mikroanalitično; pomen sporočil za udeležence je pogosto prezrt

Vir: Krone in drugi v Berlogar (1999, 97-98).

Prvi je mehanistični pogled, kjer komuniciranje predstavlja materialno substanco, ki potuje preko medijev (na primer računalnikov, telefonov, pisnih sporočil itd.), nato je opredeljena psihološka perspektiva, ki je osredotočena na prejemnikovo dojetje,

zaradi česar se raziskovalci, ki izhajajo iz tega stališča, osredotočajo na vedenje in osebnostne lastnosti komunikatorjev, tretji je interpretivno-simbolični pogled, kjer je pozornost na interpretaciji dogodkov in njihovem vplivu na skupne pomene, četrti pa sistemsko-interakcijski pogled, ki največ pozornosti namenja vzorcem, postopkom in toku interakcij, ki določajo odnose med ljudmi.

Za razliko od štirih pogledov na komuniciranje po Krone in drugih (1999, 97-99), pa Schramm (v Berlogar 1999, 51-52) opaža le dva načina gledanja na komuniciranje, na katerih bomo gradili tudi mi:

- kot na prenos signalov, informacij v prostoru,
- kot na izgrajevanje kulturnega sveta, ki ljudi povezuje (kulturološki pristop).

Iz teh dveh pogledov je možno izpeljati dva glavna cilja organizacijskega komuniciranja. Prvi cilj je informirati zaposlene o njihovih nalogah in o politiki organizacije ter drugih organizacijskih zadevah. Drugi cilj pa ustvarjati skupnost znotraj organizacije (Francis in DeRidder v Elving 2005). Postmes in sodelavci (v Elving 2005) se s tem strinjajo, ko trdijo, da oba cilja organizacije lahko povezuje in izpolnjuje le komunikacija, ki poda informacije, na podlagi katerih se lahko tvori skupnost.

Prvi cilj, ki je sporočanje o nalogah posameznika in o organizacijski viziji, vrednotah in ciljih, ne meri na vsiljevanje pogledov peščice posameznikov, saj se tako ne doseže identifikacija najširšega kroga s cilji organizacije. Gre za harmonizacijo elementov vizije med številnimi skupinami zaposlenih (Gruban 2007).

Drugi cilj komuniciranja, ki je vzpostavljanje skupnosti, pomembno prispeva k samokategorizaciji posameznikov, ki pripomore k definiranju identifikacije skupine in pomaga graditi duh skupnosti (Francis in DeRidder v Elving 2005). Ustvarjanje skupnosti znotraj organizacije ima teoretično podlago znotraj socialno psihološkega fenomena teorije socialne identitete (Tajfel v Elving 2005) in teorije samoumestitve (samokategorizacije) (Turner v Elving 2005). Komunikacija, ki gradi organizacijsko skupnost, se med drugim kaže tudi v identificiranju zaposlenih z organizacijo (Elving 2005).

Obenem tudi Gruban (2007) izpostavi nekaj pomembnih ciljev, ki jih organizacije skušajo doseči z interno komunikacijo:

- dvig participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije,
- opredelitev želenih vrednot organizacije in njihova utrditev v vedenju posameznikov,
- tvorjenje spodbudne mikrokline (izboljšanje motivacije, odgovornosti in samoiniciativnosti),
- izboljšanje medsebojne komunikacije in komunikacije zaposlenih s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- večja identifikacija zaposlenih z vizijo, strategijo in poslovnim načrtom.

Po Grubanu (2007) je namen internega komuniciranja omogočanje zaposlenim uspešno opravljati svoje delo in s tem prispevati k uresničitvi organizacijskih ciljev ter omogočanje vodstvu udejanjati vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb. Z internim komuniciranjem je možno odločilno prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti, lojalnosti, motiviranosti in reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov.

3.2.1 STRUKTURA ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Organizacijsko komuniciranje se nanaša na sam proces komuniciranja in je usmerjeno na notranje okolje organizacije ter je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar v Podnar in Kline 2003, 60). Interno komuniciranje poteka med posamezniki in/ali skupinami na različnih nivojih organizacijske strukture in med različnimi področji specializacije.

»Komunikacijska struktura je način organiziranja, ustvarjanje osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenimi okolji« (Berlogar 1999, 113). Avtorji so si po večini precej enotni, ko v okviru strukture organizacijskega komuniciranja govorijo o verbalnem in neverbalnem ter o vertikalnem in horizontalnem komuniciranju.

Na strukturo je možno gledati kot na sistem vzorcev interakcij med zaposlenimi, ki je odvisen od tega, kdo komunicira s kom (Daniels in Spiker v Berlogar 1999, 114) oziroma kot na sistem poti, kanalov, po katerih tečejo sporočila (Goldhaber v Berlogar 1999, 114) in ki loči med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Formalno se nanaša na komunikacijo preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami znotraj organizacije (Kreps, Daniels in Spiker v Berlogar 1999, 115). Formalna komunikacija se največkrat deli na vertikalno, ki vključuje komuniciranje navzdol (od nadrejenih k podrejenim) in navzgor (od podrejenih k nadrejenim) ter na horizontalno (med zaposlenimi na isti stopnji hierarhije) (Berlogar 1999, 115). Razširitev komuniciranja navzdol, stran od golih ukazov in navodil, daje zaposlenim informacije, povezane z delom, pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Kreps v Berlogar 1999, 116). Katz in Kahn (v Berlogar 1999, 116-117) navajata pet tipov sporočil, ki so po navadi izražena v komunikaciji navzdol:

- delovna navodila, ki vključujejo vrsto dela, in navodila za njegovo izvršitev,
- obrazložitev delovne naloge, namena in povezave z ostalimi dejavnostmi in cilji,
- informacije o postopkih in navadah, povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi,
- povratne informacije zaposlenim glede njihove uspešnosti,
- indoktrinacija organizacijske ideologije, ki ima nalogo doseči privrženost zaposlenih organizacijskim vrednotam in ciljem.

Po Katzu in Kahnu (v Berlogar 1999, 116-117) so ta sporočila pomembna za razvoj identifikacije zaposlenih z organizacijo.

3.2.2 KANALI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Berlogar (1999, 115) definira kanale komuniciranja kot sredstva oziroma načine za prenos sporočil. Za pošiljanje in sprejemanje sporočil ter komunikacijo znotraj organizacije obstaja veliko možnosti, vsekakor pa se raznolikost kanalov komuniciranja zaradi hitrega tehnološkega razvoja in konvergence tehnologij iz dneva v dan hitreje povečuje. Telefon, pisma, hitra pošta, glasovna pošta, elektronska pošta, faks, intranet, zapisniki, skupinski sestanki, satelitske videokonference, telefon z internetom, so le

nekateri od načinov. Seveda pa osebna komunikacija še vedno pomeni najosnovnejšo in najjasnejšo komunikacijo (Reece in Brandt 1997, 28-29).

Postmes in sodelavci (v Elving 2005) zagovarjajo, da bodo zaposleni bolj predani svoji organizaciji, če informacije o svoji vlogi in o tem, kaj se od njih pričakuje, dobijo po formalnih kanalih, kot pa preko neformalnih virov. Občutek pripadnosti organizaciji bodo zaposleni raje zgradili, če bodo čutili, da so cenjeni in spoštovani od najvišjih vodilnih, kot pa na podlagi neformalne socialno-čustvene interakcije s sodelavci in nižjimi vodilnimi.

Različni komunikacijski mediji imajo različne zmožnosti v smislu ustvarjati socialni in interpretacijski kontekst, stopnjo dostopnosti in formalnosti (glej Tabelo 3.2). Te štiri značilnosti igrajo pomembno vlogo pri tem, kateri medij bo bolj vplival na moč organizacijske identitete. Kar enemu mediju manjka v določeni dimenziji, je možno nadoknaditi z njegovimi drugimi dimenzijami (na primer pomanjkanje zmožnosti graditi na socialnem kontekstu preko elektronske pošte je možno nadoknaditi z njeno lahko dostopnostjo in neformalnostjo) (Wiesenfeld in drugi 1998).

Tabela 3.2: Primerjava komunikacijskih medijev glede na dostopnost, formalnost, skupni interpretacijski kontekst in socialni kontekst

	Iz oči v oči	Dokument	Telefon	Elektronska pošta
Dostopnost/ Sinhronost	sinhronost glede na čas in kraj	nesinhrono glede na čas in kraj	sinhrono glede na čas; nesinhrono glede na kraj	nesinhrono glede na čas in kraj
Formalnost	odvisna od udeležencev v komunikaciji	visoko formalno	odvisna od udeležencev v komunikaciji	visoko formalno
Skupni interpretacijski pomen	olajšuje ustvarjanje interpretacijskega konteksta			olajšuje komunikacijo znotraj ustvarjenega interpretacijskega konteksta
Socialni kontekst	močan	srednji	srednji	šibek

Vir: Wiesenfeld (1998, 7).

Cohen in Prusak zagovarjata pomembnost neformalne komunikacije med zaposlenimi, kot tudi vodenje s pogovori med obhodom vodilnega po organizaciji. Menita, da morajo

imeti zaposleni dovolj časa in možnosti za pogovore, kar se da doseči z omogočanjem posebnih prostorov za komunikacijo, favoriziranjem komunikacije iz oči v oči in z razširitvijo definicije uporabnega pogovora z vključevanjem govoric (Cohen in Prusak 2001, 111).

Vodilni za interne komunikacije pri Air New Zeland, Paul Skellon, trdi, da je »najbolj učinkovita komunikacija iz oči v oči, saj se tema in način komuniciranja sproti prilagajata udeležencema v pogovoru« (v Sanchez in drugi 2005, 2). Komuniciranje iz oči v oči je tisti instrument, ki najbolj zvišuje stopnjo medsebojnega zaupanja. Za pridobivanje zaupanja so potrebni verbalni in neverbalni elementi komuniciranja (Kasper-Fuerher v Olumoya 2005). V internem komuniciranju pa so prisotni različni kanali sporočanja, kot sta na primer elektronska pošta in telefon. Preko kanalov, ki ne omogočajo osebnega stika, se težje vzpostavijo zaupanje, socialna prisotnost (Boyd v Olumoya 2005, 4) in skupni kontekst interpretacije (Zack v Olumoya 2005, 4).

3.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Koncept organizacijske kulture je za analizo vpliva komunikacije na identificiranje posameznikov z organizacijo pomemben zato, ker iz njega izhaja koncept organizacijske klime, ki pa je okvir za razumevanje komunikacijske klime v organizaciji. Schein (v Denison 2003) poudarja, da klima izhaja iz kulture in je pravzaprav njen produkt, ter da je nemogoče ustvariti klimo, katere karakteristike niso v skladu s kulturo organizacije.

Pomen komuniciranja za obstoj kulture organizacije poudari Paul Sanchez (v Sanchez in drugi 2005, 3), vodilni za komuniciranje iz londonskega Mercer Human Resource Consultinga, ko pravi, da »komuniciranje kot proces identificira in krepi kulturo organizacije. Vrednote in prispevki organizacije se posredujejo preko formalne in neformalne komunikacije. Preteklost, sedanjost in prihodnost organizacije, ki zrcalijo kulturo, se ohranjajo preko komunikacijskih artefaktov. Komuniciranje je edini organizacijski proces, ki ima moč informirati, izobraževati in omogočiti sodelovanje«. Zelo natančno pa organizacijsko kulturo definira Edgar Schein (2004, 17), ki pravi, da je »organizacijska kultura vzorec osnovnih predpostavk, ki so skupne določeni skupini,

ki je na določen način reševala probleme adaptacije na zunanje okolje in notranje integracije, in ki so delovale dovolj dobro, da so postale veljavne in se jih prenaša na nove člane skupine kot pravi način zaznavanja, razmišljanja, čustvovanja v odnosu do takšnih problemov«. Poenostavljeno povedano: »kultura je priučen odziv skupine na problem preživetja v zunanjem okolju in problem notranje integracije. Kadar ne obstaja zgodovinska izkušnja reševanja problemov, ne moremo govoriti o kulturi« (Schein 2008, 8). Podobno jo opredelijo tudi Možina in sodelavci (1994, 145-146) kot »način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti novi člani, če želijo preživeti in sodelovati«. Moč organizacijske kulture je torej odvisna od homogenosti in stabilnosti med člani organizacije (Schein v Grunig 1992). Kultura je definirana s prepričanji in vrednotami (Burke in Litwin v Kangis in Williams 2000, 532). Organizacijam pa je v današnjih časih pravi izziv zgraditi kulturo s skupnim konsenzom vrednot, zaradi zaposlenih, ki iščejo vedno nove izzive in prednosti, in s tem njihovega visokega menjavanja zaposlitve (Cohen 2003, 135).

V literaturi obstaja več delitev organizacijske kulture, vendar je največkrat uporabljena delitev na dve skrajni, in sicer avtoritativno in participativno. Participativna kultura je bolj odprta in prisotna v organizacijah z bolj organsko strukturo (Morgan 2006), simetričnim komunikacijskim sistemom, organizacijsko odličnostjo in učinkovitostjo. Zaposleni imajo občutek, da imajo njihove besede moč s tem, ko so udeleženi v pogajanjih in kompromisih glede zadev, ki se jih tičejo. Dvosmerni tok simetrične komunikacije jim omogoča komuniciranje vertikalno navzgor. Gre za kulturo, katere vrednote predstavlja skupinsko delo. Oddelke med seboj povezujejo skupni cilji organizacije in sodelovanje. Do zaposlenih je participativna kultura prijazna, saj imajo občutek, da jih vodstvo obravnava kot celega človeka. Organizacija je na splošno dovzetna za nove ideje, ki prihajajo iz okolja (Grunig 1992). V nasprotju je avtoritativna kultura prisotna v organizacijah z mehansko strukturo (Morgan, 2006) in asimetričnim sistemom komuniciranja, kar povzroča manj učinkovit komunikacijski program. Komuniciranje, ki poteka le vertikalno navzdol, pomaga vodilnim vzpostaviti lastno neodvisnost in odvisnost podrejenih, le-ta pa je obenem tudi vzrok za pomanjkanje inovativnosti in občutek zaposlenih, da jih vodstvo obravnava le kot delovno silo in ne kot celega človeka. Za organizacijo z avtoritativno kulturo sta značilna centraliziran nadzor in avtoriteta. Tradicija se kaže v nefleksibilnosti in odvrča od idej iz zunanjega

okolja (Grunig 1992). Nobena organizacija ni popolnoma avtoritativna ali participativna. Gre le za dva pola, ki se jima organizacije bolj ali manj približujejo.

3.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima je vpeta v širši kontekst organizacijske kulture. Na organizacijsko klimo v veliki meri vpliva organizacijska kultura in obe sta definirani z zaznavami ljudi, a na različnih nivojih. Kultura je nekako bolj skrita v ozadju (Burke in Litwin v Kangis in Williams 2000, 532), klima pa je njena manifestacija (Schein 2004).

Organizacijska klima je definirana kot »skupne zaznave organizacijske politike, praks in postopkov, ki so formalni ali neformalni« (Schneider in Reichers v Evlings 2005). Nanaša se na zaznane reprezentacije organizacijskih ciljev, ter pomenov načinov in postopkov, ki govorijo o tem, kako te cilje doseči (Evlings 2005). Katz in Kahn (1978, 50) jo opredelita v smislu prevladujočih norm in vrednot, ki so značilne za določeno organizacijo. Avtorja nadaljujeta, da ima vsaka organizacija svojo specifično zgodovino, strahove, tabuje, običaje, napore, način dela ter tip ljudi, ki jih organizacija privlači.

Ashforth (1985, 837) vidi klimo kot funkcijo treh dimenzij: organizacijske strukture, članstva v organizaciji in interakcionizma v smislu napora zaposlenih razumeti organizacijo. Karakter organizacijskega notranjega delovnega okolja je potencialni vpliv na posameznikova spoznanja, čustva in vedenje. Ta »karakter« (Evan v Ashforth 1985) oziroma »osebnost« (Steers v Ashforth 1985) ali »psihološka atmosfera« (Pritchard in Karasick v Ashforth 1985) se pogosto nanaša na organizacijsko klimo, ki jo Schneider, Woodman in King (v Ashforth 1985) definirajo kot skupno zaznavanje psihološko pomembnih aspektov delovnega okolja. Je kakovost celotnega organizacijskega okolja, doživljajo jo vsi posamezniki v tem okolju, vpliva na njihovo obnašanje in jo lahko opišemo z vrednotami določenega seta karakteristik in atributov organizacijskega okolja (Taiguri v Razali 1996).

Dva pristopa k razlagi klime sta objektivni in subjektivni. Tretji, interakcionistični, povezuje prva dva pristopa (Ashforth 1985).

Predstavnik objektivnega pristopa, Taiguri (v Razali 1996), vidi klimo kot lastnost organizacije same. Pravi, da jo je možno identificirati z določenimi karakteristikami, zaposleni pa te karakteristike le interpretirajo, kar vpliva na njihov odnos in motivacijo. Taylor in Bowers (v Razali 1996) se pridružujeta objektivnemu pristopu. Organizacijske klime ne definirata kot interakcijo med spremenljivkami okolja in posameznikov, niti kot rezultat obnašanja zaposlenih. Podpirata namreč Taigurijevo tezo, da je organizacijska klima nekaj, kar ima organizacija sama in je karakterizirana s specifičnimi dimenzijami.

Pritchard in Karasick (v Razali 1996) pa klimo po subjektivnem pristopu razlagata kot posledico vedenja zaposlenih. Opišeta jo kot kakovost organizacijskega notranjega okolja, ki loči organizacijo od drugih organizacij. Ta kakovost se vidi v obnašanju in politiki zaposlenih, še zlasti najvišjih vodilnih in nudi osnovo za situacijske interpretacije zaposlenih. Obenem deluje kot vir pritiska, ki usmerja delovanje.

Tretji, interakcionistični pristop k razlagi klime, temelji na simboličnem interakcionizmu (Blumer v Ashforth, 1985) in socializaciji novih članov organizacije (Katz in Wanous v Ashforth, 1985). Ashforth (1994) zagovarja, da je organizacijska klima skupna lastnost obeh, organizacije in zaposlenih. Z drugimi besedami, klima je rezultat interakcije med organizacijskimi atributi in obnašanjem posameznika. Pomen organizacijskega notranjega delovnega okolja je socialno konstruiran (Berger in Luckman v Ashforth 1985) in ne sam po sebi dan (Blumer 2004). Gre za karakteristike organizacije, ki so konstruirane preko interakcije zaposlenih in po katerih se določena organizacija loči od drugih. Klima poseblja kolektivne zaznave zaposlenih o dimenzijah svoje organizacije, kot so avtonomnost, zaupanje, kohezivnost, podpora, prepoznavnost, inovativnost in pravičnost. Te zaznave služijo kot osnova za interpretiranje situacij ter zrcalijo organizacijsko kulturo in norme organizacije. Obenem služijo kot vodilo za način obnašanja zaposlenih (Morgan in Volkwein v Kangis in Williams, 2000: 531). Organizacijska klima je torej vez med posameznikom in organizacijo (Falcione in drugi v Razali, 1996), saj predstavlja splošna prepričanja in odnos posameznikov do organizacije (Poole in McPhee v Razali, 1996).

Pace (v Razali, 1996) navaja šest dimenzij organizacijske klime:

- stopnja, do katere organizacija ceni svoje zaposlene in jih vidi kot vir vrednosti,
- stopnja efektivnega toka komunikacije v vse smeri (vertikalno, horizontalno, diagonalno),
- motivacija, izražena s stopnjo, do katere delovni pogoji in odnosi v organizacijskem okolju prispevajo k izpolnjevanju ali neizpolnjevanju nalog,
- način sprejemanja odločitev, efektivnost odločitev, vključenost in ne vključenost vseh razpoložljivih virov informacij,
- stopnja, do katere zaposleni ocenjujejo tehnologijo organizacije (postopke, naprave) v teku s časom oziroma kot sodobne,
- stopnja vpliva zaposlenih na nižjih hierarhičnih mestih, vpliv vertikalnega komunikacijskega toka navzgor in občutek zaposlenih, da lahko vplivajo na dogajanje na svojem oddelku.

Newman (v Kangis in Williams 2000, 534) doda še naslednje razsežnosti organizacijske klime:

- stil nadrejenih, izražen v stopnji podpore in odprtosti vodstva,
- stopnja, do katere so sodelavci opisani kot vredni zaupanja, prijateljski in pripravljeni sodelovati,
- stopnja znanja in kompetenc zaposlenih, da lahko kakovostno opravljajo svoje delo,
- stopnja, do katere nagrade temeljijo na kakovosti izvedbe dela.

Kangis in Williams (2000) sta z raziskavo podprla tezo, da ima organizacijska klima vpliv na učinkovitost zaposlenih in s tem uspešnost podjetja. Organizacije, v katerih zaposleni zaznavajo organizacijsko klimo kot pozitivno, so bolj uspešne kot tiste, katerih zaposleni ne zaznavajo klime kot dobre.

3.5 KOMUNIKACIJSKA KLIMA

Komunikacijska klima izhaja iz koncepta organizacijske klime (Grunig 1992), vedno bolj pa se obravnava tudi ločeno od širšega konteksta organizacijske klime. (Razali 1996).

Po Buchholzu je komunikacijska klima notranje okolje informacijske izmenjave med ljudmi preko organizacijskih formalnih in neformalnih mrež (Buchholz 1993). Vključuje komunikacijske elemente organizacijske klime (Dillard in drugi v Razali 1996), ki so: sodelovanje v procesu odločanja, komunikacijska odprtost in točnost informacij (Trombetta in Rogers v Razali, 1996). Odraža se v zaupanju, odprtosti, kredibilnosti, vestni in stalni komunikaciji (Grunig 1992). Potrebe po povezanosti in sodelovanju, podpori in zaupanju, poštenosti in prepoznavnosti so bistveni sestavni deli socialnega življenja v organizaciji (Cohen in Prusak 2001). Tudi Dennis (v Razali 1996) navede več elementov komunikacijske klime: odprtost komunikacije, možnost komuniciranja vertikalno navzgor, zanesljivost informacij in kakovost informacij, vendar gre vsebinsko za enake elemente, kot omenjeno pri Dillardu in drugih. Redding (v Hargie in drugi 2000) predlaga idealno sestavo komunikacijske klime, ki jo je v organizaciji možno oblikovati z upoštevanjem petih dimenzij, in sicer z medsebojnim zaupanjem in podporo, kredibilnostjo informacij, participativnim načinom odločanja, učinkovitim izpolnjevanjem ciljev in odprtostjo oziroma odkritostjo komuniciranja.

Za nadaljnjo raziskavo vpliva komunikacijske klime na identificiranje zaposlenih z organizacijo bomo uporabili Buchholzov (1993) koncept **odprte komunikacijske klime**, za katerega osnove črpa iz Gibbove teorije podporne in obrambne komunikacijske klime (1961). Zagovarja namreč, da je komunikacijska klima odprtega značaja takrat, ko je tok informacij prost oziroma neprekinjen. V nasprotni situaciji, ko je tok informacij blokiran, pa gre za komunikacijsko klimo zaprtega značaja. V odprti komunikacijski klimi se zaposleni čutijo svobodne izražati mnenja, pritožbe in predlagati kaj nadrejenim. Med seboj prosto govorijo o politiki odločitev, osebju, tržnih zadevah. Brez problema informacije prehajajo vertikalno navzgor, navzdol in

horizontalno znotraj organizacije. Odprt značaj komunikacijske klime ima tri značilne karakteristike. Gre za razumevajoče okolje, udeležbo in zaupanje.

V notranjem organizacijskem okolju, ki je **poln podpore in razumevanja**, bodo zaposleni razkrili dobre ali slabe informacije svojim nadrejenim brez oklevanja, z vednostjo, da jih bodo nadrejeni sprejeli (Buchholz 1993). Podporno organizacijsko komuniciranje vodi v podporno komunikacijsko klimo (Dewine in James v Walt 2006). Če se zaposleni čutijo ogrožene, jih na primer skrbi, da ne bi izgubili službe ob posredovanju neke informacije nadrejenim, potem zagotovo ne bodo povedali prav nič. Le razumevajoči nadrejeni bodo deležni neprijetnih informacij o situaciji, ki jo je potrebno hitro rešiti, da ne bi še bolj škodovala organizaciji. Strah, sram in ponos so tisti, ki utišajo posameznika, če se počuti ranljivega ali brez podpore. Gre za obrambno reakcijo in obenem racionalno odločitev zaposlenega v nepodpirajočem okolju. Posameznik se z blokiranjem informacije zaščiti in se ne izpostavlja. V podpirajočem okolju, kjer so podrejeni spoštovani, bodo zaposleni bolj pripravljeni komunicirati, saj so cenjeni kot vitalen vir informacij, odločilen za uspeh organizacije (Buchholz 1993).

Udeležba notranjega okolja organizacije se kaže v občutku zaposlenih, da imajo njihove besede določeno težo in se jih upošteva. Najboljši nasveti za izboljšanje delovanja organizacije (na primer produkcijskega procesa, točne opredelitve potrošnikovih potreb) pridejo od zaposlenih, ki se z določenim področjem (proizvodnjo, potrošniki) ukvarjajo vsak dan in ga dobro poznajo. Vsi ti zaposleni imajo informacije, ki za organizacijo predstavljajo veliko vrednost in bi morale priti do tistih, ki odločajo. Vendar to se zgodi le, če zaposleni čutijo spoštovanje nadrejenih oziroma, da nekaj pomenijo v organizaciji. Da so cenjeni, vedo takrat, ko so njihovi predlogi nadgrajeni, njihova vprašanja odgovorjena in njihova prizadevanja prepoznana. Aktivno poslušanje in reagiranje na pritožbe ali predloge zaposlenih je ključ za udeležbo zaposlenih. Odziv nadrejenih mora biti viden v besedi in dejanju, drugače se izgublja čas. Da bi zagotovili uspešno nadgradnjo komuniciranja, morajo biti nadrejeni sposobni prenesti kritiko in v sodelovanju s svojimi podrejenimi sodelovati (Buchholz 1993). Zelo uspešni voditelji organizacij, kot sta tudi John Martin (Taco Bell) in Herb Kelleher (Southwest Airlines), preživijo ogromno časa za poslušanje predlogov za izboljšanje od svojih zaposlenih (Heskett in sodelavci 194, 168). Na aktivno participacijo lahko vpliva tudi korporativna struktura organizacije, če gre za birokratsko organizacijo (Morgan 2006).

Formalizirane, kompleksne procedure same po sebi ne nudijo podpore iniciativi zaposlenih in s tem zapirajo prost informacijski tok (Buchholz 1993).

Tretja dimenzija odprte komunikacijske klime, **zaupanje**, vključuje resnične in točne informacije v komunikacijskem procesu znotraj organizacije. Je rezultat kredibilnosti, katero znižujejo brezbržnost, lažnivost in manipulacija. Za odprto komunikacijsko klimo morajo imeti zaposleni zaupanje v svoje vire informacij, to pa je možno le, če njihovi nadrejeni podajajo točne in resnične podatke (Buchholz 1993). Boas in Yael (2003) pravita, da je zaupanje v organizaciji prisotno na sistemskem in medosebnem nivoju, ki sta povezana in vplivata eden na drugega. Zaupanje prinese značilne učinke, kot so pozitivni odnosi, višja raven sodelovanja in najvišja stopnja izvedbe dela (Jones in George, Mayer in drugi v Evling 2005). Ellis in Shockley-Zalaback (v Jevnikar 2006, 23) v svoji raziskavi navedeta štiri dejavnike, ki po Mishrovem modelu opredeljujejo organizacijsko zaupanje, in jim dodata še identifikacijo kot petega:

- sposobnost, ki zajema zaznavanje učinkovitosti sodelavcev, nadrejenih in organizacije kot celotne, ter meri sposobnost organizacije konkurirati drugim in preživeti,
- odprtost in poštenost, ki se nanaša na zaznano točnost samih informacij, kot tudi na iskrenost in primernost komunikacije,
- skrb za zaposlene, ki vključuje zaznano sočutje, zaskrbljenost in empatijo, ter prispeva k visoki stopnji zaupanja v odnosu,
- zanesljivost, ki pomeni zaznano stopnjo doslednosti in zanesljivosti sodelavcev in organizacije,
- identifikacija, kot povezanost zaposlenega z organizacijo, ki pozitivno vpliva na organizacijsko zaupanje in učinkovitost.

Odprta komunikacijska klima se razvije iz narave ljudi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu (Buchholz 1993). Klimo lahko tako določimo tudi na podlagi temeljnih razsežnosti osebnosti zaposlenih (Treven 1998, 79). **Ovire in blokade** odprte komunikacije večinoma izvirajo iz posameznikovih negativnih izkušenj. Posameznikova narava in ozadje oblikujeta vrednote, prepričanja, mnenja, odnose in pričakovanja. Iz tu izvirata tudi prepričanja o lastni vrednosti in dostojanstvu, zaradi katerih posameznik pogosto postavi prepreke, da bi ju zaščitil. Nekateri zaposleni, ki imajo globoko potlačen občutek neenakosti in katerih egoti ne tolerirajo kritiziranja,

preprosto ne bodo delili informacije, ki bi jih izpostavila osebni kritiki in s tem ogrozili svoje psihološke varnosti. Obenem ne povedo svojih predlogov za izboljšave in mnenj, ne prevzamejo iniciative, slabo vodijo skupine ter na takšen način gradijo prepreke, s katerimi si ustvarijo bolj predvidljivo in varnejše okolje. Če takšnim posameznikom nekako uspe zasesti vodilni oziroma menedžerski položaj, se po navadi počutijo najboljše, če dajejo naloge brez možnosti vprašanj, direktive, prizadevajo si za rutino in asimetrično komunikacijo. Pri posameznikih, ki nimajo globoko potlačenih občutkov neenakosti, pa vseeno zapirajo komunikacijski proces, gre po navadi le za kratkoročno taktiziranje. V različnih situacijah, ko bi njihove besede lahko sprožile nadaljnja vprašanja, na katera niso pripravljeni, šaljivke na njihov račun ali pa le izdale pomanjkanje jezikovnih spretnosti, se zaščitijo tako, da pač ne rečejo ničesar. S tem se zavarujejo, a povzročijo škodo celotni organizaciji, ki ne dobi informacij, pomembnih za proces odločanja. Nižanje komunikacijskih ovir in opogumljanje iskrenosti je edini način za povečanje stopnje resnice v komunikaciji (Gibb 1961). Tveganja so v odprti komunikacijski klimi večja, ampak so posledice nagrajujoče za organizacijo: višja morala zaposlenih, primerno zaznavanje in reševanje problemov, občutek za sodelovanje, občutek zaposlenih, da imajo njihove besede težo in zavedanje zaposlenih, da so oni sami bistvenega pomena za uspeh organizacije (Gibb 1961). Na podlagi počutja zaposlenih v organizaciji se oblikuje čustveni ton organizacije, ki predstavlja komunikacijsko klimo (Kreps v Walt 2006).

V Tabeli 3.3 je prikazana primerjava kategorij vedenjskih značilnosti med obrambno in odprto komunikacijsko klimo. Gibb (1961, 141-148) prvo opiše kot klimo, kjer prevladuje obramba, drugo pa kot klimo, kjer prevladujeta podpora in razumevanje. Odprta klima prispeva k bolj iskreni, konstruktivni in učinkoviti komunikaciji, medtem ko obrambna klima vodi v tekmovalno in destruktivno komunikacijo. Sporočevalec, čigar komunikacija deluje ocenjujoče, nadrejeno, vsevedno, manipulativno namesto spontano, ter izraža nadzor, ne pa občutka za sočloveka, bo pri prejemniku dosegel le obrambo in odpor, morda pričakovan odgovor, verjetno tišino, ne pa resnične in prave povratne informacije.

Tabela 3.3: Kategorije vedenjskih značilnosti zaprte in odprte komunikacijske klime

Zaprta komunikacijska klima in obrambno komuniciranje	Odprta komunikacijska klima in spodbujevalno komuniciranje
1. Vrednotenje	1. Opisovanje
2. Nadzor	2. Problemska naravnost
3. Strategija	3. Spontanost
4. Nevtralnost	4. Empatija
5. Nadrejenost	5. Enakovrednost
6. Sigurnost	6. Provizionalizem

Vir: Gibb (1961, 143).

Elementi obrambne komunikacijske klime po Gibbu (1961, 143) so (glej Tabelo 3.3):

- ocenjujoč govor, ki se prepozna v obsojanju sogovornika in zbujanju slabe vesti pri sogovorniku (na primer: »Kdaj boš začel hoditi na sestanke pripravljen!?!«),
- nadzor, ki ga ne zaznamujejo neiskreni poskusi prepričevanja, temveč poskusi vsiljevanja lastnega mnenja drugim z uporabo manipulacije (na primer: »Če bi vedeli, kaj počnemo, bi ...«),
- strateška sporočila, ki zavajajo sogovornika,
- nevtralnost sporočil, ki odražajo pomanjkanje empatije ali interesa (na primer: »Vseeno mi je, kaj ta skupina počne.«),
- sporočila, ki izražajo nadrejenost, poskušajo prikazati govorca kot boljšega ter obenem poslušalca kot manjvrednega ali neenakega, ter zmanjšujejo interakcijo, saj izražajo očitno nezanimanje za povratno informacijo,
- sigurnost, ki prikazuje nekaj kot absolutno resnično ter deli svet na črno in belo.

Elementi spodbujevalne komunikacijske klime po Gibbu (1961, 143) so (glej Tabelo 3.3):

- opisovanje brez preobsežnih besed in z uporabo neverbalne komunikacije,
- problemska naravnost, osredotočena na skupno iskanje rešitev,
- spontanost, ki je karakterizirana z odprtostjo in iskrenostjo,
- empatija, ki kaže na govornikov interes in razumevanje misli in čustev drugih,
- enakovrednost, ki izraža vrednost drugih, vključenih v pogovor,
- provizionalizem, ki izraža določen pogled na temo pogovora, vendar z odprtim pristopom, ki drugim dovoljuje iskanje in raziskovanje alternativ.

Zaposleni, ki redno dobivajo informacije o svojem delu, kot tudi o organizaciji in njenem delovanju, zaznavajo klimo kot bolj odprto, zaupljivo in podporno (Grunig 1992). Posledice odprte komunikacijske klime se kažejo v motiviranosti, osebni rasti in razvoju zaposlenih, saj se čutijo spoštovane, cenjene, obveščene in sposobne (Gibb 1961).

Organizacijsko komuniciranje je torej večdimenzionalen konstrukt, ki je nedeljivo povezan z organizacijsko strukturo. Po strukturi se največkrat deli na verbalno in neverbalno ter na vertikalno in horizontalno. Omogoča prenašanje informacij po različnih kanalih, s čimer dosega različne učinke. Z grajenjem skupnih pomenov oblikuje skupnost znotraj organizacije. S tem omogoča posamezniku zadovoljiti motive po samokategorizaciji. Na osnovi Gibbove teorije podporne in obrambne komunikacijske klime (1961) govorimo o odprti ali zaprti komunikacijski klimi, ki prevladuje znotraj organizacije. Ko je komunikacijska klima odprtega značaja je tok informacij prost oziroma neprekinjen, kar prinaša prednosti za zaposlenega kot organizacijo.

4 VLOGA KOMUNICIRANJA PRI IDENTIFICIRANJU ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO

Raziskave, ki proučujejo vplive komuniciranja na vedenje posameznikov znotraj organizacije (Huff in drugi v Wiesenfeld in drugi 1998), oblikujejo teoretično povezavo med komunikacijskim procesom in organizacijsko identifikacijo. Potrdili so vpliv komuniciranja na vedenja, ki so še zlasti močno povezana z identifikacijo (Wiesenfeld in drugi 1998).

Identiteta organizacije lahko okrepi posameznikovo identifikacijo z organizacijo, saj mu daje priložnost, da ustvarja in deli z drugimi svoje subjektivne zaznave organizacijskih lastnosti, kot so norme, vrednote in kultura. Poznavanje teh značilnosti organizacije ustvarja med zaposlenimi občutek skupnih pomenov (Sproull in Kiesler v Wiesenfeld in drugi 1998), ki vodi v občutek socialne prisotnosti (Fulk in Boyd v Wiesenfeld in drugi 1998) in gradi občutek skupnega interpretacijskega konteksta (Zack v Wiesenfeld in drugi 1998). Skupni pomeni omogočajo zaposlenim jasno zaznavanje organizacijske identitete in lahko okrepijo njihovo identificiranje (Wiesenfeld in drugi 1998), vzpostavijo pa se preko komuniciranja.

4.1 IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO S POMOČJO KOMUNICIRANJA KOT PREDNOST ORGANIZACIJE

Van Riel (v Kline 2004) poveže preučevanje organizacije s celotnim področjem njegovega komuniciranja, s čimer pokaže centralni pomen komunikacije za vse ostale procese organizacije.

Dejstvo je, da bodo večjo podporo in naklonjenost organizaciji izkazovali tisti zaposleni, ki se z njo močno identificirajo (Ashforth in Mael 2004, 134-146). Obenem bodo bolj verjetno sprejemali odločitve, ki so konsistentne z organizacijskimi cilji (Simon v Smidts 2001, 1052). Organizacijska identifikacija lahko torej vodi zaposlene v obnašanje, ki je skladno z identiteto, ugledom in strategijo podjetja (Ashforth in Mael 2004, 134-146). Takšno vedenje je še zlasti pomembno v storitvenih organizacijah, kjer zaposleni igrajo bistveno vlogo pri doseganju kakovosti storitev in potrošnikovega

zadovoljstva (Zeithaml in Bitner v Smidts 2001, 1052). Pravzaprav je bilo dokazano, da močna identifikacija zaposlenih s podjetjem pozitivno prispeva k uspehu podjetja (Mathieu in Zajac, Rajac v Smidts 2004, 1053) in lahko razloži konkurenčnost nekaterih korporacij, na primer: Southwest Airlines.

Da bi organizacije pospešile svoje funkcioniranje morajo same povzročiti identifikacijo svojih zaposlenih (Pratt 1998, 171). Za izbor primernih instrumentov za ustvarjanje in večanje stopnje identifikacije zaposlenih s podjetjem bi se menedžerji morali zavedati potreb in motivov, ki ženejo zaposlene, da se identificirajo z organizacijo.

Iz socialne teorije identitete (Tajfel v Hogg in Terry, 2000) lahko izpeljemo prvi motiv za identifikacijo. To je potreba po samokategorizaciji, in sicer doseči čim večjo homogenost znotraj skupine ter čim večjo diferenciacijo skupine od drugih skupin in posameznikov. Vključuje jasno razmejevanje med tem, kaj skupina vključuje in kaj ne, kar posamezniku pomaga definirati njegovo lastno mesto v družbi. Upravljanje organizacijske identifikacije tako kliče po poenostavljanju kategorizacijskega procesa (Turner v Hogg in Terry, 2000).

Drugi motiv za identificiranje zaposlenih s podjetjem je potreba po samookrepitevi. To lahko razložimo tako, da je članstvo v skupini samo po sebi nagrajujoče (Pratt v Smidts 2004). Ta motiv je močno povezan s čustveno komponento identifikacije (Hogg in Terry 2000).

Hogg in Terry (2000) omenjata še tretji motiv za identificiranje z organizacijo. Potrebo po zmanjšanju lastne negotovosti glede percepcij, odnosov, občutkov, vedenj, pa tudi koncepta sebe in svojega mesta v socialnem svetu. Hogg in Terry menita, da se bodo lažje in hitreje identificirali posamezniki, ki so na splošno bolj negotovi oziroma se trenutno nahajajo v negotovem času ali situacijah. S tem, ko se identificiramo s skupino, se s transformacijo koncepta sebe zmanjša lastna negotovost in z asimilacijo z organizacijo raste moralna podpora in konsenz znotraj organizacije. Motiv zmanjševanja negotovosti konstruira nov posameznikov koncept jaza, ki definira, kdo smo in predpisuje, kaj naj bi zaznavali, mislili, čutili in delali. Z njima se strinja Gynnova (1998, 242), ki opisuje potrebo posameznikov po identifikaciji z organizacijo

v situacijah, ko izgubijo smisel svojega osebnega, družbenega ali profesionalnega življenja. Identifikacija z organizacijo zapolnjuje prazen prostor skozi spremembe, kot so na primer poroka, starševstvo, ločitev, organizacijske spremembe, starost, ki v posameznikovo življenje prinesejo negotovost.

Komunikacija je tisti kritični instrument, ki vpliva na omenjene tri motive. Vprašanje pa je, kaj in kako naj menedžerji komunicirajo zaposlenim (Smidts 2004, 1054) in pa preko kakšne medsebojne komunikacije zaposleni lažje povežejo svojo osebno identiteto z identiteto podjetja (Cohen in Prusak 2001, 116-117).

Fisher in Wakefield (v Smidts 2004) predlagata komunikacijsko strategijo za poenostavitev kategorizacijskega procesa in samookrepitev, ki zajema povečanje vključenosti zaposlenih v organizacijsko poslanstvo, investiranje v grajenje močnejših čustvenih vezi med zaposlenimi ter poudarjanje organizacijskih dosežkov in kakovosti s sredstvi interne komunikacije. Zaposleni so ponosni, da so del uglednega podjetja, saj to večja njihovo lastno vrednost (Rao in Glynn v Smidts 2004). Velja pa tudi prav nasprotno, in sicer, da se zaposleni nič kaj radi ne povezujejo s podjetjem, ki ima slab ugled.

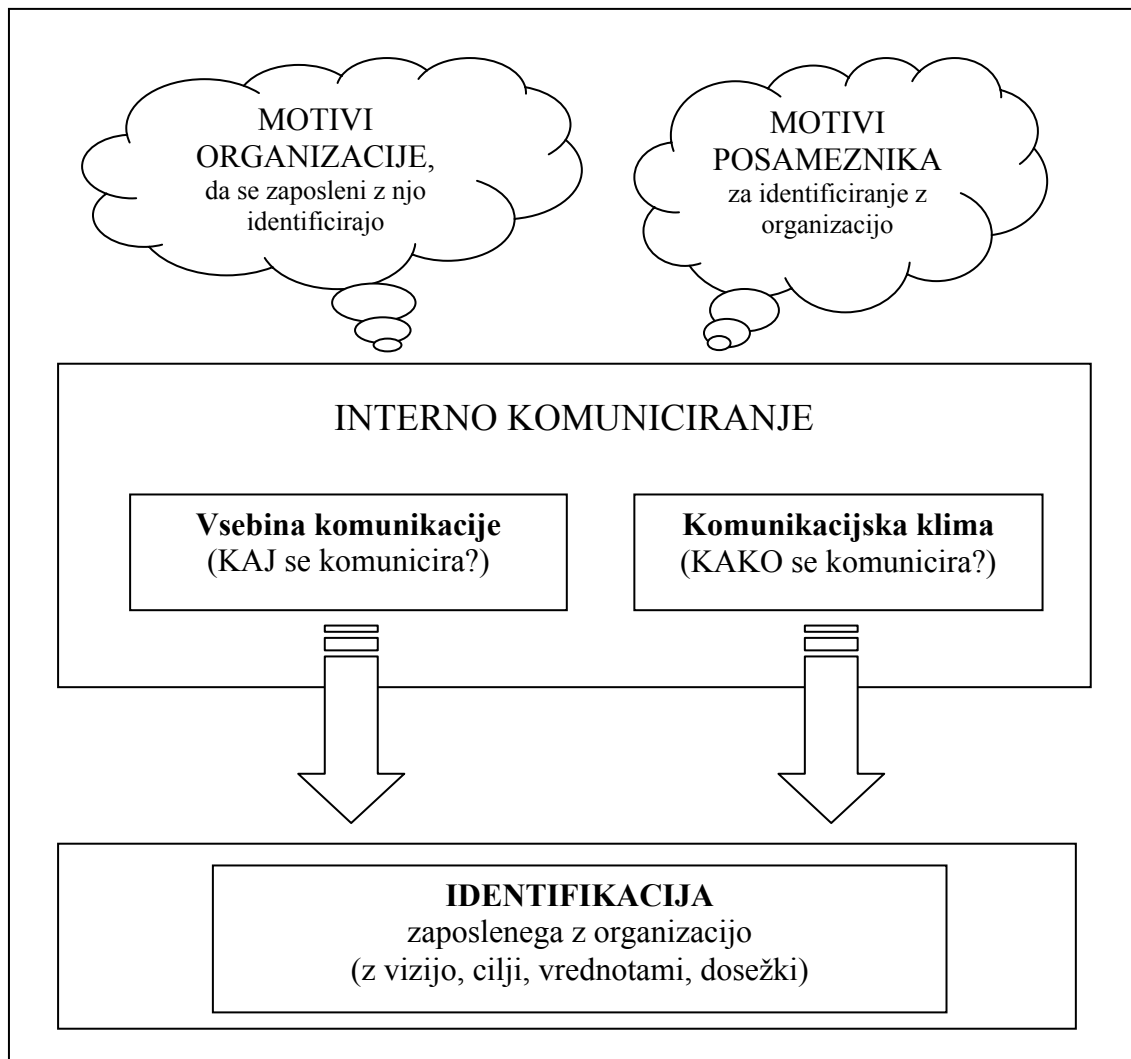
Glede na to, da so temeljni pogoji visoke stopnje identifikacije vsekakor seznanjenost s poslovnimi cilji organizacije, možnost vplivanja na postavljanje in uresničevanje teh ciljev ter zaupanje med zaposlenimi in menedžmentom (Bakovnik 2000), je komunikacija med zaposlenimi tista, ki pripomore k identifikaciji zaposlenih z organizacijo s prenašanjem sporočil o organizacijskih ciljih, vrednotah in dosežkih. S tem sporoča tudi navodila za individualno ali skupinsko delovanje (Cheney v Smidts 2004). Vsebina teh informacij razkriva identiteto organizacije svojim zaposlenim in s tem omogoča kategorizacijski proces. Vendar je odnos med identiteto organizacije in komuniciranjem znotraj organizacije obojestranski. Obenem je identiteta organizacije vir komuniciranja v organizaciji (Kline 2004). S tem se strinjajo tudi Dutton in sodelavci (1994), ki menijo, da je izpostavitev organizacijski identiteti bistvenega pomena za ustvarjanje identifikacije posameznikov z organizacijo.

Seznanjenosti z organizacijskimi dosežki pa lahko dosežemo tudi preko zgodb. Socialni psiholog Elliot Mishler (v Cohen in Prusak 2001, 116-117) izpostavlja pomen pripovedovanja zgodb o organizaciji med zaposlenimi. Pravi, da tako kot zgodbe o ljudeh, tudi zgodbe o organizaciji izražajo in razlagajo njeno identiteto in vrednote ter ustvarjajo pomen. Največ povedo zgodbe, ki govorijo, kaj se je organizaciji že dogodilo, v smislu, kaj je že prestala in kaj dosegla. Poleg zavidanja vizije in poslanstva, tudi te zgodbe prispevajo k identifikaciji in vpletenosti zaposlenih. Zgodbe povezujejo individualno in organizacijsko identiteto. Howard Gardner (v Cohen in Prusak 2001, 116) meni, da zgodbe identitete pomagajo posameznikom, da razmišljajo in čutijo, kdo so, od kod prihajajo ter, kam so namenjeni. Obstajajo celo podjetja, kot na primer Rick Stone's Storywork Institute, ki organizacijam pomagajo spoznati, kdo sploh so, preko zbiranja zgodb zaposlenih teh organizacij. Zapišejo jih v knjigo, ki služi kot pripomoček novozaposlenim in voditeljem, ki se učijo pripovedovanja zgodb kot menedžerskega orodja. Zgodbe pritegnejo poslušalce zato, ker je v središču zgodbe vedno nek heroj, s katerim pa se vsak poslušalec v mislih ob poslušanju identificira. Obenem pa dopuščajo prostor za interpretacijo (Cohen in Prusak 2001, 116-118).

Intenzivnost identifikacije je karakterizirana s stopnjo deljenja skupnih interesov (Fontenot in Scott 2003), zato bo staro hierarhično paradigmo internega komuniciranja zamenjala nova paradigma, ki jo sestavljajo »soupravljanje, participacija zaposlenih, delitev odgovornosti, nove oblike motiviranja zaposlenih, dialog namesto monologa, obravnavanje zaposlenih kot odraslih oseb in ne nebogljenih otrok, ki jim je dan za dnem potrebno gledati pod prste«, (Gruban 2007).

Če povzamemo, sta v povezavi z identifikacijo zaposlenih z organizacijo zanimiva zlasti dva aspekta interne komunikacije. To sta vsebina organizacijskih sporočil, ki se dotika učinkovitosti vsebine komunikacije (kaj se sporoča) in pa komunikacijska klima, ki sestoji iz stopnje sodelovanja, odprtosti in zaupanja pri komunikaciji, pravice povedati lastno mišljenje, stopnje upoštevanja ter podpore drugih pri tem v smislu, koliko drugi jemljejo resno, kar posameznik pove (glej Sliko 4.1: Konceptualni model vpliva interne komunikacije na identifikacijo zaposlenih z organizacijo). Seveda pa samo interno komuniciranje ni razlog za organizacijsko identificiranje. Je bolj način, ki omogoča zadovoljiti posameznikove in organizacijske motive po identificiranju.

Slika 4.1: Konceptualni model vpliva interne komunikacije na identificiranje zaposlenih z organizacijo



V naslednjih dveh podpoglavjih bomo podrobneje preučili vpliv obeh vidikov komuniciranja na identificiranje zaposlenih z organizacijo.

4.1.1 POMEN VSEBINE KOMUNIKACIJE ZA IDENTIFIKACIJO ZAPOSLENIH

Bilo je že omenjeno, da je za nastajanje in večanje stopnje identifikacije zaposlenih s podjetjem pomembno, kaj menedžerji komunicirajo zaposlenim, prav tako kot je pomembno, da zaposleni med seboj komunicirajo o ciljih, vrednotah in dosežkih podjetja.

Zaposleni, ki so dobro seznanjeni z informacijami o tem, kaj se od njih in njihovega dela pričakuje, kolikšen naj bi bil njihov prispevek, obenem tudi bolj razumejo norme in vrednote svoje organizacije. Te informacije zagotovijo osnovno samokategorizacijo (Hogg 1996), povečajo občutek pripadnosti in vpletenosti (Lawler 1989) ter tako zvišajo stopnjo identifikacije z organizacijo.

Da zaposleni lažje sami sebe umestijo in kategorizirajo, je pomembno, da preko komuniciranja znotraj organizacije prejmejo uporabne informacije o svoji vlogi v organizaciji (Turner v Smidts 2004, 9) in točna navodila o načinu izvajanju njihovega dela (Postmes v Elving 2005). Obenem je za socialno umestitev zaposlenih pomembno, da prejmejo informacije, ki jim sporočajo, kaj je za njihovo organizacijo osnovnega pomena in po čem se razlikuje od drugih (Turner v Smidts 2004, 9). Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in cilji organizacije pomeni bistveni prispevek k identificiranju zaposlenih s cilji organizacije. Obenem zaposleni vidijo jasno razlikovanje med seboj in tekmeči (Gruban 2007). Dobra obveščенost o organizacijskih zadevah, kot so cilji, aktivnosti in dosežki, omogoča zaposlenemu, da odkrije tiste karakteristike, ki ločijo njegovo delovno organizacijo od drugih (Pratt 1998) in s tem okrepi socialno kategorizacijo. Tako postane sestoj skupine bolj transparenten kot objekt identificiranja. Obenem večja izpostavljenost informacijam o lastni organizaciji poveča zaznano atraktivnost organizacije (Zajonc v Smidts 2004) in željo zaposlenih, da jih drugi povezujejo z njo.

Interno komuniciranje je tisto, ki omogoča zaposlenim, da poznajo vizijo, poslanstvo, vrednote in cilje svoje organizacije. Kako pomembno pa je za vodilne znati preko interne komunikacije učinkovito posredovati zaposlenim vizijo organizacije, pa govori raziskava publikacije Sloan Management Review (poletje 1996), kjer je na vprašanje o najbolj iskani sposobnosti menedžerja na prelomu tisočletja kar 98 odstotkov intervjuvanih od 1.500 vodilnih iz dvajsetih držav odgovorilo, da bo ta sposobnost predstaviti vizijo (Gruban 2007) opiše kot »nevidni kompas, ki kaže, kam je organizacija usmerjena«, poslanstvo pa kot »zgoščen zapis razvojne vizije«, ki opredeljuje temeljni smoter obstoja organizacije ter, kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri (glej Tabela 4.1). Poslanstvo se izpolnjuje s strategijo, ki vnaprej definira, kaj in kako bo organizacija dosegla. Gruban meni, da morajo biti zaposleni

tudi dobro obveščeni o jasno opredeljenih temeljnih vrednotah, za katere si organizacija prizadeva, in načelih, ki organizacijo vodijo pri izpolnjevanju vizije. Pravi tudi, da je učinkovito, da je v vsebini, ki se sporoča zaposlenim, zajeta tudi opredelitev organizacije do okolja in odnos do ključnih javnosti (Gruban 2007).

Tabela 4.1: Vizija, vrednote, etika, strategija in poslanstvo organizacij

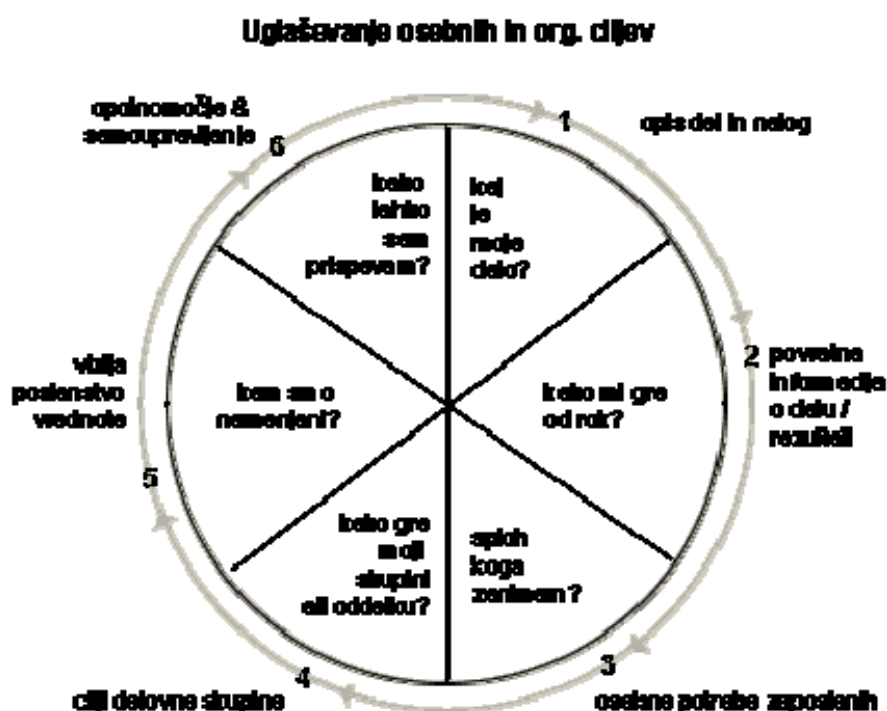
Vizija	<ul style="list-style-type: none"> • kje naj bi organizacija bila jutri • ambiciozna, toda neuresničljiva
Vrednote	<ul style="list-style-type: none"> • ideologije in odnosi, ki oblikujejo vedenje • opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov in s tem celotne organizacije
Etika	<ul style="list-style-type: none"> • standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote in s tem sprejemljivost celotne organizacije
Strategija	<ul style="list-style-type: none"> • kodirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje, kako bomo uresničili vizijo
Poslanstvo	<ul style="list-style-type: none"> • seštevek vizije, vrednost, etike in strategije

Vir: Gruban (2007).

Slaba komunikacijska podpora vizije onemogoča zaposlenim, da bi delovali v njeni smeri. Martin Luther King (v Gruban 2007) je to izrazil z: »Vizija, ki ni komunicirana, so sanje«.

Komuniciranje vpliva na odnos zaposlenih do organizacije, ki je lahko močno povezan z njihovim identificiranjem z organizacijo. Komunikacija zviša stopnjo identificiranja, saj članom organizacije omogoča priložnost ustvarjati in deliti svoje subjektivne zaznave lastnosti, ki definirajo organizacijo. Te lastnosti organizacije so norme, vrednote in kultura, njihovo poznavanje pa zaposlenim predstavlja skupne pomene (Kiesler v Olumoya 2004, 2-4). Komunikacija je tista, ki jih pomaga graditi, ker se z njeno pomočjo ustvarja socialni kontekst, ta pa omogoča zaznavanje socialne prisotnosti (Kiesler v Olumoya 2004, 2-3). Skupni pomeni naredijo organizacijsko identiteto bolj jasno, posledično se zaposleni lažje in bolj identificirajo z organizacijo (Zack v Olumoya 2004). Skupni pomeni se ustvarjajo prek usklajevanja osebnih in organizacijskih ciljev, kar omogoča interna komunikacija. Proces je v šestih korakih prikazan na sliki 4.2. (Gruban 2007).

Slika 4.2: Uglajevanje osebnih in organizacijskih ciljev



Vir: Gruban (2007).

Na sliki je prikazano na katera vprašanja mora organizacija odgovoriti zaposlenemu, da zadovolji njegove potrebe in usmeri njegovo delovanje v začrtano smer. Usklajevanje med cilji organizacije in posameznika je možno doseči z internim komuniciranjem, ki tako prispeva k višanju stopnje identificiranja zaposlenih z organizacijo.

4.1.2 POMEN KOMUNIKACIJSKE KLIME ZA IDENTIFIKACIJO ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO

Za identifikacijo zaposlenih je pomembno, kako se informacije komunicirajo znotraj organizacije. Ko so komunikacijski mediji bolj neformalni, se zaposleni počutijo bolj aktivne udeležence v ustvarjanju identitete in se bolj identificirajo z organizacijo (Olumoya 2005, 5). Tudi pogostost komuniciranja vpliva na stopnjo identifikacije, saj se ob bolj pogostem komuniciranju zaposleni počutijo bolj aktivne pripadnike organizacije. Aktivna udeležba v komunikaciji vodi zaposlene v občutek, da imajo večji nadzor v organizaciji (Huff v Wiesenfeld in drugi 1998). Ko sodelujejo v razpravah, ne da bi jih kdo v to silil, pridobijo bolj pozitivno sliko o organizaciji in se z njo še rajši identificirajo (Huff, Kiesler, O'Reilly in Caldwell v Wiesenfeld in drugi 1998).

V veliki meri je odprtost komunikacijske klime odvisna od karakternih značilnosti udeležencev. Od posameznika zahteva pogum, saj komunicira z manjšim oziroma omejenim številom zaščitnih ovir, kar ga lahko privede do neprijetnega položaja (Gibb 1961). Dirks in Ferrin (v Elving 2005) pa navedeta zaupanje med podrejenimi in nadrejenimi kot kritični element komunikacijske klime, ki veliko prispeva h grajenju skupnosti znotraj organizacije in s tem k poenostavljanju samokategorizacijskega procesa za zaposlene (Turner v Elving 2005), ki je eden izmed glavnih motivov za identificiranje posameznikov z organizacijo (Turner v Hogg in Terry 2000).

Odperta komunikacijska klima je vidna na dveh ravneh. Na osebni ravni je komunikacijska klima posledica komunikacijskega ravnanja zaposlenih. Na organizacijski ravni pa se odraža v komunikaciji, ki motivira posameznike za doseganje ciljev (Clampitt in Downs v Walt, 2006). Spodbuja jih k aktivnemu sodelovanju pri razpravah o organizacijskih zadevah in odločanju. Odprtost komunikacijske klime da posamezniku občutek vrednosti ter občutek, da ga drugi jemljejo resno (Smidts 2004). Lawler (v Smidts 2004) vidi odprto komunikacijo kot način, ki najlažje vzpostavi vpletenost posameznika v organizacijo. S tem se strinja Guzley (1992) in dodaja, da obenem vzpostavlja tudi zaupanje med zaposlenimi.

Wheless in Howard (v Berlogar 1999, 185-187) sta v svoji študiji pokazala, da si zaposleni na nižjih hierarhičnih položajih udeležbe pri oblikovanju ciljev ne predstavljajo v smislu sooblikovanja ciljev in vizije organizacije ali udeležbe v upravljanju in odločanju, temveč bolj v smislu imeti besedo pri stvareh, ki se jih neposredno tičejo, in glede stvari, ki se dotikajo njihovega delovnega mesta ter stvari, ki so povezane z njihovim področjem in imajo občutek, da se na njih dobro spoznajo.

Odperta komunikacijska klima nagrajuje posameznika in organizacijo, saj ustvarja okolje, v katerem zaposleni osebnostno rastejo in je organizacija uspešna (Buchholz 1993).

Teoretiki in raziskovalci torej zagovarjajo, da interno komuniciranje vpliva na identificiranje zaposlenih z organizacijo. Podrobneje rečeno, vsebina komuniciranja in

način komuniciranja sta dimenziji internega komuniciranja, ki naj bi zaposlenim omogočali zadovoljiti motive po samokategorizaciji, samookrepitevi ter zmanjševanju negotovosti preko identificiranja z organizacijo.

5 EMPIRIČNA ANALIZA VPLIVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA IDENTIFICIRANJE ZAPOSLENIH Z ORGANIZACIJO

5.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Mnogo je bilo raziskanega s ciljem ugotoviti, kaj je tisto, kar žene zaposlenega, da postane ciljno usmerjen in motiviran. Odgovor naj bi bil v skritih vezeh, ki vežejo posameznika na njegovo organizacijo. Zaposleni, ki se identificirajo z organizacijo, naj bi bili verjetno tudi bolj produktivni in naj bi si za doseg organizacijskih ciljev prizadevali kot za doseg lastnih ciljev. Organizacijska identifikacija lahko vodi zaposlene v obnašanje, ki je skladno z identiteto, ugledom in strategijo podjetja (Ashforth in Mael 2004, 134-146).

V raziskavi bomo na slovenskem primeru poskušali ugotoviti, ali interno komuniciranje vpliva na identificiranje zaposlenih z organizacijo.

Še zlasti nas zanima, ali jasna sporočila o organizacijski viziji, ciljnih in vrednotah prispevajo k identificiranju zaposlenih z organizacijo in spodbujajo zaposlene, da delujejo v skladu z njimi. V teoriji je namreč rečeno, da je učinkovita vsebina komunikacije med zaposlenimi tista, ki pripomore k njihovem identificiranju z organizacijo (Cheney v Smidts 2004).

Zanima nas tudi prispevek odprte komunikacijske klime k višji stopnji identificiranja zaposlenih. Po teoriji naj bi odprtost komunikacijske klime povečala identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Zviša namreč stopnjo vpletenosti in zvestobe zaposlenih (Guzley 1992). Odprtost v komuniciranju sestoji iz stopnje odprtosti in zaupanja pri komunikaciji, pravice povedati lastno mišljenje, stopnje upoštevanja ter podpore drugih. V veliki meri je odvisna od karakternih značilnosti udeležencev in zahteva od posameznika pogum, da komunicira z manjšim številom zaščitnih ovir, čeprav ga to lahko privede do neprijetnega položaja (Gibb 1961). Takšna odprtost nagraduje posameznika in organizacijo, saj ustvarja okolje, v katerem zaposleni osebno rastejo in je organizacija uspešna (Buchholz 1993).

Raziskovali bomo torej vpliva dveh aspektov interne komunikacije na identificiranje posameznikov, in sicer: vsebine organizacijskih sporočil (kaj se komunicira) in odprtosti komunikacijske klime (kako se komunicira). Želimo raziskati in ugotoviti, ali interno komuniciranje vpliva na stopnjo identificiranja zaposlenih z organizacijo na konkretnem primeru. To bomo opravili z anketiranjem zaposlenih na IEDC - Poslovni šoli Bled, saj je vedenje, ki je skladno z identiteto, vrednotami in strategijo podjetja, še zlasti pomembno v storitvenih organizacijah, kjer zaposleni igrajo bistveno vlogo pri doseganju kakovosti storitev in potrošnikovega zadovoljstva.

Vodilni v organizaciji se dobro zavedajo pomembnosti internega komuniciranja in identificiranja zaposlenih za delovanje in uspešnost te izobraževalne institucije. V več kot 20 letih obstoja se je razvil določen vzorec komuniciranja med zaposlenimi, ki temelji bolj na neformalni kot formalni komunikaciji. V storitveni organizaciji, kjer je pomembno, da zaposleni usklajeno predstavljajo organizacijo navzven, morajo posamezniki dobro poznati strategijo, vrednote in prizadevanja organizacije. Pomembno pa je tudi, da se gradi na čim bolj odprti komunikacijski klimi. Tako se spodbujajo inovativnost, sodelovanje, udeležba pri odločanju, ter obenem gradi na medsebojnem zaupanju in podpori. Le znotraj takšne klime je možen nemoten potek inovativnih idej, informacij o strankah, časovno in vsebinsko usklajeno kontaktiranje potencialnih kandidatov ter hitro reagiranje na spremembe.

Cilj empirične analize je preveriti, ali obstaja povezanost med komunikacijsko klimo in identificiranjem zaposlenih z organizacijo ter, ali obstaja povezanost med učinkovitostjo komunicirane vsebine in identifikacijo na primeru IEDC - Poslovne šole Bled.

5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA IEDC - POSLOVNE ŠOLE BLED

IEDC - Poslovna šola Bled, ustanovljena leta 1986 v Sloveniji, je bila ena prvih poslovnih šol v Srednji in Vzhodni Evropi. Z leti je razvilo več kot 900 izobraževalnih poslovnih in podiplomskih programov za poslovneže iz 70 držav. Šola vsako leto

sprejme okoli 3.500 udeležencev, med njimi jih 80 odstotkov prihaja iz držav izven Slovenije (O IEDC-Poslovni šoli Bled 2004).

IEDC - Poslovna šola Bled, d. o. o. s sedežem na Bledu je vodilna poslovna šola na območju centralne Vzhodne Evrope. Poslovnežem in mladim, ki se na poslovni svet šele pripravljajo, nudi vrsto izobraževalnih programov, katere odlikuje nabor najbolj priznanih profesorjev v svetovnem merilu. Poslovno šolo je leta 1986 ustanovila prof. dr. Danica Purg, ki je obenem direktorica in dekanka šole. Mednarodna sestava udeležencev, profesorjev in zaposlenih, skupaj z vodilnimi strokovnjaki iz regije, je tista, ki določa Poslovno šolo Bled za stičišče znanj, idej in praks.

Na IEDC se združujejo akademska in strokovna odličnost, inovativno raziskovanje in intelektualna radovednost profesorjev, kot tudi sposobnost učinkovite komunikacije s poslovnimi voditelji, kar se odraža v medsebojni podpori in sinergij.

Poleg treh mednarodnih Executive MBA programov, IEDC ponuja programe po meri za podjetja in druge organizacije, prilagojene krajše seminarje za vodilne ter široko paleto programov splošnega menedžmenta, vključno z mednarodnimi poletnimi šolami za mlade menedžerje. Leta 1999 ji je mednarodni akreditacijski organ, Združenje za razvoj menedžmenta v Srednji in Vzhodni Evropi (CEEMAN), podelil mednarodno akreditacijo IQA (International Quality Accreditation), leta 2005 pa je prejela mednarodno akreditacijo združenja AMBA (Association of MBAs) s sedežem v Londonu. IEDC je tudi članica Akademskega Sveta Evropskega inštituta za napredne študije na področju menedžmenta (EIASM). IEDC - Poslovna šola Bled je tudi sedež Združenja za razvoj menedžmenta v Srednji in Vzhodni Evropi - CEEMAN (Central and East European Management Development Association), Mednarodne akademije za izobraževanje profesorjev menedžmenta - IMTA (International Management Teachers Academy), Evropskega centra za voditeljstvo - ELC (European Leadership Centre) in Slovenskega društva Združenih narodov za trajnostni razvoj (O IEDC-Poslovni šoli Bled 2004).

Vizija IEDC je postati center odličnosti, ena najboljših poslovnih šol v Evropi, gibalno sprememb, pomembno regionalno poslovno stičišče. Poslanstvo IEDC pa je: »privabiti

najobetavnejše vodstvene kadre in vrhunske menedžerje, jim ponuditi izobraževalne storitve na svetovni ravni in v resnično mednarodnem okviru, jih navdihovati za vseživljenjsko učenje in jih pripraviti na delovanje in dodajanje vrednosti v vlogi sposobnih in odgovornih voditeljev tako v njihovih podjetjih kot v celotni družbi«. (O IEDC-Poslovni šoli Bled 2004).

Gre torej za storitveno organizacijo, ki skrbi za izobraževanje menedžerjev Srednje in Vzhodne Evrope in jim omogoča, da se učijo od najboljših profesorjev ter delijo lastne izkušnje med seboj. Pri delu s profesorji in učenci morajo zaposleni poosebljati poslanstvo šole, ki je omogočanje vrhunskega menedžerskega izobraževanja. Zaposleni morajo biti enotni v sporočanju vsebine svojim strankam, hitri pri skupnem odločanju, si zaupati ter biti inovativni, če želijo, da je končna storitev resnično nadstandardna in kakovostna. Zaradi narave dela je pomembno, da vsi zaposleni stremijo k skupnemu cilju, ki je omogočanje najbolj kakovostnega izobraževanja za menedžerje.

5.3 METODA IN VZOREC

Odločili smo se za kvantitativno metodo, in sicer za anketni vprašalnik. Da bi pridobili resnične informacije, je bila anketa zaradi obravnavane tematike, ki je zajemala odnos do sodelavcev in mnenje o nadrejenih, anonimna.

Populacijo, ki je sodelovala v raziskavi, so sestavljali vsi zaposleni na IEDC - Poslovni šoli Bled. Vzorec je na začetku vključeval 35 enot, od katerih so bile 3 ankete izključene kot neveljavne, saj niso bile izpolnjene.

Svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki merijo identifikacijo, je izrazilo 29 anketirancev od 32. S trditvami, ki merijo odprtost komunikacijske klime, je strinjanje oziroma nestrinjanje izrazilo 26 anketirancev, s trditvami o komunikacijski vsebini pa je izrazilo strinjanje oziroma nestrinjanje 30 anketirancev.

5.4 POSTOPEK PRIDOBIVANJA PODATKOV

Udeleženci so reševali anketo med 10. in 30. oktobrom 2008. Vsak je dobil kopijo anketnega vprašalnika na svojem delovnem mestu, kjer so nekateri tudi pisno reševali anketo, drugi pa so jo odnesli domov in prinesli pozneje nazaj na IEDC - Poslovno šolo Bled. Navodilo za reševanje je bilo napisano na začetku ankete same, priložena pa je bila prazna pisemska ovojnica. Anketo so reševali individualno in anonimno. Rešeno anketo so v spravili v priloženo pisemsko ovojnico in jo oddali na recepciji v škatlo, ki je bila za to določena.

Razdeljenih je bilo 35 anket, kolikor je tudi zaposlenih, od tega pa 32 vrnjenih in izpolnjenih. Reševanje ankete jim je vzelo okoli 10 minut.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 72 trditev, udeleženci so nanje odgovarjali po 7-stopenjski Likertovi lestvici, tako da so obkrožili tisto številko od 1 do 7, ki je bila najbližje njihovi stopnji strinjanja z določeno trditvijo:

1. Zelo močno se ne strinjam
2. Močno se ne strinjam
3. Se nekoliko ne strinjam
4. Niti se strinjam niti ne strinjam (nevtralen/na)
5. Nekoliko se strinjam
6. Močno se strinjam
7. Zelo močno se strinjam

Pri reševanju niso omenjali nobenih posebnih težav, le izražali so zadovoljstvo ob tem, da bodo lahko podali svoje mnenje o komunikacijski klimi in komunikaciji v organizaciji.

5.5 OPIS ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Trditve so prilagojene posameznikom, ki so bili anketirani, torej zaposlenim na IEDC - Poslovni šoli Bled. Ankete so bile v slovenskem in angleškem jeziku, saj je zaradi mednarodne zasedbe zaposlenih uradni jezik šole angleščina.

Vprašalnik meri identifikacijo zaposlenih (16 trditev), odprtost komunikacijske klime zaposlenih (42 trditev) in učinkovitost vsebine komunikacije med zaposlenimi (14 trditev). Komunikacijska klima zaposlenih se deli še na naslednja podpodročja: podpora in razumevanje (11 trditev), udeležba v komunikaciji (14 trditev), zaupanje (12 trditev) in defenzivnost (5 trditev).

Namen prvega sklopa trditev je meriti stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo. Po Likertovi 7-stopenjski lestvici se meri strinjanje oziroma nestrinjanje z vsako od trditev. Trditve so oblikovane na predlogu Fontenota in Scotta, ki sta med leti 2003 in 2007 razvila način raziskovanja na komunikaciji osnovane identifikacije zaposlenih s podjetjem. Po treh krogih testiranj sta prišla do devetih ključnih trditev, ki predstavljajo končno različico in uravnoteženo razporejenost med notranjim, zunanjim, verbalnim in neverbalnim komuniciranjem, ki kaže na stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo (Fontenot in Scott 2007). Uporabljenih je bilo tudi nekaj trditev, povzetih po Bauchanu (v Šporin 2005, 92) in osnovanih na podlagi raziskovanja identifikacije in notranje komunikacije (Smidts 2004) ter pomenu pripovedovanja zgodb za identifikacijo (Cohen in Prusak 2001). Primer trditve iz tega sklopa: »Izpolnitev poslovnega cilja štejem za svoj osebni uspeh«.

Namen drugega sklopa trditev je merjenje komunikacijske klime znotraj organizacije, in sicer po štirih dejavnikih, ki bodo pozneje združeni v eno spremenljivko, in sicer komunikacijsko klimo.

Prvi dejavnik predstavljata podpora in razumevanje. Trditve se nanašajo na teorijo odprte komunikacijske klime po Gibbu (1961), ter na avtorje, ki raziskujejo podporo in udeležbo znotraj komunikacijske klime (Ellis in sodelavci v Jevnikar 2006; Costigan in Schmeidler 2004). Primer trditve iz tega sklopa: »Odprto in sproščeno lahko delim svoja čustva, mnenja in ideje v službi«.

Drugi dejavnik komunikacijske klime predstavljajo trditve, ki merijo udeležbo oziroma participacijo posameznikov v komunikaciji. Trditve so povzete po različnih avtorjih, ki raziskujejo komunikacijsko klimo (Ellis in sodelavci v Jevnikar 2006; Costigan in Schmeidler 2004, Dular v Šporin 2005; Buchholz 1993; Fonner in Roloff 2007; Cohen

in Prusak 2001), ter po intervjuju z direktorico IEDC - Poslovne šole Bled, dr. Danico Purg (Dobovišek 2008, 25), ki v intervjuju govori o elementih komunikacijske klime in vodenju. Primer trditve iz tega sklopa: »Imam možnost vplivanja na lastno delo in na potek dela v ožji organizacijski enoti«.

Tretji dejavnik komunikacijske klime se nanaša na zaupanje. Trditve so povzete po različnih avtorjih s področja zaupanja znotraj komunikacije in komunikacijske klime (Dular v Šporin 2005; Shockley-Zalaback v Jevnikar 2006; Costigan in Schmeidler 2004). Primer trditve iz tega sklopa: »Običajno nimam občutka, da bi imel moj nadrejeni kakšne skrite motive, ko govori z menoj«.

Zadnji, in sicer četrti dejavnik komunikacijske klime, pa je dejavnik defenzivnosti, ki predstavlja nasprotje spodbujevalnemu komuniciranju. Trditve so povzete po Gibbu (1961) ter po Costiganu in Schmeidlerju (2004). Primer trditve iz tega sklopa: »Moj nadrejeni je dogmatičen. Brez smisla mu je oporekati.«

Namen tretjega sklopa trditev je merjenje učinkovitosti komuniciranja v smislu jasnega sporočanja temeljnih sporočil o organizaciji (vizija, poslanstvo, cilji, odnos organizacije do deležnikov) in delovnem mestu posameznika. Trditve so povzete po avtorjih in raziskovalcih s področja internega komuniciranja (Dennis 2006; Gruban 2007; Walt 2006; Dular v Šporin 2005; Tajfel in Turner v Hogg in Terry 2000; Ellis in sodelavci v Jevnikar 2006; Rao in Glynn v Smidts 2004; Shockley-Zalaback v Jevnikar 2006; Cohen in Prusak 2001). Primer trditve iz tega sklopa: »Zelo dobro vem, po čem se naše podjetje razlikuje od konkurenčnih v naši panogi«. Za podrobnejše informacije o anketnem vprašalniku glej prilogo A.

5.6 HIPOTEZE IN SPREMENLJIVKE

Skozi diplomsko nalogo je bilo večkrat povedano, da ima vsebina internega komuniciranja, pa tudi komunikacijska klima pozitiven vpliv na identificiranje zaposlenih z organizacijo. Želimo preveriti, ali to velja tudi za izbrano slovensko podjetje.

5.6.1 HIPOTEZE

Hipoteze so zastavljene glede na pričakovanje, da bo komuniciranje, ki temelji na jasnem in točnem sporočanju o organizaciji in vlogi posameznika v organizaciji ter odprti komunikacijski klimi, z visoko stopnjo udeležbe, podpore in zaupanja, imelo učinek na identificiranje zaposlenih z organizacijo.

H1: Med oceno učinkovitosti internega komuniciranja in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

Bolj učinkovito je interno komuniciranje, bolj se zaposleni identificirajo z organizacijo.

H2: Med zaznano odprtostjo komunikacijske klime in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

Bolj odprta je komunikacijska klima, bolj se zaposleni identificirajo z organizacijo.

5.6.2 SPREMENLJIVKE

Spremenljivka 1: Identificiranje zaposlenih z organizacijo

Težko je meriti organizacijsko identiteto, saj je po svoji naravi relativno dinamična (Gioia in drugi 2000). Nekateri avtorji jo vidijo kot bolj stabilen koncept, kar olajša njeno merjenje. V tradiciji raziskav socialne identitete sta v vprašalnik vključeni tako kognitivna kot afektivna komponenta identifikacije (Brown v Smidts 2004), v pogosto uporabljeni literaturi Ashforth in Maela (2004), kjer lahko navedemo primer vprašanj za merjenje identifikacije: »Ko govorim o podjetju, v katerem delam, raje uporabim izraz mi kot pa oni,« pa je afektivna komponenta izključena. Najbolj razširjeno merjenje je merjenje po Cheneyjevem vprašalniku o organizacijski identiteti, ki pa po mnenju Fontenota in Scotta (2007) vsebuje preveč konceptov, ki so z identifikacijo povezani in je premalo osredotočeno na komunikacijo. Najprimernejše za merjenje stopnje identifikacije v povezavi z internim komuniciranjem je na komunikaciji osnovano merjenje identitete (Fontenot in Scott 2007), ki z devetimi postavkami meri

identifikacijo zaposlenih z organizacijo kot manifestacijo solidarnosti z izraženimi vrednotami kolektiva.

Na identificiranje z organizacijo naj bi vplivali dve dimenziji komuniciranja zaposlenih, in sicer vsebina komunikacije (kaj se komunicira zaposlenim) ter komunikacijska klima (kako se komunicira v organizaciji).

Spremenljivka 2: Vsebina komuniciranja

Se nanaša na učinkovito prenašanje sporočil o viziji, poslanstvu, ciljih, vrednotah organizacije in pa informacije o delovnem mestu posameznika. Trditve so povzete po avtorjih in raziskovalcih s področja internega komuniciranja (Shockley-Zalaback v Jevnikar 2006; Dennis 2006; Gruban 2007; Walt 2006; Dular v Šporin 2005; Tajfel in Turner v Hogg in Terry 2000; Ellis in sodelavci v Jevnikar 2006; Rao in Glynn v Smidts 2004; Cohen in Prusak 2001). Meri se predvsem, kako dobro zaposleni poznajo organizacijo v smislu poznavanja vizije, poslanstva, ciljev, vrednot, odnosa do okolja in deležnikov, konkurence, zahtev svojega delovnega mesta, dogodkov, kakovosti, dosežkov. Dobro poznavanje omenjenih kakovosti se predpostavlja za kakovostno vsebino komuniciranja, ki vse te informacije podaja zaposlenim in jim s tem omogoča, da jih poznajo. Seveda pa je pomembno, ali zaposleni tem informacijam verjamejo in jih obenem lahko dograjujejo ter, ali zaupajo vodstvu, saj brez tega gola informacija ne pristane na plodnih tleh. Kako se komunicira meri tretja spremenljivka – komunikacijska klima.

Spremenljivka 3: Komunikacijska klima

Anketni vprašalniki so oblikovani na podlagi Buchholzove (1993) konceptualizacije odprte komunikacijske klime, ki temelji na udeležbi, podpori in zaupanju. Obenem se meri tudi stopnja preprek in ovir v komunikaciji po Gibbu (1961), katera obratno sorazmerno pada z večanjem odprtosti komunikacijske klime. Z Likertovo 7-stopenjsko lestvico se meri, kako zaposleni zaznavajo štiri dimenzije komunikacijske klime: udeležba, podpora, zaupanje in defenzivnost, v organizaciji. Spremenljivka komunikacijska klima je torej konstrukt oziroma seštevek teh štirih dimenzij.

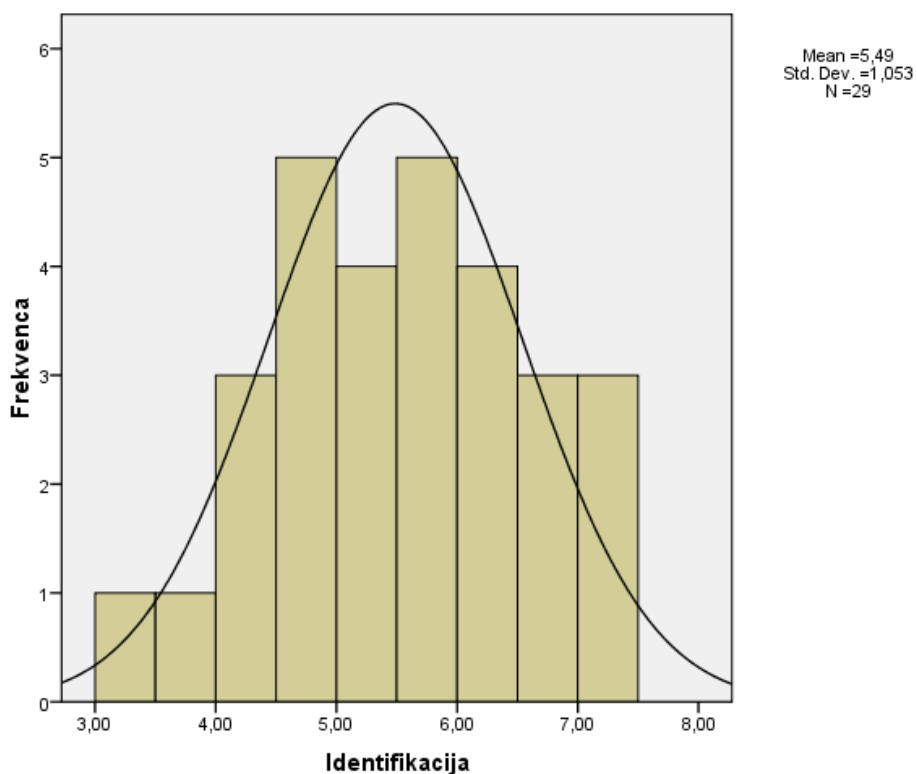
5.6.3 PORAZDELITVE SPREMENLJIVK

S pomočjo univariantne analize bomo prikazali porazdelitve vrednosti posameznih spremenljivk.

Identifikacija zaposlenih z organizacijo

Trditve, s katerimi je bila merjena identifikacija zaposlenih z organizacijo, so bile s programskim stavkom »compute« zdužene v eno spremenljivko Identifikacija. Izkaže se, da je povprečna vrednost identificiranja zaposlenih z organizacijo 5,49, kar kaže na precejšnjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Koeficient asimetrije je manjši od 0, kar pomeni, da je distribucija malenkost asimetrična v levo, koeficient sploščenosti pa je manjši od 0, kar pomeni, da je krivulja sploščena, kar je razvidno iz spodnjega histograma na sliki 5.1.

Slika 5.1: Histogram s krivuljo normalne porazdelitve za spremenljivko Identifikacija



Iz Tabele 5.1 je razvidno, da se dobrih 10 odstotkov anketiranih zelo močno identificira s podjetjem IEDC - Poslovno šolo Bled in da med zaposlenimi ni nikogar, ki se sploh ne bi identificiral s podjetjem.

Tabela 5.1: Opisne statistike za spremenljivko Identifikacija

	N	Min.	Min. (%)	Max.	Max. (%)	Arit. sred.	Stand. odklon	Koef. asim.	Koef. splošč.
Identifikacija	29	3,44	3,4	7	10,3	5,49	1,05	-0,2	1,05

Komunikacijska klima

Komunikacijska klima je bila merjena kot seštevek vrednosti štirih dimenzij: podpore, udeležbe, zaupanja in defenzivnosti.

Glede na to, da dimenzija defenzivnost meri prisotnost obrambnega komuniciranja v komunikacijski klimi, je potrebno lestvico prvih petih trditev dimenzije defenzivnost pri vnašanju podatkov v program za statistično obdelavo podatkov SPSS s programskim stavkom »recode« obrniti, saj je le obrnjena lestvica orientirana tako kot lestvice ostalih postavk v anketi. Z obrnjeno lestvico se doseže, da 7 pomeni najmanj defenzivnosti v komunikacijski klimi oziroma spodbujevalno komunikacijo, in 1 največ defenzivnosti znotraj komunikacijske klime. Po tem obratu ima vseh 6 postavk defenzivnosti enako orientiranost, kjer malo defenzivnosti prispeva k bolj odprti komunikacijski klimi in nasprotno, veliko defenzivnosti prispeva k manj odprti, torej zaprti komunikacijski klimi. Prav tako je bilo potrebno rekodirati nekaj postavk ostalih dimenzij komunikacijske klime (glej prilogo F).

Opisne statistike posameznih dimenzij spremenljivke Komunikacijska klima so normalno porazdeljene (glej prilogo C). Njihove povprečne vrednosti, minimum in maksimum so podani v Tabeli 5.2., iz katere je razvidno, da anketirani v povprečju zaznavajo organizacijsko komunikacijsko okolje kot okolje obrambnega govora (povprečna vrednost spremenljivke defenzivnost je 3,70), z nezadovoljivo stopnjo zaupanja (povprečna vrednost spremenljivke zaupanje je 4,11). Znotraj komunikacijske klime pa je v povprečju nekoliko več podpore (povprečna vrednost spremenljivke

podpora in razumevanje je 4,51) in največ udeležbe zaposlenih (povprečna vrednost spremenljivke udeležba je 4,62).

Tabela 5.2: Opisne statistike dimenzij spremenljivke Odprtost komunikacijske klime

	N	Min.	Max.	Arit. sred.	Stand. odklon	Koef. asim.	Koef. splošč.
Podpora in razumevanje	32	2,64	6,27	4,51	1,18	0,04	-1,32
Udeležba	30	3,00	6,79	4,62	0,94	0,50	-0,47
Zaupanje	30	1,83	6,00	4,11	1,16	-0,15	-0,89
Defenzivnost	30	2,20	5,80	3,70	0,86	0,57	-0,11

Okoli 60 odstotkov anketiranih meni, da čutijo podporo svojih nadrejenih in sodelavcev. Obenem kar okoli 70 odstotkov anketiranih meni, da so udeleženi in upoštevani v komunikaciji, kar prispeva k bolj odprti komunikacijski klimi. Polovica anketiranih zaznava nezaupanje znotraj komunikacijske klime. Kar dve tretjini anketiranih zaznavata defenzivnost oziroma obrambno komuniciranje znotraj komunikacijske klime. Le 26,6 odstotkov anketirancev svoje komunikacijsko okolje doživlja kot spodbujevalno (glej Tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Sumarna porazdelitev dimenzij spremenljivke Komunikacijska klima

Vrednost po Likertovi lestvici	Vrednost (v besedi)	Podpora		Udeležba		Zaupanje		Defenzivnost	
		Frekv. (N=32)	Frekv. (%)	Frekv. (N=30)	Frekv. (%)	Frekv. (N=30)	Frekv. (%)	Frekv. (N=30)	Frekv. (%)
<4	Zelo močno se ne strinjam Močno se ne strinjam Se nekoliko ne strinjam	11	34,4	7	23,3	15	50	20	66,7
4	Niti se strinjam niti ne strinjam (nevtralen/na)	1	3,1	1	3,3	0	0	2	6,7
>4	Nekoliko se strinjam Močno se strinjam Zelo močno se strinjam	20	62,5	22	73,4	15	50	8	26,6

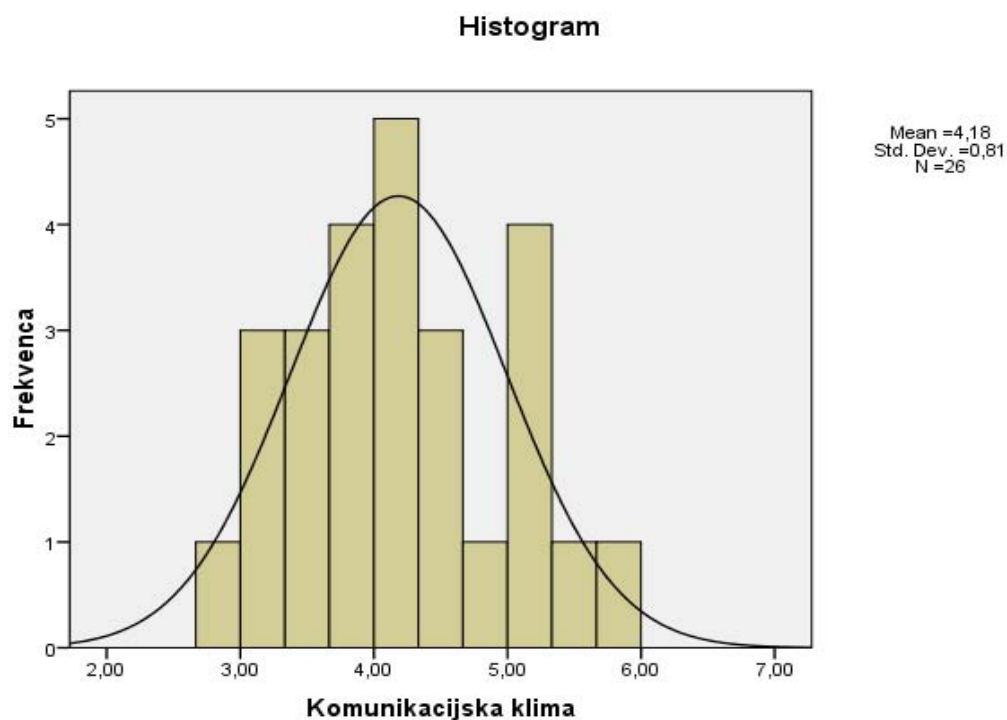
Iz Tabele 5.4 je razvidno, da je minimalna dosežena vrednost pri komunikacijski klimi 2,77 in maksimalna 5,75, kar kaže na to, da zaposleni komunikacijsko klimo ne doživljajo kot zelo zaprto ali zelo odprto. Na to kaže tudi povprečna dosežena vrednost 4,18.

Tabela 5.4: Opisne statistike za spremenljivko Komunikacijska klima (KK)

	N	Min.	Min. (%)	Max.	Max. (%)	Arit. sred.	Stand. odklon	Koef. asim.	Koef. splošč.
KK	26	2,77	3,80	5,75	3,80	4,18	1,05	0,39	-0,66

Spremenljivka Komunikacijska klima je normalno porazdeljena (glej Sliko 5.2).

Slika 5.2: Histogram s krivuljo normalne porazdelitve za spremenljivko Komunikacijska klima



Učinkovitost komuniciranja - Vsebina komunikacije

Iz Tabele 5.5 je razvidna povprečna vrednost 5,10, kar pomeni, da je v povprečju vsebina komunicirana učinkovito, saj zaposleni dobro poznajo podjetje, njegovo vizijo, poslanstvo, cilje, vrednote in odnos do okolja ključnih javnosti. Večina anketiranih potrjuje učinkovitost komunicirane vsebine, če se upošteva vse, ki so se nekoliko

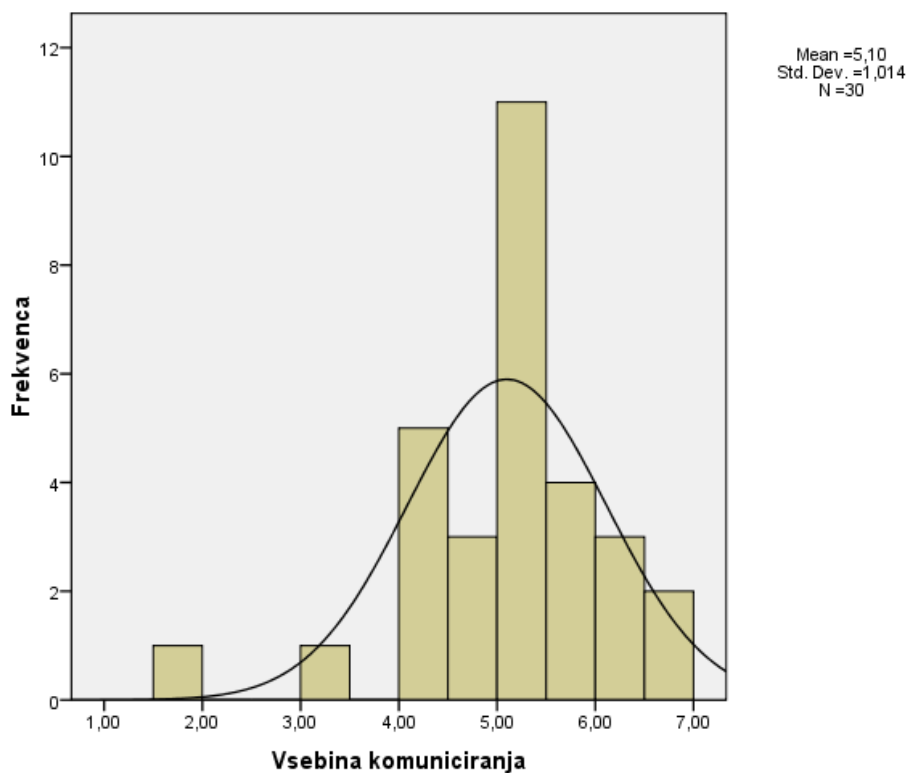
strinjali, strinjali ali močno strinjali s tem, da poznajo podjetje. Le 2 anketiranca v tem smislu ne poznata dovolj dobro organizacije oziroma sta bila o tem slabo in neučinkovito obveščana (glej prilogo B).

Tabela 5.5: Opisne statistike za spremenljivko Vsebina komunikacije (VK)

	N	Min.	Min. (%)	Max.	Max. (%)	Arit. sred.	Stand. odklon	Koef. asim.	Koef. splošč.
VK	30	1,79	3,30	6,86	3,30	5,10	1,01	-1,18	3,01

Iz slike 5.3 je razvidno, da je tudi spremenljivka Komunikacijska vsebina normalno porazdeljena.

Slika 5.3: Histogram s krivuljo normalne porazdelitve za spremenljivko Vsebina komunikacije



5.7 UGOTAVLJANJE POVEZANOSTI MED SPREMENLJIVKAMI

Pri ugotavljanju povezanosti spremenljivk se v programu SPSS uporabi funkcija "correlate", ki omogoča računanje Pearsonovih koeficientov korelacije². Smiselno je preverjanje povezanosti za spremenljivke, ki so približno normalno porazdeljene.

Glede na hipotezi:

H1: Med oceno učinkovitosti internega komuniciranja in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

H2: Med zaznano odprtostjo komunikacijske klime in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

Preverjali smo, ali obstaja povezava med vsebino komuniciranja ter identificiranjem z organizacijo ter med komunikacijsko klimo in identifikacijo. Izpolnjeni so vsi pogoji za preverjanje povezanosti z uporabo Pearsonovega korelacijskega koeficienta, saj so vse spremenljivke normalno porazdeljene, med seboj linearno povezane in na intervalni ravni (glej prilogo F).

Pred računanjem povezanosti med spremenljivkama Komunikacijska klima in Identifikacija je bila preverjena povezanost med posameznimi dimenzijami spremenljivke Komunikacijska klima.

Iz Tabele 5.6 so razvidni Pearsonovi koeficienti korelacije komunikacijske klime z vsako izmed štirih dimenzij odprtosti komunikacijske klime ter korelacije dimenzij med seboj. Dimenzija defenzivnosti statistično pomembno ni povezana z udeležbo v komunikaciji, pa tudi ne z dimenzijo podpore in razumevanja pri tveganju, manjšem od

² Pearsonov koeficient korelacije meri linearno povezanost med spremenljivkami. Uporablja se ga za izračun moči zveze med pari spremenljivk. Pearsonov korelacijski koeficient (r_{xy}) je definiran na intervalu od -1 do 1, kjer -1 pomeni največjo možno obratno sorazmernost in 1 največjo možno linearno sorazmernost med spremenljivkama. Večja kot je različnost koeficienta od 0, močnejša je povezanost med spremenljivkama (Kropivnik in Kogovšek 2001).

5 odstotkov, medtem ko so vse ostale dimenzije Komunikacijske klime statistično značilno povezane med seboj pri tveganju, manjšem od 1 odstotka.

Tabela 5.6: Korelacije med spremenljivko Komunikacijska klima in njenimi dimenzijami

	Podpora in razumevanje	Udeležba	Zaupanje	Defenzivnost	Kom. klima
Podpora in razumevanje					
Udeležba	0,77**				
Zaupanje	0,75**	0,74**			
Defenzivnost	0,31	0,12	0,41*		
Kom. klima	0,90**	0,85**	0,89**	0,55**	

** korelacije, ki so statistično značilne pri tveganju, manjšem od enega odstotka

* korelacije, ki so statistično značilne pri tveganju, manjšem od pet odstotkov

Korelacija med spremenljivkama Komunikacijska klima in Identifikacija zaposlenih z organizacijo je prav tako statistično pomembno pozitivna, kar pomeni, da bolj kot je odprta komunikacijska klima znotraj organizacije, bolj se bodo zaposleni identificirali z organizacijo (glej prilogo D). S tem je potrjena prva hipoteza **H1**: Med oceno učinkovitosti internega komuniciranja in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

Korelacija med spremenljivkama Vsebina komunikacije in Identifikacija zaposlenih z organizacijo je statistično pomembno pozitivna, kar pomeni, da bolj kot so učinkovito komunicirane lastnosti in karakteristike organizacije, bolj in lažje se bodo zaposleni identificirali z organizacijo (glej prilogo F). S tem je potrjena tudi druga hipoteza **H2**: Med zaznano odprtostjo komunikacijske klime in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava.

Tabela 5.7: Pearsonovi koeficienti korelacije

	Pearsonova korelacija	N
Povezanost Vsebine komuniciranja z Identifikacij zaposlenih z organizacijo	0,62**	27
<i>Povezanost komunikacijske klime z Identifikacijo zaposlenih z organizacijo</i>	0,42*	24

** korelacije, ki so statistično značilne pri tveganju, manjšem od enega odstotka

* korelacije, ki so statistično značilne pri tveganju, manjšem od pet odstotkov

Pri zaposlenih na IEDC - Poslovni šoli Bled se komunikacijska klima in vsebina komuniciranja pozitivno povežeta z identifikacijo (glej Tabelo 5.7). To pomeni, da bolj učinkovito in jasno bodo cilji, strategije, vizija, poslanstvo in vrednote znotraj

IEDC - Poslovne šole Bled komunicirane, bolj se bodo zaposleni z njimi in z organizacijo identificirali. Obenem pa velja, da bolj kot bo odprta komunikacijska klima znotraj IEDC - Poslovne šole Bled, bolj se bodo zaposleni z njo identificirali.

5.8 UGOTOVITVE

Raziskava na primeru zaposlenih v podjetju IEDC - Poslovni šoli Bled je pokazala, da je na področju komuniciranja informacij o organizaciji in o delovnih zadolžitvah zaposlenega dano podjetje dokaj uspešno. Zaposleni dobro poznajo vizijo, poslanstvo in cilje podjetja, pa tudi odnos podjetja do okolja, deležnikov, poleg tega so seznanjeni z vrednotami podjetja in nalogami svojega delovnega mesta. Zaposleni se v povprečju zelo identificirajo z organizacijo, od tega se jih kar tretjina zelo močno identificira. Dobro poznajo cilje in si prizadevajo za njihovo izpolnitev. Zelo dobro poznajo tudi vrednote organizacije.

Nekoliko slabše rezultate pa je prineslo zaznavanje komunikacijske klime kot le nekoliko odprte. Zaposleni so ocenili stopnjo obrambnega govora znotraj komuniciranja za dokaj visoko, kar pa seveda preprečuje nemoten potek informacij po organizaciji in ogroža uspeh izobraževalne organizacije, ki si prizadeva za širjenje znanj in inovativnost. Drugi najnižji rezultat je doseglo zaupanje znotraj komuniciranja, kar kaže na to, da se zaposleni ne morejo najboljšo zanesti na sodelavce, niti nimajo občutka, da jim nadrejeni popolnoma zaupajo. Z bolj ohlapno hierarhijo dobivajo zaposleni vedno več moči pri odločanju in načinu izpolnjevanja svojih dnevnih nalog. S tega vidika je zelo pomembno, da organizacija zaupa zaposlenemu, da se bo odločal tako, da bo prav za organizacijo (Meyer in Allenova 1997, 4-6).

Pearsonov korelacijski koeficient kaže na to, da komunikacijska klima in komunicirana vsebina pomembno vplivata na identifikacijo zaposlenih. Komunicirana vsebina oziroma kar se zaposlenim sporoča o organizaciji, je v danem primeru močnejši dejavnik identifikacije, kot pa komunikacijska klima. Slednja pa se je v raziskavah drugih avtorjev pokazala kot močnejši faktor vplivanja na identificiranje zaposlenih s podjetjem (Smidts 2004). Iz tega sledi ugotovitev, da je za identificiranje zaposlenih z

IEDC - Poslovno šolo Bled malenkost bolj pomembno to, kaj se jim pove, kot pa, kako se jim to pove.

Trdimo lahko, da sta komunikacija znotraj organizacije in identifikacija zaposlenih s podjetjem statistično značilno močno povezana. Potrdila se je prva hipoteza, ki trdi, da med oceno učinkovitosti internega komuniciranja in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava, kot tudi druga hipoteza, ki pravi, da med zaznano odprtostjo komunikacijske klime in identificiranjem z organizacijo obstaja povezava. Rezultati analize so v skladu z ugotovitvami avtorjev, ki ugotavljajo pomembno povezanost med internim komuniciranjem in identifikacijo zaposlenih (Smidts 2004; Ashforth in Mael 2004). Menimo, da rezultate lahko posplošimo na širšo slovensko populacijo in zaključimo, da organizacije, ki želijo biti bolj uspešne, se morajo zavedati, da od svojih zaposlenih lahko pričakujejo identificiranje z organizacijo in motiviranost delovati v skladu cilji in vrednotami podjetja le takrat, ko poznajo te cilje in imajo občutek, da so njihov trud, predlogi in ideje cenjeni. Komunikacijska klima, ki obdaja zaposlene, mora dati zaposlenemu občutek, da je cenjen, da nekaj pomeni v organizaciji, da lahko zaupa sodelavcem in nadrejenim, ter da lahko svobodno pove svoje ideje, izrazi tako ideje kot tudi nestrinjanje. Komunikacijska klima, ki je odprta, omogoča razvoj dobre komunikacije kot tudi identifikacije zaposlenih z organizacijo.

Glede na to, da identifikacija pozitivno vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih, lahko privlačna komunikacijska klima in dobra informiranost zaposlenih bistveno prispevata k dolgoročnemu uspehu organizacije.

6 OMEJITVE IN PREDLOGI

Raziskava je bila izvedena na majhnem vzorcu 35 anketirancev, kar posledično zmanjšuje njeno kredibilnost, zato bi bilo smotrno izvesti še širšo raziskavo na več slovenskih podjetij, katere vzorec bi obsegal nad 200 enot. Zaradi malega vzorca je bilo smiselno narediti le bivariantno analizo s programskim stavkom »correlate«, ki pokaže, ali obstaja povezanost med danima spremenljivkama.

Omejitev anketnega vprašalnika je bila v merski lestvici, ki je bila 7-stopenjska. S 5-stopenjsko Likertovo lestvico bi morda pridobili bolj kredibilne odgovore, saj je miselno težje odgovarjati na strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, če je na voljo 7 stopenj za odgovor. Predlagam, da bi se pri nadaljnjih raziskavah za merjenje strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami združili druga in tretja stopnja (»Močno se ne strinjam« in »Se nekoliko ne strinjam«) v »Ne strinjam se«, ter peta in šesta stopnja (»Močno se strinjam« in »Se nekoliko strinjam«) v »Strinjam se« zaradi boljšega razumevanja anketirancev.

Poleg večjega vzorca bi bilo miselno tudi preveriti, ali identifikacija res vpliva na povečano motiviranost in delovanje zaposlenih v skladu s cilji, vizijo, poslanstvom, vrednotami organizacije. Sicer je bilo to argumentirano znotraj diplomske naloge z raziskavami in zaključki drugih avtorjev. Zanimivo bi bilo raziskati, ali je identifikacija ključni dejavnik, ki veže na podjetje talentirane kadre ali je ključni dejavnik morda izziv. Še zlasti pa bi želela raziskati, kako stopnja identifikacije z organizacijo vpliva na odnos zaposlenih do posameznih skupin deležnikov, med katerimi bi me najbolj zanimal odnos do strank.

Prav tako bi bilo z raziskavo zanimivo preveriti, kako močno sta na vzorcu slovenskih podjetij povezani organizacijska kultura in komunikacijska klima, saj je tudi to sedaj temeljilo le na teoriji Edgarja Scheina (2004). Preveriti pa bi bilo vredno še, kako na večanje stopnje odprtosti komunikacijske klime vplivajo novi pristopi v odnosih s človeškimi viri, in sicer nevrolingvistika in »team bulding« ter, kako na večanje stopnje identifikacije vplivajo sodobne motivacijske tehnike.

Glede na to, da je bila raziskava opravljena na vzorcu organizacije z mednarodno sestavo zaposlenih, bi bilo zanimivo primerjati rezultate s poslovno šolo, kjer so zaposleni iste narodne sestave, ter potrditi ali zavrniti tezo, da mednarodnost zaposlenih vpliva na odprtost komunikacijske klime.

7 SKLEP

Tako kot v literaturi (Smidts 2004), se je tudi na primeru IEDC - Poslovne šole Bled izkazala povezanost med internim komuniciranjem in identificiranjem zaposlenih z organizacijo.

Posameznik, ki se identificira z organizacijo, s tem zadovoljil potrebe po varnosti, včlanitvi, občutku lastne vrednosti in celostni podobi. Identificira se s specifičnim nizom ciljev, vključno z voditelji organizacije, simboli, poslovno vizijo, poslanstvom, storitvami in drugim (Pratt 1998). Moč posameznikove identifikacije in vključenost v določeno organizacijo sta zaznamovani z močnim prepričanjem v organizacijske cilje, s sprejemanjem vrednot organizacije, pripravljenostjo vložiti precejšen napor v korist organizacije ter močno željo ostati njen član (Glynn 1998). S to trditvijo se strinjajo tudi Dutton, Dukerich in Harquail (1994), ki vidijo močno identifikacijo z organizacijo kot večjo možnost sprejemanja organizacijskih ciljev za svoje. Moč identifikacije determinira kritična vedenja in mišljenja zaposlenih (Dutton in drugi 1994). Med njimi so občutek medsebojnega zaupanja, proces postavljanja ciljev, ponotranjenje organizacijskih norm in praks, želja ostati v organizaciji in pripravljenost sodelovati z drugimi (Dutton in drugi 1994; Kramer v Olumoya 2005). Zato je pomembno, da si vodilni na IEDC - Poslovni šoli Bled prizadevajo za dolgoročno doseganje čim večje stopnje identifikacije svojih zaposlenih.

Identificiranje zaposlenih z organizacijo je možno doseči preko interne komunikacije. Le-ta odločilno prispeva k izboljšanju motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti ter komunikacije zaposlenih s potrošniki, kot tudi k humanim medčloveškim odnosom, lojalnosti, reševanju konfliktov (Gruban 2007). Identifikacija z organizacijo se doseže z zavedanjem pomena dveh dimenzij internega komuniciranja: kaj se komunicira in kako se komunicira znotraj organizacije.

Kaj se komunicira, se nanaša na vsebino komuniciranja in ima močan vpliv na identificiranje posameznikov. Pomembno je, da vodilni v organizaciji vložijo trud v pravočasno, učinkovito in jasno komuniciranje organizacijske vizije, poslanstva, ciljev, vrednot, odnosa do deležnikov in okolja, kot tudi o zadolžitvah posameznega delovnega

mesta (Gruban 2007). Komuniciranje zviša stopnjo identificiranja s tem, ko članom organizacije omogoča priložnost ustvarjati in deliti svoje subjektivne zaznave lastnosti, ki definirajo organizacijo. Te lastnosti organizacije so norme, vrednote in kultura, njihovo poznavanje pa zaposlenim predstavlja skupne pomene. Komuniciranje je tisto, ki pomaga graditi te skupne pomene, ker se z njegovo pomočjo ustvarja socialni kontekst, ta pa omogoča zaznavanje socialne prisotnosti. Skupni pomeni naredijo organizacijsko identiteto bolj jasno, posledično se zaposleni lažje in bolj identificirajo z organizacijo (Olumoya 2004).

Kako se komunicira, se nanaša na komunikacijsko klimo znotraj organizacije. Iz rezultatov ankete je razvidno, da zaposleni zaznavajo komunikacijsko klimo kot le deloma odprto, kar namiguje na obilico možnosti izboljšav na tem področju. Organizacija bi si morala prizadevati za bolj odprto spodbudno komunikacijsko klimo, kar bi lahko dosegla s trdom graditi več zaupanja med zaposlenimi in do nadrejenih, kot tudi z večjo podporo zaposlenim in omogočanjem večje participacije na posameznih področjih. Najbolj bi si organizacija morala prizadevati za zmanjševanje obrambnega komuniciranja, ki dosega dokaj visoko stopnjo in lahko preprečuje pretok pomembnih in vitalnih informacij za organizacijo (Gibb 1961). Spodbujati bi morala zaposlene, da spregovorijo, se vključijo, da aktivno sodelujejo ter da se jih poslušajo. Večjo stopnjo zaupanja med zaposlenimi bi lahko gradila s povečevanjem osebne komunikacije iz oči v oči, saj bolj prispeva k medsebojnemu zaupanju med zaposlenimi, kot ostali kanali, na primer elektronska pošta ali telefon (Olumoya 2005).

8 LITERATURA

1. Ashforth, Blake E. in Fred A. Mael. 2004. Social Identity Theory and the Organization. V *Organizational Identity: A Reader*, ur. Mary Jo Hatch in Majken Schultz, 134-160. Oxford: Oxford University Press.
2. Ashforth, Blake E. 1998. Becoming: How does the Process of Identification Unfold? V *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*, ur. David A. Whetten in Paul C. Godfrey, 213-222. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
3. Ashforth, Blake E. 1985. Climate Formation: The Issues and Extensions. *Academy of Management Review* 10 (4): 837-847.
4. Bakovnik, Rajko. *Vpliv delavske participacije na poslovno uspešnost*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/Html/raziskava1.html> (10. september 2008).
5. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Brown, Rupert in Steve Hinkle. 1990. Intergroup Comparisons and Social Identity and Lacuane. V *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*, ur. Dominic Abrams in Michael A. Hogg, 48-70. Hemel Hempstead: Harvester-Wheatsheaf.
7. Boas, Shamir in Lapidot Yael. 2003. Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies* (5-6). Dostopno prek: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_24/ai_99699580/ (22. september 2008).

8. Brečko, Daniela. 1996. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
9. Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt in David A. Whetten. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2): 99-106.
10. Buchholz, William. 1993. *Open Communication Climate*. Dostopno prek: <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.rtf> (17. september 2008).
11. Blumer, Herbert. 2004. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkley: University of California Press.
12. Cheney, George. 1983. On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs* (50): 342-362.
13. Cohen, Alan R. in David L. Bradford. 2003. Building a new Partnership. V *Human Resources in the 21st Century*, ur. Marc Effron, Robert Gandossy in Marshall Goldsmith, 135-142. New Jersey: John Wiley & Sons.
14. Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes organizations Work*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Costigan, James I. in Martha A. Schmeidler. 2004. *Communication Climate Inventory*. Dostopno prek: <http://www.cps.usfca.edu/ob/studenthandbooks/321handbook/climate.htm> (1. oktober 2008).
16. Dcamp, Kate. 2003. Get Down to Business. V *Human Resources in the 21st Century*, ur. Marc Effron, Robert Gandossy in Marshall Goldsmith, 143-148. New Jersey: John Wiley & Sons.

17. Dennis, Harry S. 2006. Communication Climate: How' s »Weather« in Your. *Small Business Times* (10). Dostopno prek: <http://www.biztimes.com/news/2006/10/12/communication-climate> (12. oktober 2008).

18. Denison, Daniel. 2003. The Handbook of Organizational Culture and Climate: Book Review. *Administrative Science Quarterly* (3). Dostopno prek: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-2331913_ITM?email=tina.sarcevic@gmail.com&library= (2. oktober 2008).

19. Dobovišek, Amadea. 2008. Šesti čut. *Azimut* (3): 25.

20. Dowling, Grahame. 2001. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.

21. Drucker, Peter Ferdinand. 2005. *Manage Yourself and Then a Company: Set an Example*. Bled: IEDC-Poslovna šola Bled.

22. Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich in Celia V. Harquail. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2): 239-263.

23. Effron, Marc, Robert Gandossy in Marshall Goldsmith. 2003. *Human Resources in the 21st Century*. New Jersey: John Wiley & Sons.

24. Elving, Wim J. L. 2005. Communication and Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2): 129-138.

25. Ferligoj, Anuška. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

26. Fontenot, Jolie in Craig Scott. 2007. *Toward a Communication-Based Measure of Organizational Identification: Development and Reconceptualization of C-OI*. Dostopno prek: http://www.allacademic.com/meta/p172656_index.html (7. september 2008).
27. Fontenot, Jolie in Craig Scott. 2003. *Toward a Communication-Centered Measure of Organizational Identification: Reconceptualization and Initial Scale Development of the C-OI*. Dostopno prek: http://www.allacademic.com/meta/p111452_index.html (6. september 2008).
28. Gibb, Jack R. 1961. Defensive Communication. *Journal of Business Communication* 11 (3). Dostopno prek: http://www.geocities.com/toritrust/defensive_communication.ht (18. september 2008).
29. Gioia, Dennis A., Majken Shultz in Kevin G. Corley. 2000. Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review* 25 (1): 63-81.
30. Glynn, M. Ann. 1998. Individual's Need for Organizational Identification (nOID): Speculations on Individual Differences in the Propensity to Identify. V *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*, ur. David A. Whetten in Paul C. Godfrey, 238-244. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
31. Gruban, Brane. 2007. *Dialogos: strateške komunikacije*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (29. september 2008).
32. Grunig, James E. 1992. *Exellence in Public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

33. Guzley, Ruth M. 1992. Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly* 5 (4): 379-402.
34. Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organizations*. London: Routledge.
35. Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Lveman, W. Earl Sasser Jr. in Leonard A. Schlesinger. 1994. Putting the Service - Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* (3-4): 162-174.
36. Hogg, Michael A. in Deborah J. Terry. 2000. Social Identity and Self-Categorization Process in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* (1). Dostopno prek: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-588969_ITM (5. oktober 2008).
37. *IEDC-Poslovna šola Bled*. 2004. Dostopno prek: <http://www.iedc.si/about/?sCmd=slo> (15. februar 2009).
38. Jevnikar, Simona. 2006. *Zaupanje in organizacijska kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Katz, Daniel in R. L. Kahn. 1987. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
40. Kangis, Peter in Gordon S. Williams. 2000. Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Management Decision* 38 (8). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=865169> (22. december 2008).

41. Kline, Miro. 2004. *Integrirano tržno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Kragelj, Radovan. 2009. Vsak zaposleni zahteva individualen motivacijski pristop. *Finance*, (27. februar).
43. Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek. 2001. *Analize podatkov z SPSS-om, predavanja in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Meyer, John P. in Nataliye N. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Explanation*. Thousand Oaks, London, New Delfi: Sage Publications.
45. Morgan, Gareth. 2006. *Images of Organization*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
46. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Muthueloo, Rajendran in Raduan Che Rose. 2005. Typology of Organizational Commitment. *American Journal of Applied Science* 2 (6): 1078-1081.
48. Olumoya, Mercy. 2004. *ALE Annual Conference Proceedings*. Dostopno prek: <http://www.leadershipeducators.org/Archives/2004/olumoya.pdf> (15. september 2008).
49. Pratt, Michael. G. 1998. To be or not to be. Central Questions in Organizational Identification. V *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*, ur. David A. Whetten in Paul C. Godfrey, 171-208. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
50. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57-73.

51. Podnar, Klement. 2008. *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060504.doc> (15. december).
52. Razali, Mat Zin. 1996. Organizational Climate and Communicational Climate as Predictors of Commitment to the Organization: Case Study. *Malaysian Management Review* 31 (4). Dostopno prek: <http://mgv.mim.edu.my/MMR/9612/frame.htm> (29. september 2008).
53. Reece, Barry L. in Rhonda Brandt. 1997. *Human Relations: Principles and Practices*. Boston: Houghton Mifflin Company.
54. Rijavec, Petja, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 2002. *Odnosi z mediji*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Sanchez, Paul, Paul Skellon in Rajiv Arvind. 2005. How Would You Describe the Role Communication Plays in Influencing your Organization's Corporate Culture? (Global Perspectives). *Communication World* (11). Dostopno prek: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-138059999.html> (15. september 2008).
56. Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
57. Schein, Edgar H. 2008. *Spreminjajoča se vloga kadrovskega managerja*. Bled: IEDC-Poslovna šola Bled.
58. Smidts, Ale, Ad Pruyn in Cees B. M. Van Riel 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identity. *Academy of Management Journal* 49 (5): 1051-1062.
59. Šporin, Apolonija. 2005. *Ravnanje s človeškimi viri in identifikacija zaposlenih z delovno organizacijo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

60. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. *Tržno vedenje zaposlenih*. 2004. Dostopno prek: <http://www.kainoto.com/slo/marketing-hrm-agencija/pstoritve2.aspx/2/15?glid=CJPF5VJ-Vzucfq6s1qODJMNcpG> (6. oktober 2008).
62. Ule, Mirjana. 2000. *Sodobne identitete: v vrtincu diskurzov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
63. Van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
64. Walt, Samantha. 2006. *Communication at ICG: The internal Communication Audits as integrated Measuring Instrument*. Dostopno prek: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd-08042006-121145/unrestricted/dissertation.pdf> (19. september 2008).
65. Wiesenfeld, Batia M., Sumita Raghuram in Raghu Garud. 1998. Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3 (4). Dostopno prek: <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue3/wiesenfeld.html> (25. september 2008).

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

ANKETA O IDENTIFIKACIJI ZAPOSLENIH, KOMUNIKACIJSKI KLIMI in VSEBINI KOMUNIKACIJE na IEDC-Poslovni šoli Bled

Anketa je anonimna, pridobljeni podatki pa namenjeni izključno v študijske namene. Prosim, da na naslednja vprašanja odgovarjate iskreno, ne bo Vam vzela več kot 10 minut. Hvala za sodelovanje.

Prosim, označite na desni številko, ki najbolje označuje stopnjo strinjanja / nestrinjanja z vsako od sledečih izjav:

1. Zelo močno se ne strinjam
2. Močno se ne strinjam
3. Se nekoliko ne strinjam
4. Niti se strinjam niti ne strinjam (nevtralen/na)
5. Nekoliko se strinjam
6. Močno se strinjam
7. Zelo močno se strinjam

Rad rečem sodelavcem, da pripadamo eni izmed najboljših organizacij na našem področju.	1 2 3 4 5 6 7
Če spoznam koga na letalu, je organizacija za katero delam (IEDC) ena izmed prvih tem, ki bi jo omenil/a.	1 2 3 4 5 6 7
Ko z drugimi zaposlenimi govorim nanašajoče na organizacijo kjer delamo, se mi zdi smiselno izraziti se z »mi«.	1 2 3 4 5 6 7
Všeč mi je, da me moji prijatelji, ki niso moji sodelavci, predstavijo drugim kot nekoga, ki dela na IEDC-ju.	1 2 3 4 5 6 7
Rad opišem in povem kdo smo kot organizacija novo zaposlenim.	1 2 3 4 5 6 7
Uživam v pripovedovanju zgodb o mojih doživetjih/prijetljajih na IEDC-ju drugim, ki ne delajo tu.	1 2 3 4 5 6 7
Zelo me zanima, kaj moji sodelavci rečejo/govorijo o IEDC-ju.	1 2 3 4 5 6 7
Rad/a slišim svoje prijatelje, ki ne delajo na IEDC-ju, reči pomemben del tega podjetja sem.	1 2 3 4 5 6 7
Pogosto govorim o svoji povezavi s to organizacijo (IEDC) v pogovorih s tujci.	1 2 3 4 5 6 7
Pri svojem delu sem se pripravljen osebno angažirati za dosego skupnih ciljev podjetja.	1 2 3 4 5 6 7
Izpolnitev poslovnega cilja štejem za svoj osebni uspeh	1 2 3 4 5 6 7
Drugim svojo organizacijo predstavim predvsem pozitivno.	1 2 3 4 5 6 7
Moje osebne vrednote so v skladu z vrednotami IEDC-ja	1 2 3 4 5 6 7
Čutim močno vez z IEDC-jem.	1 2 3 4 5 6 7
Ponosen/na sem da delam na IEDC-ju.	1 2 3 4 5 6 7
Zadovoljen/a sem, da sem član/ica IEDC-ja.	1 2 3 4 5 6 7
Običajno nadrejenemu povem kritiko, četudi bi utegnil reagirati na meni neljub način.	1 2 3 4 5 6 7

Običajno sem na sestankih raje tiho, kot pa da bi s svojimi predlogi sprožil/a kako neljuba nadaljnja vprašanja, razkril/a kako svojo šibko točko (npr: pomanjkanje znanja tujega jezika), izzval/a zasmeh pri drugih ali se spravil/a v kakšno drugo neprijetno situacijo.	1 2 3 4 5 6 7
V naši organizaciji ljudje govorijo resnico tudi če je le-ta neprijetna.	1 2 3 4 5 6 7
Odprto in sproščeno lahko delim svoja čustva, mnenja in ideje v službi.	1 2 3 4 5 6 7
Ko pride do težav se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni kritizira moje delo, brez da bi mi dovolil razložiti.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni se obnaša tako, da bi jaz izpadel/la manj sposoben/na.	1 2 3 4 5 6 7
Nadrejeni daje občutek, da nikoli NI povsem zadovoljen s svojimi podrejenimi.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni mi dovoljuje dovolj fleksibilnosti v službi.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni kritizira moje delo v prisotnosti drugih.	1 2 3 4 5 6 7
Svoje ideje in mnenja lahko iskreno in svobodno povem svojemu nadrejenemu.	1 2 3 4 5 6 7
Lahko se NE strinjam s svojim neposredno nadrejenim.	1 2 3 4 5 6 7
Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	1 2 3 4 5 6 7
Moj neposredno nadrejeni si lasti zasluge za dobro opravljeno delo in NE priznava prispevkov drugih.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni mi dopušča toliko kreativnosti kot jo za moje delovno mesto lahko.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni si vselej prizadeva spremeniti vedenja drugih ljudi v tej smeri, da bi njemu ustrezalo.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni sodeluje na sestankih brez izkazovanja svojega višjega statusa in moči.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni me spoštuje.	1 2 3 4 5 6 7
Vključen sem v soodločanje o delu in poslovanju IEDC-ja.	1 2 3 4 5 6 7
Imam možnost vplivanja na lastno delo in na potek dela v ožji organizacijski enoti.	1 2 3 4 5 6 7
Imam občutek, da moje mnenje nekaj pomeni v naši organizaciji (da se moje ideje upošteva v naši organizaciji) (moj glas je slišan) (jempljejo me resno).	1 2 3 4 5 6 7
Najvišji vodilni me običajno pohvali, ko pomembno delo dobro opravim.	1 2 3 4 5 6 7
V službi imam dovolj časa za komunikacijo s sodelavci.	1 2 3 4 5 6 7
Moji sodelavci z menoj delijo pomembne informacije pravočasno.	1 2 3 4 5 6 7
Občutek imam, da pravočasno posredujem pomembne informacije sodelavcem.	1 2 3 4 5 6 7
V naši organizaciji pridobim vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni me hoče/želi imeti ves čas pod nadzorom.	1 2 3 4 5 6 7
Običajno nimam občutka, da bi imel moj nadrejeni kake skrite motive, ko govori z menoj.	1 2 3 4 5 6 7
Menim, da ima moj nadrejeni občutek, da če želi, da je moje delo dobro opravljeno, ga mora on/a preveriti.	1 2 3 4 5 6 7
Neposredno nadrejenega skrbi za moje blagostanje (materialno, socialno in psihološko).	1 2 3 4 5 6 7

Moj neposredno nadrejeni NE izkorišča podrejenih.	1 2 3 4 5 6 7
Najvišje vodstvo drži obljube, ki jih da zaposlenim.	1 2 3 4 5 6 7
V naši organizaciji lahko vedno najdeš nekoga, ki ti je pripravljen prisluhniti.	1 2 3 4 5 6 7
V naši organizaciji večina ljudi ne gleda samo nase.	1 2 3 4 5 6 7
Vodstvo organizacije ima posluh za skrbi zaposlenih.	1 2 3 4 5 6 7
Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni prisluhne mojim problemom z zanimanjem.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni težko prizna svojo napako.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni je dogmatičen. Brez smisla mu je oporekati.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni misli, da ima vedno prav.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni poskuša z manipulacijo doseči pri podrejenih kar želi.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni manipulira s podrejenimi, da bi dobro izpadel.	1 2 3 4 5 6 7
Moj nadrejeni si prizadeva opisati situacije realno, brez označevanja, da je situacija slaba ali dobra.	1 2 3 4 5 6 7
Vodstvo organizacije se resno trudi za dobro komuniciranje z zaposlenimi na vseh ravneh.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro sem seznanjen/a z vizijo naše organizacije.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro poznam poslanstvo/misijo naše organizacije.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro vem, kakšen je odnos IEDC-ja do okolja.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro vem, kakšen je odnos IEDC-ja do ključnih javnosti (delničarjev, strank, lokalnih skupnosti ...)	1 2 3 4 5 6 7
Lahko rečem, da poznam temeljne cilje naše organizacije.	1 2 3 4 5 6 7
Zelo dobro vem, po čem se naše podjetje razlikuje od konkurenčnih v naši panogi.	1 2 3 4 5 6 7
Poznam temeljne vrednote IEDC-ja.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro sem obveščen o dogodkih v organizaciji.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro vem, kaj so zahteve mojega delovnega mesta.	1 2 3 4 5 6 7
Pred vsako organizacijsko dejavnostjo vodstvo usmerja in pojasni dejavnost.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro poznam kvalitete naše organizacije.	1 2 3 4 5 6 7
Dobro poznam dosežke naše organizacije.	1 2 3 4 5 6 7
Kar pove vodstvo organizacije, je nekaj čemur lahko na splošno verjamem.	1 2 3 4 5 6 7
eni izmed najboljših organizacij na našem področju.	1 2 3 4 5 6 7
Če spoznam koga na letalu, je organizacija za katero delam (IEDC) ena izmed prvih tem, ki bi jo omenil/a.	1 2 3 4 5 6 7

Izpolnjeno anketo v zaprti kuverti oddajte v zbirno škatlo na recepciji. Najlepša hvala!

SURVEY ON EMPLOYEE IDENTIFICATION, COMMUNICATIONAL CLIMATE and COMMUNICATION CONTENT at IEDC-Bled School of Management

This survey is anonymous, so we do not need to know your name, but would appreciate your honest response. The data gained will be used exclusively for the purpose of the study. It won't take more than 10 minutes. Thank you!

Please mark the number that best indicates the degree to which you agree or disagree with each of the following statements using the scale at the right:

1. Very Strongly Disagree
2. Strongly Disagree
3. Somewhat Disagree
4. Neither Agree Nor Disagree (Neutral)
5. Somewhat Agree
6. Strongly Agree
7. Very Strongly Agree

I like saying to others who work here that we belong to one of the best organizations in the field.	1 2 3 4 5 6 7
If I met someone on a plane, the organization I work for (IEDC) is one of the first things I'd mention.	1 2 3 4 5 6 7
I make a point to say, "we" when referring to my organization with people who work here.	1 2 3 4 5 6 7
I like it when my non-work friends or my family introduce me as someone who works for this organization.	1 2 3 4 5 6 7
I like to describe who we are as an organization to newcomers.	1 2 3 4 5 6 7
I enjoy sharing stories with others outside the organization about my experiences at work.	1 2 3 4 5 6 7
I am very interested in what my coworkers say about our organization.	1 2 3 4 5 6 7
I enjoy hearing my non-work friends say what an important part of this company I am.	1 2 3 4 5 6 7
I often talk about my connection to this organization (IEDC) in conversations with strangers.	1 2 3 4 5 6 7
I am prepared to engage my self more into work to reach common goals of the company.	1 2 3 4 5 6 7
Fulfillment of the organizational goals is a personal success for me.	1 2 3 4 5 6 7
I introduce the organization (IEDC) to others in a quite optimistic way.	1 2 3 4 5 6 7
My personal values are in accordance to values of IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I feel strong ties with IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I feel proud to work for IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I am glad to be a member of IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I usually express a critique to my supervisor even if there is a chance that she/he will react in unpleasant way.	1 2 3 4 5 6 7

I prefer to stay quiet at meetings when throwing out suggestions could raise some further unpleasant questions, reveal my weak point (e. g. lack in language skill), I could be laughed at or get my self in any other unpleasant situation.	1 2 3 4 5 6 7
At IEDC people tell the truth even when it is an unpleasant one.	1 2 3 4 5 6 7
At work I can share my emotions, opinion and ideas freely and in an open way.	1 2 3 4 5 6 7
I can rely on my supervisor's help when I get into troubles.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor criticizes my work without allowing me to explain.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor usually tries to make me feel inferior.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor usually tries to make me feel inadequate.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor always judges the actions of his or her subordinates.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor allows me enough flexibility on the job.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor criticizes my work in the presence of others.	1 2 3 4 5 6 7
I feel that I can express my opinions and ideas honestly and freely to my supervisor.	1 2 3 4 5 6 7
I am allowed to disagree with my supervisor.	1 2 3 4 5 6 7
I can affect the decisions regarding my work.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor usually takes the credit for the well done work and does not acknowledge the contributions of others.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor allows me as much creativity as it is possible for my work.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor is always trying to change other people's attitudes and behaviors to suit his/her own.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor participates in meetings with employees without projecting his/her higher status or power.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor treats me with respect.	1 2 3 4 5 6 7
I am included into decision making processes regarding work plan and business processes of IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I have a chance to affect my own work and the working processes of my department.	1 2 3 4 5 6 7
I feel my opinion means something in our organization in the way that my ideas are taken into consideration as well as my voice is heard and others do take me seriously.	1 2 3 4 5 6 7
President usually praises me when I perform well.	1 2 3 4 5 6 7
I have enough time during the day for communication with work colleagues.	1 2 3 4 5 6 7
My colleagues share with me information in a timely way.	1 2 3 4 5 6 7
I share information to colleagues in a timely way.	1 2 3 4 5 6 7
In our organization I receive all of the important information and nothing is hidden.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor believes that he/she must control how I do my work.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor usually does not have hidden motives when talking to me.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor believes that if a job is to be done right, he or she must oversee it.	1 2 3 4 5 6 7

My supervisor cares for my well-being (material, social and psychological).	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor does NOT exploit his/her subordinates.	1 2 3 4 5 6 7
Management keeps the promises that are given to employees.	1 2 3 4 5 6 7
At IEDC you can always find someone who is prepared to listen to you.	1 2 3 4 5 6 7
In our organization most of the people do NOT look only after themselves.	1 2 3 4 5 6 7
Management cares for employees.	1 2 3 4 5 6 7
Management cares for employee's welfare (material, social and psychological).	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor listens to my problems with interest.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor cannot admit that he/she makes mistakes.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor is dogmatic; it is useless for me to voice an opposing point of view.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor thinks that he or she is always right.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor tries to manipulate subordinates to make himself/herself look good.	1 2 3 4 5 6 7
My supervisor tries to describe situations fairly without labeling them as good or bad.	1 2 3 4 5 6 7
Management of the organization is putting a lot of effort into communication with employees.	1 2 3 4 5 6 7
I know exactly what the vision of our organization is.	1 2 3 4 5 6 7
I know exactly what the mission of our organization is.	1 2 3 4 5 6 7
I am very familiar with the attitude of IEDC toward the environment.	1 2 3 4 5 6 7
I am very familiar with the attitude of IEDC toward the key publics (financial public, media public, local communities).	1 2 3 4 5 6 7
I know the main goals of IEDC.	1 2 3 4 5 6 7
I know exactly in what features our organization differs from competitive ones.	1 2 3 4 5 6 7
I know the central values of IEDC very well.	1 2 3 4 5 6 7
I am well informed about the happening in our organization.	1 2 3 4 5 6 7
I know very well what demands of my working place are.	1 2 3 4 5 6 7
Management explains every organizational activity in advance.	1 2 3 4 5 6 7
I am very familiar with our organization's qualities.	1 2 3 4 5 6 7
I know our organization's achievements.	1 2 3 4 5 6 7
I usually believe information I receive from management.	1 2 3 4 5 6 7
I trust in honesty of our management.	1 2 3 4 5 6 7

Please return the questionnaire in the closed envelope into the box at the information desk. Thank you!

PRILOGA B: Tabele za opisne spremenljivke

Opisne statistike za spremenljivke Identifikacija, Podpora, Udeležba, Zaupanje, Defenzivnost, Vsebina komunikacije in Komunikacijska klima.

Statistics								
		miden	mkkpr	mkkup	mkkz	mkkd	mvk	modpkk
N	Valid	29	32	30	30	30	30	26
	Missing	3	0	2	2	2	2	6
	Mean	5,4871	4,5057	4,6190	4,1139	3,7000	5,1000	4,1838
	Std. Deviation	1,05252	1,17490	,93703	1,16409	,86423	1,01443	,80971
	Skewness	-,200	,037	,500	-,145	,570	-1,184	,392
	Std. Error of Skewness	,434	,414	,427	,427	,427	,427	,456
	Kurtosis	-,980	-1,323	-,465	-,894	-,109	3,011	-,657
	Std. Error of Kurtosis	,845	,809	,833	,833	,833	,833	,887
	Minimum	3,44	2,64	3,00	1,83	2,20	1,79	2,77
	Maximum	7,00	6,27	6,79	6,00	5,80	6,86	5,75
	Sum	159,12	144,18	138,57	123,42	111,00	153,00	108,78

Identifikacija					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,44	1	3,1	3,4	3,4
	3,63	1	3,1	3,4	6,9
	4,06	1	3,1	3,4	10,3
	4,19	1	3,1	3,4	13,8
	4,25	1	3,1	3,4	17,2
	4,63	2	6,2	6,9	24,1
	4,69	1	3,1	3,4	27,6
	4,81	1	3,1	3,4	31,0
	4,88	1	3,1	3,4	34,5
	5,00	1	3,1	3,4	37,9
	5,13	2	6,2	6,9	44,8
	5,38	1	3,1	3,4	48,3
	5,69	2	6,2	6,9	55,2
	5,75	1	3,1	3,4	58,6
	5,94	2	6,2	6,9	65,5
	6,06	1	3,1	3,4	69,0
	6,31	1	3,1	3,4	72,4
	6,38	1	3,1	3,4	75,9
	6,44	1	3,1	3,4	79,3
	6,56	1	3,1	3,4	82,8
6,75	1	3,1	3,4	86,2	
6,81	1	3,1	3,4	89,7	
7,00	3	9,4	10,3	100,0	
	Total	29	90,6	100,0	
Missing	System	3	9,4		
Total		32	100,0		

Podpora-komunikacijska klima					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,64	1	3,1	3,1	3,1
	2,82	2	6,2	6,2	9,4
	3,00	2	6,2	6,2	15,6
	3,27	2	6,2	6,2	21,9
	3,36	1	3,1	3,1	25,0
	3,45	1	3,1	3,1	28,1
	3,64	1	3,1	3,1	31,2
	3,82	1	3,1	3,1	34,4
	4,00	1	3,1	3,1	37,5
	4,18	2	6,2	6,2	43,8
	4,27	1	3,1	3,1	46,9
	4,36	1	3,1	3,1	50,0
	4,45	1	3,1	3,1	53,1
	4,64	2	6,2	6,2	59,4
	4,91	1	3,1	3,1	62,5
	5,09	2	6,2	6,2	68,8
	5,36	1	3,1	3,1	71,9
	5,64	1	3,1	3,1	75,0
	5,82	3	9,4	9,4	84,4
	6,00	1	3,1	3,1	87,5
6,18	3	9,4	9,4	96,9	
6,27	1	3,1	3,1	100,0	
	Total	32	100,0	100,0	

Udeležba-komunikacijska klima					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	3,1	3,3	3,3
	3,36	1	3,1	3,3	6,7
	3,50	1	3,1	3,3	10,0
	3,57	1	3,1	3,3	13,3
	3,71	1	3,1	3,3	16,7
	3,86	2	6,2	6,7	23,3
	4,00	1	3,1	3,3	26,7
	4,07	3	9,4	10,0	36,7
	4,14	2	6,2	6,7	43,3
	4,21	1	3,1	3,3	46,7
	4,36	2	6,2	6,7	53,3
	4,64	1	3,1	3,3	56,7
	4,71	1	3,1	3,3	60,0
	4,79	1	3,1	3,3	63,3
	4,93	1	3,1	3,3	66,7
	5,00	1	3,1	3,3	70,0
	5,07	1	3,1	3,3	73,3
	5,29	1	3,1	3,3	76,7
	5,57	1	3,1	3,3	80,0
	5,71	1	3,1	3,3	83,3
	5,79	2	6,2	6,7	90,0
6,07	1	3,1	3,3	93,3	
6,14	1	3,1	3,3	96,7	
6,79	1	3,1	3,3	100,0	
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,2		
Total		32	100,0		

Zaupanje – Komunikacijska klima					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,83	1	3,1	3,3	3,3
	2,25	1	3,1	3,3	6,7
	2,42	1	3,1	3,3	10,0
	2,50	1	3,1	3,3	13,3
	2,58	1	3,1	3,3	16,7
	3,00	1	3,1	3,3	20,0
	3,17	1	3,1	3,3	23,3
	3,50	2	6,2	6,7	30,0
	3,58	2	6,2	6,7	36,7
	3,75	1	3,1	3,3	40,0
	3,92	3	9,4	10,0	50,0
	4,08	2	6,2	6,7	56,7
	4,25	1	3,1	3,3	60,0
	4,58	1	3,1	3,3	63,3
	4,83	1	3,1	3,3	66,7
	4,92	1	3,1	3,3	70,0
	5,00	2	6,2	6,7	76,7
	5,08	1	3,1	3,3	80,0
	5,50	2	6,2	6,7	86,7
	5,67	2	6,2	6,7	93,3
5,83	1	3,1	3,3	96,7	
6,00	1	3,1	3,3	100,0	
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,2		
Total		32	100,0		

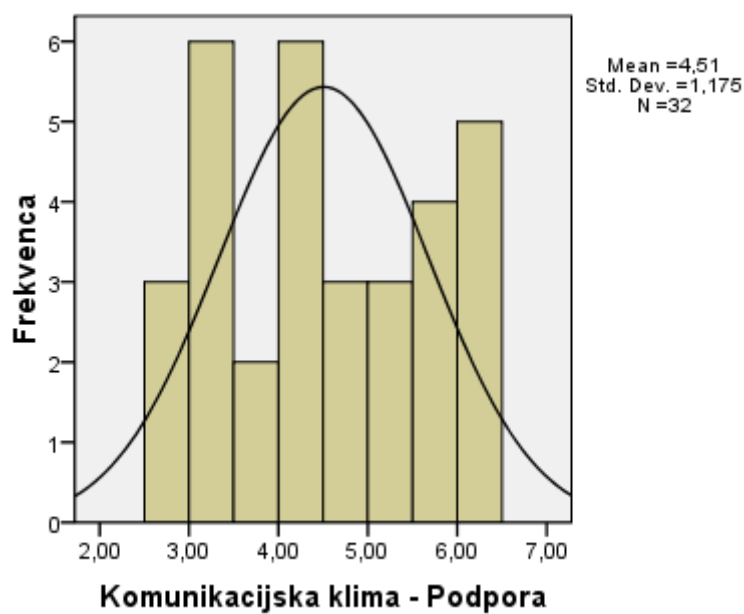
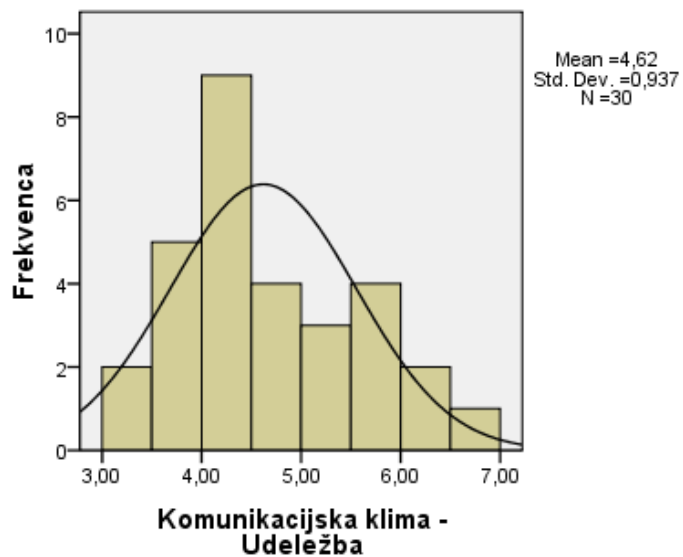
Defenzivnost – Komunikacijska klima					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	3,1	3,3	3,3
	2,40	1	3,1	3,3	6,7
	2,80	3	9,4	10,0	16,7
	3,00	3	9,4	10,0	26,7
	3,20	2	6,2	6,7	33,3
	3,40	5	15,6	16,7	50,0
	3,60	2	6,2	6,7	56,7
	3,80	3	9,4	10,0	66,7
	4,00	2	6,2	6,7	73,3
	4,20	1	3,1	3,3	76,7
	4,60	2	6,2	6,7	83,3
	4,80	2	6,2	6,7	90,0
	5,00	1	3,1	3,3	93,3
	5,20	1	3,1	3,3	96,7
	5,80	1	3,1	3,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,2		
Total		32	100,0		

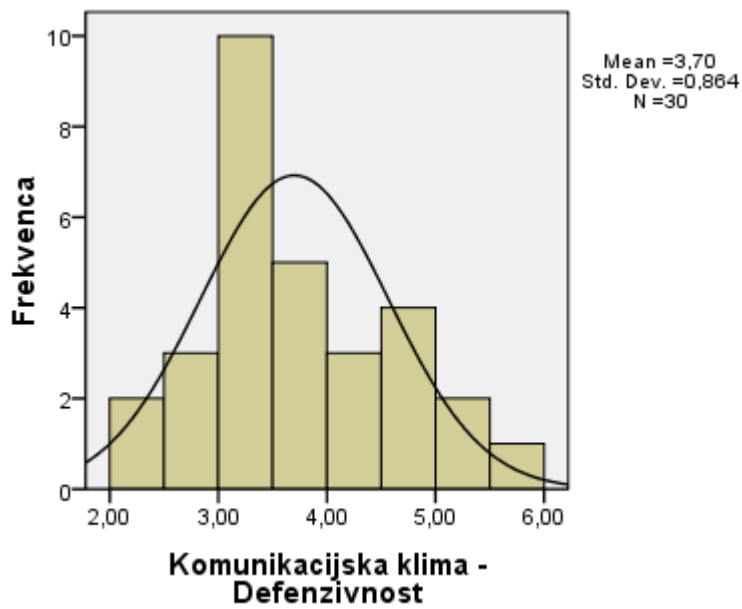
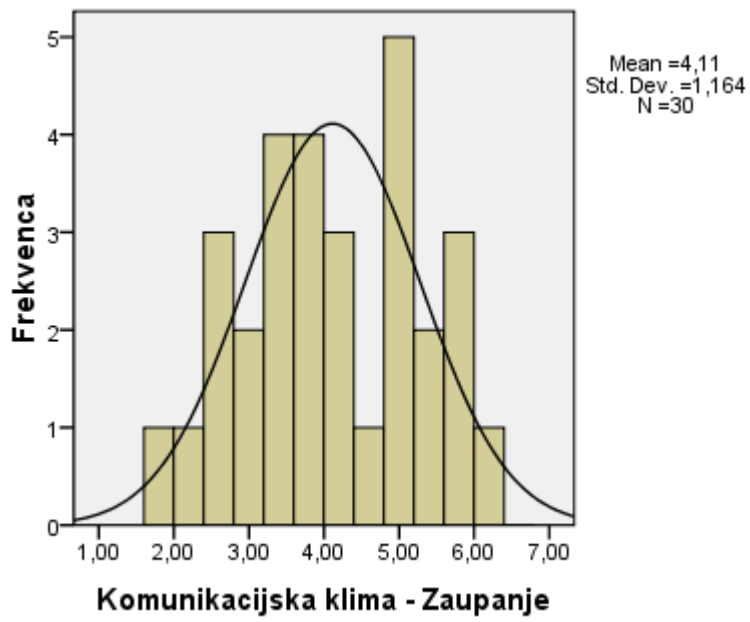
Komunikacijska klima					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,77	1	3,1	3,8	3,8
	3,12	1	3,1	3,8	7,7
	3,25	1	3,1	3,8	11,5
	3,27	1	3,1	3,8	15,4
	3,41	1	3,1	3,8	19,2
	3,46	1	3,1	3,8	23,1
	3,50	1	3,1	3,8	26,9
	3,73	1	3,1	3,8	30,8
	3,87	1	3,1	3,8	34,6
	3,93	1	3,1	3,8	38,5
	3,95	1	3,1	3,8	42,3
	4,02	1	3,1	3,8	46,2
	4,05	1	3,1	3,8	50,0
	4,05	1	3,1	3,8	53,8
	4,07	1	3,1	3,8	57,7
	4,08	1	3,1	3,8	61,5
	4,36	1	3,1	3,8	65,4
	4,37	1	3,1	3,8	69,2
	4,37	1	3,1	3,8	73,1
	4,94	1	3,1	3,8	76,9
	5,03	1	3,1	3,8	80,8
	5,23	1	3,1	3,8	84,6
	5,24	1	3,1	3,8	88,5
5,30	1	3,1	3,8	92,3	
5,64	1	3,1	3,8	96,2	
5,75	1	3,1	3,8	100,0	
	Total	26	81,2	100,0	
Missing	System	6	18,8		
Total		32	100,0		

Vsebina komunikacije					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,79	1	3,1	3,3	3,3
	3,14	1	3,1	3,3	6,7
	4,00	1	3,1	3,3	10,0
	4,21	1	3,1	3,3	13,3
	4,29	1	3,1	3,3	16,7
	4,36	1	3,1	3,3	20,0
	4,43	1	3,1	3,3	23,3
	4,57	1	3,1	3,3	26,7
	4,71	1	3,1	3,3	30,0
	4,79	1	3,1	3,3	33,3
	5,00	1	3,1	3,3	36,7
	5,21	4	12,5	13,3	50,0
	5,29	2	6,2	6,7	56,7
	5,36	2	6,2	6,7	63,3
	5,43	2	6,2	6,7	70,0
	5,50	1	3,1	3,3	73,3
	5,71	3	9,4	10,0	83,3
	6,00	1	3,1	3,3	86,7
	6,21	1	3,1	3,3	90,0
	6,43	1	3,1	3,3	93,3
	6,57	1	3,1	3,3	96,7
6,86	1	3,1	3,3	100,0	
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,2		
Total		32	100,0		

PRILOGA C: Slike za opisne spremenljivke

Histogrami faktorjev spremenljivke Komunikacijska klima





PRILOGA D: Test normalnosti porazdelitve

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		miden	mkkpr	mkkup	mkkz	mkkd	mvk
N		29	32	30	30	30	30
Normal Parameters^a	Mean	5,4871	4,5057	4,6190	4,1139	3,7000	5,1000
	Std. Deviation	1,05252	1,17490	,93703	1,16409	,86423	1,01443
Most Extreme Differences	Absolute	,094	,118	,143	,098	,136	,178
	Positive	,083	,096	,143	,077	,136	,106
	Negative	-,094	-,118	-,079	-,098	-,084	-,178
Kolmogorov-Smirnov Z		,506	,668	,785	,539	,744	,976
Asymp. Sig. (2-tailed)		,960	,764	,568	,934	,638	,297
a. Test distribution is Normal.							

PRILOGA E: Korelacijske tabele

Tabela korelacij med spremenljivkama Identifikacija zaposlenih z organizacijo in Vsebina komunikacije.

Correlations			
		identifikacija	vsebina
identifikacija	Pearson Correlation	1	,623**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	29	27
vsebina	Pearson Correlation	,623**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	27	30

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

Correlations								
		Iden.	Podp. In Raz.	Udel.	Zaup.	Defen.	Vseb. Kom.	Odprt. Kom. Klim.
Ident.	Pearson Correlation	1,000	,468 [*]	,487 ^{**}	,315	-,094	,623 ^{**}	,418 [*]
	Sig. (2-tailed)		,010	,009	,110	,642	,001	,042
	N	29,000	29	28	27	27	27	24
Podp. in Raz.	Pearson Correlation	,468 [*]	1,000	,767 ^{**}	,748 ^{**}	,313	,623 ^{**}	,903 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,010		,000	,000	,093	,000	,000
	N	29	32,000	30	30	30	30	26
Udel.	Pearson Correlation	,487 ^{**}	,767 ^{**}	1,000	,738 ^{**}	,124	,624 ^{**}	,848 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,009	,000		,000	,529	,000	,000
	N	28	30	30,000	28	28	29	26
Zaup.	Pearson Correlation	,315	,748 ^{**}	,738 ^{**}	1,000	,406 [*]	,635 ^{**}	,887 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,110	,000	,000		,032	,000	,000
	N	27	30	28	30,000	28	28	26
Defen.	Pearson Correlation	-,094	,313	,124	,406 [*]	1,000	,020	,549 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,642	,093	,529	,032		,919	,004
	N	27	30	28	28	30,000	28	26
Vseb. Kom.	Pearson Correlation	,623 ^{**}	,623 ^{**}	,624 ^{**}	,635 ^{**}	,020	1,000	,670 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,919		,000
	N	27	30	29	28	28	30,000	25
Odprtost kom. klime	Pearson Correlation	,418 [*]	,903 ^{**}	,848 ^{**}	,887 ^{**}	,549 ^{**}	,670 ^{**}	1,000
	Sig. (2-tailed)	,042	,000	,000	,000	,004	,000	
	N	24	26	26	26	26	25	26,000
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Tabela korelacij med spremenljivkama Identifikacija zaposlenih z organizacijo in Odprtost komunikacijske klime

Correlations			
		odprtost_kom_klim	identifikacija
odprtost_kom_klim	Pearson Correlation	1	,418*
	Sig. (2-tailed)		,042
	N	26	24
identifikacija	Pearson Correlation	,418*	1
	Sig. (2-tailed)	,042	
	N	24	29
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Tabela korelacij med spremenljivkama Komunikacijska klimain Vsebina komuniciranja

Correlations			
		modpkk	mvk
modpkk	Pearson Correlation	1,000	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	26,000	25
mvk	Pearson Correlation	,670**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	30,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

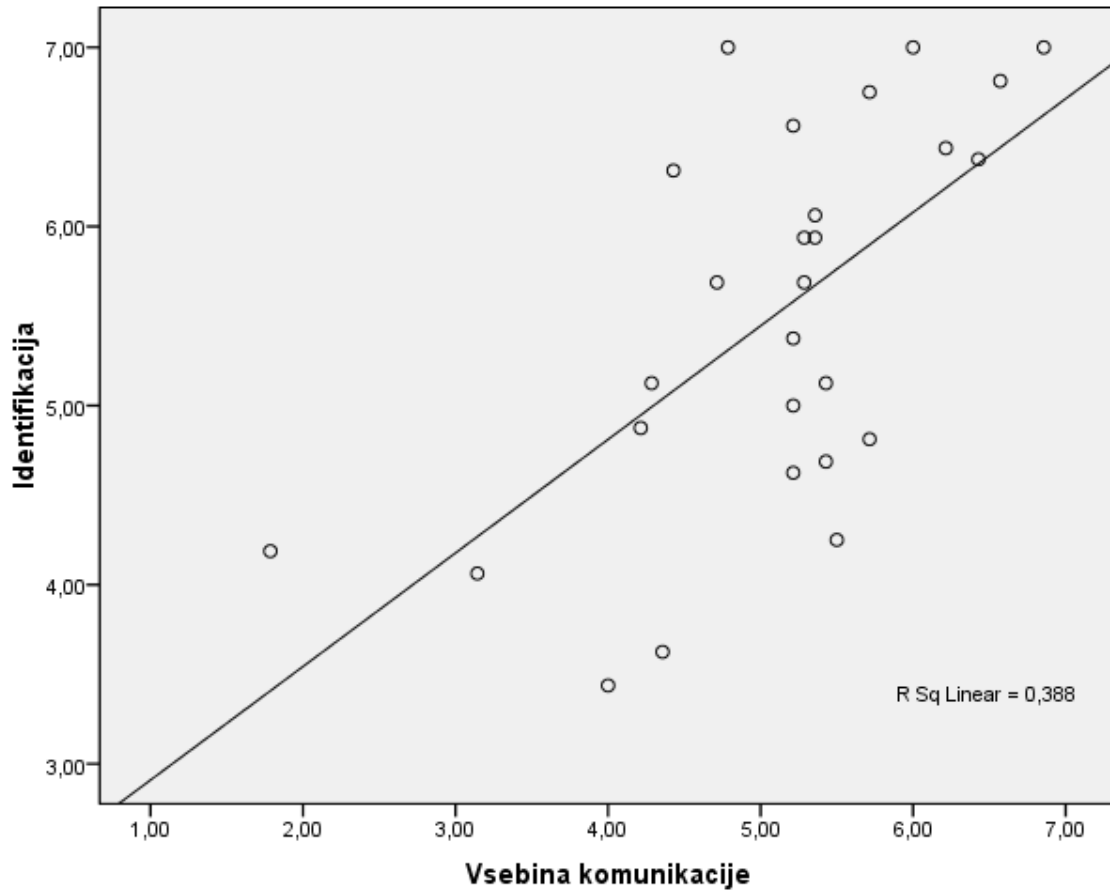
Tabela korelacije med sremenljivkama Interno komuniciranje in Identifikacija

Correlations			
		intkom	miden
intkom	Pearson Correlation	1,000	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25,000	23
miden	Pearson Correlation	,670**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	23	29,000

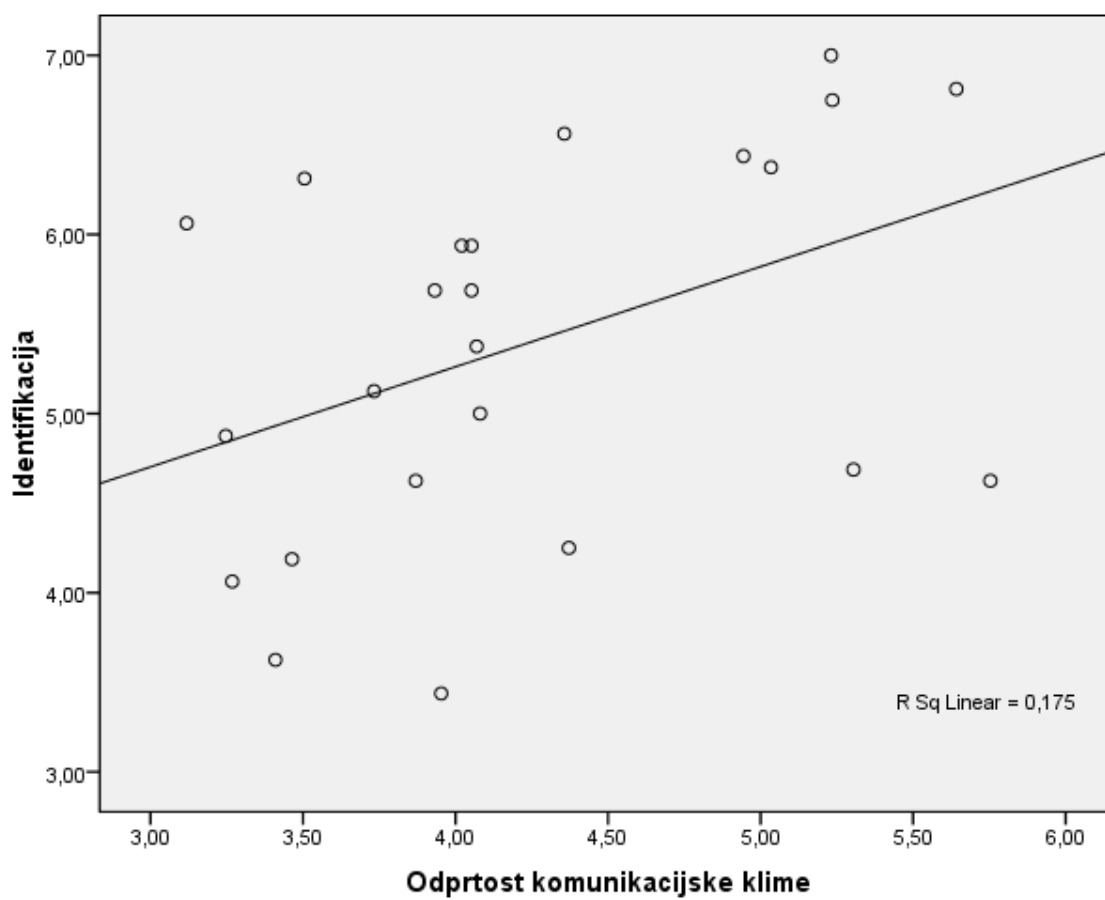
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PRILOGA F: Razsevni diagrami

Razsevni diagram za spremenljivki Identifikacija zaposlenih z organizacijo in Vsebina komunikacije.



Razsevni diagram za spremenljivki Identifikacija zaposlenih z organizacijo in Odprtost komunikacijske klime.



PRILOGA G: Programski stavki

Obračanje postavk

```
RECODE KKPR02 KKPR06 KKPR07 KKPR08 KKPR10 KKUP03 KKUP05 KKZ02  
KKZ04 KKD01 KKD02 KKD03 (7=1) (6=2) (5=3) (4=4) (3=5) (2=6) (1=7).  
EXECUTE.
```

Računanje posameznih področij

```
COMPUTE miden=(IDEN01 + IDEN02 + IDEN03 + IDEN04 + IDEN05 + IDEN06 +  
IDEN07 + IDEN08 + IDEN09 + IDEN10 + IDEN11 + IDEN12 + IDEN13 +  
IDEN14 + IDEN15 + IDEN16) / 16.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mkkpr=(KKPR01 + KKPR02 + KKPR03 + KKPR04 + KKPR05 +  
KKPR06 + KKPR07 + KKPR08 + KKPR09 + KKPR10 + KKPR11) / 11.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mkkup=(KKUP01 + KKUP02 + KKUP03 + KKUP04 + KKUP05 +  
KKUP06 + KKUP07 + KKUP08 + KKUP09 + KKUP10 + KKUP11 + KKUP12 +  
KKUP13 +  
KKUP14) / 14.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mkkz=(KKZ01 + KKZ02 + KKZ03 + KKZ04 + KKZ05 + KKZ06 +  
KKZ07 + KKZ08 + KKZ09 + KKZ10 + KKZ11 + KKZ12) / 12.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mkkd=(KKD01 + KKD02 + KKD03 + KKD05 + KKD06) / 5.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE mvk=(VK01 + VK02 + VK03 + VK04 + VK05 + VK06 + VK07 + VK08  
+ VK09 + VK10 + VK11 + VK12 + VK13 + VK14) / 14.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE modpkk=(mkkpr + mkkup + mkkz + mkkd) / 4.  
EXECUTE.
```

```
GRAPH  
/HISTOGRAM(NORMAL)=modpkk.
```

```
COMPUTE intkom=(mvk + modpkk) / 2.  
EXECUTE.
```

Računanje opisnih statistik

```
FREQUENCIES VARIABLES=miden mkkpr mkkup mkkz mkkd mvk modpkk  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SUM SKEWNESS  
SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=intkom  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW K  
URTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Histogrami

```
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\Katja\Desktop\mpodročja.sav'  
/COMPRESSED.
```

```
GRAPH  
/HISTOGRAM(NORMAL)=miden.
```

```
GRAPH  
/HISTOGRAM(NORMAL)=mvk.
```

```
GRAPH  
/HISTOGRAM(NORMAL)=modpkk.
```

Test normalnosti porazdelitve

```
NPART TESTS  
/K-S(NORMAL)=miden mkkpr mkkup mkkz mkkd mvk  
/MISSING ANALYSIS.
```

Pearsonov koeficient korelacije

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=miden mkkpr mkkup mkkz mkkd mvk modpkk  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=modpkk mvk  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=intkom miden  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Razsevni diagrami

GRAPH

```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=mvk WITH miden  
/MISSING=LISTWISE.
```

GRAPH

```
/SCATTERPLOT(BIVAR)=modpkk WITH miden  
/MISSING=LISTWISE.
```