

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nika Grašič

Vpliv komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Nika Grašič

Mentor: prof. dr. Klement Podnar

Vpliv komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu mladih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Mami in Neva, hvala, ker vedno verjameta vame.

Tadej, hvala, ker mi stojiš ob stran.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste mi vlivali upanje tudi, ko že skoraj ni bilo več mogoče.

*Hvala mentorju prof. dr. Klementu Podnarju za vse usmeritve, strokovno podporo, ažurnost in
spodbudo.*

Vpliv komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev

Vse več milenijcev vstopa na trg delovne sile in s svojim ravnanjem, načinom komuniciranja, pričakovanji in odnosom do dela ter organizacije vplivajo na ustaljene vzorce, ki so jih ustvarile pretekle generacije. Da pa se ob prihodu v organizacijo ne čutijo odrinjene, zapostavljene in nerazumljene je pomembno, da jih pripadniki ostalih generacij, ki so zaposleni v podjetju, odprto sprejmejo ter so pripravljeni na morebitne spremembe, ki bodo vplivale na način dela, odnose in komuniciranje med zaposlenimi. Namen diplomskega dela je preveriti vpliv komunikacijske klime na afektivno zavezanost v kontekstu milenijcev. Znotraj tega dela se za zamejitev za generacijo milenijcev uporabljata letnici rojstev 1980 in 2000, gre za generacijo imenovano tudi generacija Y. Prvi del diplomskega dela sestoji iz razlage osnovnih pojmov in pregleda literature, sledi mu empirični del. Slednji temelji na kvantitativni raziskavi, katere rezultati potrjujejo zmeren, a pozitiven vpliv komunikacijske klime na afektivno zavezanost zaposlenih milenijcev.

Ključne besede: milenijci, zavezanost, komunikacijska klima, odnosi.

The impact of communication climate on commitment in the context of Millennials

Keywords: Millennials, commitment, communication climate, relationships.

More and more Millennials are entering the labour market; with their behaviour, way of communication, expectations and attitude towards work and the organization, they influence set patterns established by previous generations. In order not to feel marginalized, neglected and misunderstood upon arrival at the organization, it is important that members of other generations who are employed at the company accept them openly and are prepared for possible changes that will affect the way of work, relationships and communication among employees. The purpose of diploma work is to examine the impact of the communication climate on the affective commitment in the context of the Millennials. In this work, Millennials are defined by birth years between 1980 and 2000 – this generation is also known as the Generation Y. The first part consists of an interpretation of basic concepts and a review of literature, followed by an empirical part. The latter is based on quantitative research, the results of which confirm a moderate, but positive effect of communication climate on the affective commitment of employed Millennials.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
2	GENERACIJE.....	9
2.1	Značilnosti generacij	9
2.2	Milenijci	10
2.2.1	Delovne navade milenijcev	13
3	ZAVEZANOST	16
4	KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI	20
4.1	Funkcije komuniciranja v organizaciji.....	20
4.2	Formalno in neformalno komuniciranje v organizaciji.....	21
4.3	Komunikacijsko zadovoljstvo v organizaciji	22
4.4	Smeri komunikacijskega toka v organizaciji	23
5	KOMUNIKACIJSKA KLIMA.....	24
5.1	Vrste komunikacijske klime	25
5.1.1	Podporna komunikacijska klima	25
5.1.2	Obrambna komunikacijska klima.....	26
5.2	Pomen komunikacijske klime	27
5.3	Vpliv komunikacijske klime na zavezanost	28
6	METODOLOGIJA	30
6.1	Operacionalizacija raziskovalnega modela	30
6.2	Opis realiziranega vzorca	33

7	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	34
7.1	Opisne statistike	35
7.1.1	Zavezanost.....	35
7.1.2	Komunikacijska klima.....	36
7.2	Preverjanje merskega instrumenta	40
7.3	Preverjanje hipotez.....	40
7.3.1	Pearsonov koeficient	40
7.3.2	Regresijska analiza	42
8	DISKUSIJA.....	44
9	ZAKLJUČEK	46
	LITERATURA	49
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik	55

KAZALO TABEL

Tabela 6.1:	Izjave za merjenje posamezne zavezanosti	30
Tabela 6.2:	Izjave za merjenje komunikacijske klime	31
Tabela 7.1:	Opisne statistike spremenljivke Zavezanost zaposlenih	35
Tabela 7.2:	Opisne statistike spremenljivke Zaznana komunikacijska klima	37
Tabela 7.3:	Pearsonov koeficient korelacije pri milenijcih	41
Tabela 7.4:	Statistike v regresijskem modelu pri milenijcih	43

KAZALO SLIK

Slika 7.1: Grafična predstavitev regresijske analize modela 1_milenjci	44
--	----

1 UVOD

Na trg delovne sile prihaja vse več milenijcev, nekateri zavzemajo tudi vodstvene položaje v podjetjih. Zato je pomembno, da njihovo naravo dela, pričakovanja in namere dobro poznajo tudi pripadniki ostalih generacij v podjetju, in tako skupaj ustvarijo nove delovne pogoje, načine komuniciranja in navade znotraj podjetij, ki bodo primerne za vse zaposlene.

Tako kot za ostale generacije, tudi pri tej avtorji niso soglasni glede časovnih zamejitev generacije. Sama bom v tem diplomskem delu upoštevala srednjo mejo, torej rojene med 1980 in 2000. Gre za pripadnike generacije Y, ki je nasledila generacijo X. Poznamo jih tudi po imenu »ipsilonarji« in »neksterji«. Poimenovanje »milenijci« pa izvira iz besede »millennials«. Tako namreč generacijo naslavljajo v angleško govorečih deželah, saj je zanjo najbolj značilen prehod v novo stoletje, zaznamuje pa jo tudi prehod v novo tisočletje, ko je generacija postala aktivna in zaposljiva. Zaradi samozavestnega in samozadostnega vedenja pripadnikov generacije je prejela tudi naziv »look at me« generacija (Boštjančič 2011, 57).

Vse pogostejše se podjetja namreč srečujejo s problemom, kako na delovnem mestu ali v podjetju dlje časa obdržati pripadnike generacije Y. Pet značilnosti, ki jih pripadnik generacije milenijcev želi od svojega nadrejenega, je: pomoč pri napredku na karierni poti, nudenje jasnih povratnih informacij, mentoriranje pri delu, finančna podpora pri izobraževalnih programih za njihov razvoj in odprtost za fleksibilen delovni čas (Meister in Willyerd 2010, 3). Glede na to, da gre za drugačna pričakovanja, kot so jih vodje vajene s strani drugih generacij, se mnoga podjetja srečujejo s problemom, kako milenijce obdržati v svojih vrstah. Vse bolj je poznan tudi stereotip, da milenijci menjujejo svoja delovna mesta veliko bolj pogosto, kot so to počele druge generacije.

V diplomskem delu z naslovom Vpliv komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev želim raziskati, ali komunikacijska klima na delovnem mestu vpliva na zavezanost milenijcev in če, kako.

Interno komuniciranje me podrobneje zanima od začetka študijskega procesa. Menim, da gre za področje, ki ima v podjetju zelo pomembno vlogo, te pa se v Sloveniji zaveda premalo podjetij. Verjamem, da je potenciala za razvoj internega komuniciranja in priložnosti za dokazovanje

pomembnosti še ogromno, moja prva velika priložnost o raziskovanju tega področja pa je diplomsko delo.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na pregled literature ter empirični del. Prvi zajema razlago osnovnih pojmov, kot so generacije, komuniciranje v organizaciji, komunikacijska klima, zavezanost ter na podlagi raziskav utemeljeno povezavo med njimi. Empirični del pa zajema izvedbo kvantitativne raziskave ter predstavljene izsledke le-te. Slednja preverja vpliv komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev.

2 GENERACIJE

Po svetu obstajajo različna poimenovanja generacij. V Sloveniji smo prevzeli način Američanov, ki generacijo opredelijo in jo poimenujejo glede na število rojstev ter aktualnih večjih dogodkov, ki se tičejo generacije in nanjo vplivajo (ang. baby boom, millenials), za razliko od Izraelcev, ki kot mejnike postavljajo vojne, med katerimi navadno ni daljših časovnih obdobji, zato delijo posameznike na več generacij v primerjavi z drugimi (Boštjančič 2011, 57). Sicer sociološki fenomen generacij temelji na biološkem ritmu rojstev in smrti, vendar to še ne pomeni, da iz tega izhaja (Mannheim 1952, 290).

Generacija predstavlja skupino posameznikov, rojenih v istem zgodovinsko-družbenem okolju. Tekom življenja si delijo skupne življenjske prelomnice, kar vpliva na podobno mišljenje, izkušnje in način interakcije z drugimi (Mannheim 1952).

2.1 Značilnosti generacij

Razumevanje značilnosti in povezovanje generacij je pomembno. Gre za nepogrešljiv del, ki nam pomaga pri razumevanju družbenih in intelektualnih dogajanj (Mannheim 1952, 282).

Zrela (tiha) generacija je najstarejša generacija v podjetjih, pri tem je večina njenih pripadnikov že upokojena. Generacijo poznamo tudi pod imeni veterani, tradicionalna generacija, tiha generacija, pri čemer gre za posameznike, rojene pred letom 1945 (Tolbize 2008, 2). Največji vpliv na nanje je zagotovo imela druga svetovna vojna. Znano je, da so pristaši formalnosti – spoštujejo pravila in zakone, nadrejene, odločitve sprejemajo na podlagi že preizkušenih metod (Kersten v Tolbize

2008, 2). So tudi natančni, lojalni, potrpežljivi, predani delu, niso nagnjeni k spremembam in niso konfliktni (Zemke v Tolbize 2008, 2).

Baby boom generacija je generacija, za katero večina literature pravi, da je rojena med leti 1943 in 1965, nekateri pa jo uvrščajo v obdobje med 1946 in 1964 (Tolbize 2008, 2). Ime se nanaša na neznansko povečano število rojstev v tem času. Veljajo za generacijo "pokaži mi" in kljub spoštovanju do avtoritete verjamejo v spremembo sistema, za katero menijo, da jo lahko spodbudijo prav oni. V primerjavi s prejšnjo generacijo, ki trdo dela, ker meni, da je tako prav, baby boom generacija trdo dela, ker meni, da mora (Campton in Hodge 2006, 19).

Generacija X je zaradi nizkega števila rojstev v primerjavi s predhodno generacijo imenovana tudi generacija upada. So otroci zgodnjih pripadnikov prejšnje generacije, ki je odraščala v finančni, družinski in družbeni negotovosti (Tolbize 2008, 3). »Gre za generacijo, ki potrebuje spremembe, izbiro in se zaveda globalnosti sveta. Stremijo k vseživljenjskemu učenju in so tehnično pismeni« (Boštjančič 2011, 57). Ne bojijo se napak, pri delu si želijo prvotne usmeritve, potem pa hitro prevzamejo delo v svoje roke. Svoboda jim pomeni največjo nagrado (Boštjančič 2011, 57).

Pri generaciji Y najnižja časovna omejitev predstavlja leto 1978, najvišja pa 2002. Gre torej za generacijo, katere prvi pripadniki že vstopajo na trg dela. Veljajo za neindividualiste in optimiste. Tako kot predhodna generacija tudi ta išče ustrezno razmerje med delom in privatnim življenjem ter obvlada tehnologijo (Kersten 2002, 4) Podrobno bo generacija predstavljena v prihodnjih poglavjih.

2.2 Milenijci

Literatura glede umestitve generacije glede na letnico rojstva navaja različne opredelitve. Milenijci so generacija, ki vključuje pripadnike rojene med 1980 in 1999 (Crampton in Hodge 2006, 19), med 1980 in 2002 (Kersten 2002, 4), med 1979 in 1994 (Sweeney 2006, 1) ter med 1978 in 1988 (Martin 2005, 39). Kot že omenjeno v uvodu, bo v tem diplomskem delu upoštevana srednja meja, torej rojeni med 1980 in 2000.

Pripadnikom generacije Y pripisujejo naslednje negativne lastnosti: atipičnost, izmuzljivost, egocentričnost, nagnjenost k eksperimentiranju, nemotiviranost, razvajenost, brez obstanka, nespoštljivost, nelojalnost. Prisodili pa so jim uspešnost pri delu v skupini in predvsem pri uporabi

različnih vrst komunikacijske tehnologije, samozavest, prožnost ter reden in odprt način komuniciranja (Boštjančič 2011, 56). Literatura opisuje generacijo tudi z značilnostmi »hočem vse« in »hočem zdaj«, tako v kontekstu mesečnih prihodkov, uravnoteženja med življenjem in službo, zanimivega in izzivov polnega delovnega mesta itd. (Ng in drugi 2010, 282). Pri tem pa gre za včasih zgolj za preveč splošno in stereotipno navajanje.

Gre za zelo raznoliko generacijo, ki drugačnost sprejema na popolnoma novem nivoju. Tako manjšine popolnoma sprejemajo in te za njih skoraj da že nimajo pomena. So zelo odprti in tolerantni do drugačnosti (Nas 2006, 3). Raziskave iz leta 2014 kažejo, da milenijci niso politično ali versko opredeljeni, povezani so z družbenimi omrežji, nezaupljivi do ljudi, ne hitijo v zakon in so optimistični (Pew Research Center 2014). Usmerjeni so k minimalističnemu načinu življenja (Weinswig 2016). Veljajo pa tudi za samostojne, kar izvira iz mnogih ločitev, oskrbe v otroštvu, enostarševskih družin in razvoja tehnologije. Čutijo, da imajo moč in so varni, izhajajoč iz pretirane skrbi staršev. Starši te generacije so namreč otroke razumeli kot center družine (Nas 2006, 1).

Gre za prvo generacijo, ki je že rojena v dobi porasta informacijsko komunikacijske tehnologije, kar je v veliki meri zaznamovalo njihova življenja. Internet in računalniki so tako že od samega otroštva del njihovega vsakdana, kar so tekom let ponotranjili in se močno izurili v njihovi uporabi (Considine in drugi 2009, 473). Tehnologija jim torej predstavlja vir povezav, komuniciranja in zabave, uporabljajo jo na dnevni ravni. Internet uporabljajo tako za popolnoma funkcionalne namene kot tudi za zabavo (Moore 2012, 441) in lahko rečemo, da ima danes že veliko moč vplivanja, povezovanja in aktiviranja generacije. Poleg tega pa se je v tem času na spletu razvnel porast družbenih omrežji, ki so popolnoma spremenila način komuniciranja in vključevanja interaktivnih vsebin v pogovore (Cabral 2011, 5). Najbolj številčni uporabniki družbenih omrežjih pa so prav pripadniki generacije Y. Največ časa dnevno preživijo na Facebooku, ob vprašanju zasvojenosti z družbenimi mediji pa kar 59 % čuti oziroma priznava zasvojenost (Cabral 2011, 9). So tudi generacija selfijev, ki je sodeč po Oxfordovem slovarju leta 2013 postala beseda leta, velja pa tudi za besedo, ki jo pripadniki generacije Y uporabljajo vsakodnevno. Poudariti gre, da to ni le priljubljena beseda, pač pa tudi dejanje. Selfie oz. sebek tako velja za nepogrešljiv del življenja in se povezuje z uporabo družbenih omrežjih, na katerih se tudi najpogosteje deli med širši krog uporabnikov (Wickel 2015).

Komuniciranje med pripadniki generacije Y in tudi drugimi generacijami poteka izven tradicionalnih kanalov. Najbolj so v uporabi tekstovna sporočila na pametnih telefonih. Usmerjeni so k neprestanim stikom s svojimi bližnjimi, čeprav se ti lahko nahajajo na drugem kontinentu (Sweeny 2006, 5).

Vpliv tehnologije pa seže tudi k upadu branja leposlovja in časopisov v primerjavi z ostalimi generacijami v enaki starosti. Sicer je upad branja prisoten pri vseh generacijah, vendar je najbolj opazen pri mladih odraslih. Vsekakor na to vpliva napeto tekmovanje mnogih podjetij znotraj industrije zabave in izobraževalnih možnosti. Branje sicer vpliva na komunikacijske sposobnosti posameznika, upad tega v prihodnosti lahko vpliva na sposobnost pisanja. Milenijci bolj kot suhoparni pisani besedi posvečajo pozornost interaktivnim vsebinam, barvnim fotografijam, videu in zvoku (Sweeny 2006, 6).

Veliko bolj kot ostale generacije internet in telefone uporabljajo za povezovanje z blagovnimi znamkami in trgovci (Moore 2012, 441). Informacije o izdelkih črpajo iz ocen, objavljenih na spletu, te pa s svojimi komentarji tudi soustvarjajo (Mangold in Smith 2011, 1). Veljajo za generacijo izbir – pričakujejo veliko širši nabor izdelkov in storitev. Odrasli so s širokim naborom izbire in verjamejo, da je to izobilje njihova pravica. Čutijo tudi manj obveze, da morajo biti njihove nakupne izbire potrjene pri drugih generacijah. Kot potrošniki želijo namreč popoln nadzor: kaj želijo ter kako in kdaj si to želijo (Sweeney 2006, 2).

Izpostaviti pa gre tudi nekaj slabih lastnosti generacije. Ena izmed njih je neučakanost, saj jim tehnologija in hiter tempo življenja omogočata neprestane spremembe in napredek. So tudi zelo skeptični oziroma nezaupljivi – v zadnjem času se izrazito večja število prevar in laganja s strani znanih oseb in vplivnežev, kar je v medijih še posebej odmevno in izpostavljeno. Pripisujejo jim tudi neposrednost, pri čemer je pomembnejše samoizražanje kot samokontrola. Možnost izražanja svojega mnenja jim veliko pomeni. Ne gre spregledati pa niti dejstva, da so pripadniki omenjene generacije še vedno mladi. Čeprav veljajo za generacijo »seen it all, done it all«, pomanjkanje izkušenj še kaže, da ne vedo vsega. Tega se sicer zavedajo in se ne bojijo spraševati, ko se soočijo s čim neznanim (Nas 2006, 4).

2.2.1 Delovne navade milenijcev

Milenijci so dobro izobraženi, izurjeni v tehnologiji in samozavestni glede doseganja visokih ciljev v organizaciji, njihova pričakovanja so še višja. Iščejo torej podjetja, ki veliko vlagajo v zaposlene in odnos z njimi, ter podjetja, katerih vodje navdušujejo milenijce in jih postavljajo pred nove izzive. Pomembno je, da vodje cenijo njihov talent in spodobnosti, saj se pri delu želijo počutiti cenjene in spoštovane. Vedeti morajo, ali je njihov prispevek k organizaciji viden in ustrezen, zato si s strani vodij želijo konstantne povratne informacije (Meister in Willyerd 2010).

Na zaposljivost mladih je močno vplivala globalna finančna kriza v letu 2008. Takrat se je odstotek nezaposlenih močno dvignil. Priložnosti za zaposlitev mladih so se zmanjšale, zato so se ti usmerili v nadaljnje izobraževanje, kar pa je imelo tudi negativne socio-ekonomske posledice. V večini držav, kjer so mladi zaznali premalo priložnosti za grajenje svojih karier, se je zgodil beg možganov – izobraženi mladi so se preselili v druge, priložnosti polne države. Mladi predstavljajo pomemben vir v ekonomiji, poslovnem svetu in družbi nasploh (Ha in drugi 2010, 1).

Raziskave kažejo, da kar šest od desetih pripadnikov omenjene generacije pravi, da so odprti za drugačne priložnosti na svoji karierni poti, samo eden od dveh pa namerava v obdobju enega leta še delati v podjetju, kjer dela sedaj (Rigoni in Nelson 2016). Neka stopnja fluktuacije v podjetju je sicer normalen pojav, vendar višja raven s seboj prinese visoke stroške in negativno vpliva tako na ugled podjetja kot tudi pripadnost ostalih zaposlenih. Sploh pa ob odhodu mlajših zaposlenih skozi vrata odhajajo tudi priložnosti za razvoj podjetja in neizrabljen potencial zaposlenega. Pomembno je, da si vzamemo čas in jih ob vstopu v podjetje spoznamo, se z njimi povežemo v okviru mentorskega odnosa, jih jemljemo resno – kot sodelavce in ne najstnike, jim omogočamo prilagodljiv urnik, nudimo povratne informacije in smo jasni glede njihovih možnosti v podjetju (Martin 2015, 43–44).

Problem podjetij pa je, da menedžerji milenijcem ne dajejo ustreznih povratnih informacij, ki si jih ti želijo. Po raziskavah sodeč samo 19 % milenijcev redno prejema povratne informacije s strani svojih nadrejenih in samo 17 % milenijcev pravi, da so povratne informacije, ki jih prejmejo, relevantne (Adkins in Rigoni 2016, 1). Pomanjkanje komunikacije z nadrejenimi je za milenijce torej še en korak k oddaljevanju od svojega delovnega mesta, od sodelavcev in podjetja, s tem pa se zmanjšuje tudi njihova pripadnost do podjetja. Zgodi se namreč celo, da milenijci iz podjetij

odhajajo, še preden njihovi nadrejeni spoznajo, kje tiči problem. Menjavanje služb tako postaja vse bolj razširjen in uporabljen korak. Na delovnem mestu si želijo mentorja in ne šefa, zato je pomembno, da vodilni oblikujejo proces tako, da imajo mladi vpliv na delo, saj nanj gledajo kot na priložnost za osebno in karierno rast. Pomembno je tudi, da se z njimi vzpostavi enakopravno sodelovanje. Občutiti in videti si namreč želijo rezultate, za katere so prispevali svoj čas, znanje in energijo (Boštjančič 2017). Verjamejo, da si je spoštovanje potrebno prislužiti, na delovnem mestu imajo rajši skupinske diskusije in si želijo več povratnih informacij, pri tem pa jim veliko pomeni osebno mentoriranje (Tolbize 2008, 11–12).

Pripadniki generacije Y delajo po načinu učenja skozi prakso, tako skoraj nikoli ne preberejo navodil in se raje učijo med samim procesom opravljanja določene naloge. Ne želijo zapravljati časa – želijo se hitro naučiti, kar se morajo, in nato iti dalje (Sweeny 2006, 3). Pri tem gre izpostaviti tudi, da se milenijci radi učijo in izražajo. V času, ko je študij postal dostopnejši za vse, je tudi zaključen 4-letni študij z diplomo postal predpogoj za večino delovnih mest. Sicer velja, da sama diploma ne omogoči boljše kariere, vendar bo zgolj omogočila boljše priložnosti (Nas 2006, 6). Vse več mladih na prva delovna mesta vstopa z izkušnjami, saj so v času študija opravljali mnoga dela (Staff in Schulenberg 2010) in tako že pred uradnim začetkom kariere poskrbeli za njen razvoj ter si ustvarili jasno predstavo o svojih pričakovanjih glede njenega nadaljevanja. Pripadniki generacije Y stremijo k uspehu, zato si želijo ob vsaki izkušnji pridobiti kar največ znanja in se naučiti novih spretnosti (Spiro 2006, 17).

Milenijci želijo svojo poklicno kariero začeti na vrhu ali pa vsaj splezati po lestvi navzgor v prvih šestih mesecih dela v organizaciji. Verjamejo namreč, da si zaslužijo delovno mesto, ki si ga želijo, pa naj bodo za to dovolj izkušeni ali ne. Res pa je, da gre za generacijo, ki se trdemu delu ne upira, želijo si le neprestanega zadovoljstva (Nas 2006, 7).

Milenijci nočejo delati 80 ur na teden in za delo žrtvovati zdravje in prosti čas, tudi če jim je ponujen višji mesečni dohodek. Zelo so prilagodljivi glede časa in obveznosti, da bi le pridobili več priložnosti in s tem nabrali več izkušenj. Hkrati pa pri tem pričakujejo, da bodo fleksibilni tudi ljudje, s katerimi delajo. So zelo dobri v »multitaskingu«, z lahkoto opravljajo več dejavnosti hkrati. To jim omogoča prihraniti čas, ki ga želijo čim bolj izkoristiti (Sweeny 2006, 4), prav tako pa jim to omogoča, da določene naloge opravijo hitreje in boljše od svoje konkurence (Nas 2006).

Pripadniki generacije Y ne načrtujejo ostati dolgo na istem položaju, zasedati želijo najvišje funkcije v podjetju, delati želijo boljše in hitreje od svojih sodelavcev (tu se izrazi njihova tekmovalnost) (Nas 2006). Na delovnem mestu ves čas ostajajo povezani in tako s pomočjo tehnologije ohranjajo komunikacijo, so zelo karierno usmerjeni in samozavestni pri delu (Nas 2006). Smo v obdobju, ko generacija milenijcev v podjetjih že gosto zaseda delovna mesta, ki jih opravljajo še mnogi, ki bi po starosti lahko bili njihovi stari starši. Mešanje generacij v podjetju povzroča trk različnih mnenj in pogledov ter zagotovo tudi potrebo po sodelovanju med generacijami, saj milenijci ne želijo biti obravnavani kot otroci (Nas 2006, 7). Pomembno je, da se jim dovoli sodelovati, da se upošteva njihova mnenja v procesih odločanja in se osredotoči na njihove pozitivne doprinose k organizaciji (Spiro 2006).

Vodstvo v podjetju mora razumeti, da se motivacija za organizacijsko zavezanost milenijcev razlikuje od prejšnjih generacij. V primerjavi s starejšimi zaposlenimi na zavezanost milenijcev plača in možnost promocije ne vplivata več v tolikšni meri. Raziskave kažejo, da na zavezanost vpliva na primer prilagojen delovni čas, kar pa ima pri zavezanosti ostalih generacij veliko manjši vpliv (Downing 2006, 6).

Za zavezanost milenijcev so velikega pomena priznanja in priložnosti, ki jih prejemajo v organizaciji, kjer so zaposleni. Te jim namreč s pomočjo dokazovanja omogočajo vzpostavitev tesnejšega odnosa z neposredno nadrejenim na delovnem mestu. Tesnejši odnosi z nadrejenimi pa jim dajejo občutek podpore, ki si je pri delu želijo (Chaudhuri in Ghos 2011, 61). Kljub temu da si milenijci v organizaciji želijo tesnega odnosa z neposredno nadrejenim, ta temelji na profesionalnem, in ne na prijateljskem odnosu (Hall in Austin 2016, 36–41). Odnos z vodstvom, neposredno nadrejenim in sodelavci je za zavezanost milenijcev torej ključnega pomena. Pristen, iskren in reden odnos, ki vpliva na zavezanost, pa temelji na komuniciranju. Milenijci na delovnem mestu torej iščejo redno, pozitivno in odprto komunikacijo ter temeljijo na dvosmernem komuniciranju z nadrejenimi, zato se tudi predvideva, da bodo sami na vodstvenih položajih posegali po tovrstnih načinih komuniciranja (Yung 2012, 75).

3 ZAVEZANOST

»Pripadni zaposleni pomenijo konkurenčno prednost za podjetja in zagotovo za gospodarski razvoj države. Velja pa tudi nasprotno, da nepripadni zaposleni za podjetja pomenijo konkurenčno oviro pri razvoju in konkurenčni rasti« (Podnar 2006, 4). Organizacije spodbujajo zavezanost zaposlenih, saj ta vpliva na zmanjševanje vedenja, kot sta zamujanje in visoka fluktuacija (Mathieu in Zajac 1990, 171). Cook in Wall (1980) koncept organizacijske pripadnosti navežeta na afektivne odzive zaposlenih na značilnosti organizacije, v kateri so zaposleni (Cook in Wall 1980, 40).

»S pojmi zavezanost, pripadnost, predanost označujemo obliko psihološke povezanosti ali zvezo med posameznikom in podjetjem, za katero si prizadevajo predvsem slednja, izraža pa obliko posameznikove vključenosti oziroma navezanosti na podjetje« (Podnar 2011, 178).

V zadnjem desetletju je koncept organizacijske zavezanosti znotraj industrijske psihologije in organizacijskega vedenja pritegnil veliko pozornosti. Pod drobnogled so ga vzeli v okviru mnogih raziskav, tako z vidika posledice kot tudi vzroka. Kot posledica je organizacijska zavezanost povezana z mnogimi osebnimi dejavniki, funkcijo in vidikom delovnega okolja, ki se razteza od značilnosti delovnega mesta do dimenzij organizacijske strukture. Kot vzrok pa se organizacijsko zavezanost povezuje z napovedovanjem odsotnosti zaposlenega od delovnega mesta, zmogljivosti, fluktuacije in ostalih vedenj (Mathieu in Zajac 1990, 171).

Mathieu in Zajac (1990) navajata, da ob širšem pogledu na situacijo vidimo, da ima organizacijska zavezanost zaposlenih na družbo pozitivne učinke, saj pripomore k nižji stopnji fluktuacije in višji stopnji produktivnosti in/ali kvaliteti dela (Mathieu in Zajac 1990, 171).

»Zavezanost spodbuja udeležence k sodelovanju s partnerji v menjavi in usmerja k vlaganju v ohranjanje odnosa« (Podnar 2011, 182). Zavezanost velja za ključno sestavino odnosa, saj neposredno vpliva na vedenje posameznika do podjetja in se odraža v dejstvu, da zaposleni pri odnosih v podjetju ne gledajo zgolj na lastne koristi. Z obljubo tesnih odnosov v prihodnosti vpliva tudi na trenutne odločitve zaposlenih (Podnar 2011, 182).

Skupaj z zaupanjem pa zavezanost tvori tudi učinkovitost, produktivnost in uspešnost ter gradi trden odnos med partnerjema (Morgan in Hunt 1994 v Podnar 2011, 183). Nekatere izmed pozitivnih posledic zavezanosti so tudi »zmanjševanje odsotnosti z dela, večja produktivnost, obstanek v podjetju, odgovorno ravnanje« (Podnar 2011, 183), dodaten trud in večje zadovoljstvo zaposlenih (Podnar 2011, 183). Stopnja zavezanosti zaposlenega lahko vpliva tudi na upravičenost zaposlenega tako do ekstinzičnih (plača, dodatki) kot tudi psiholoških (intrinzično zadovoljstvo in odnosi s sodelavci) nagrad, povezanih s članstvom v organizaciji (Mathieu in Zajac 1990, 171).

Uokvirjanje pojma zavezanost je skozi zgodovino potekalo po dveh linijah raziskav. Ena se navezuje na »usmerjenost na objekte, do katerih posameznik čuti in/ali se vede pripadno« (Podnar 2006, 5). Kot primer objekta pripadnosti lahko izpostavimo organizacijo in z njo povezano organizacijsko pripadnost, ki se »nanaša na pripadnost zaposlenih do organizacije, podjetja ali kateregakoli drugega delodajalca« (Podnar 2006, 5).

Druga linija raziskav pa se nanaša na usmerjenost na naravo oziroma usmerjenost pripadnosti. Znotraj slednje se je literatura usmerila še na dva glavna pristopa razumevanja pripadnosti, in sicer psihološki in menjalni pristop (Podnar 2006, 5).

»Za psihološki pristop je značilno, da je po svojem bistvu zelo podoben konceptu identifikacije in razume pripadnost kot aktivno in pozitivno naravnost posameznika do organizacije« (Podnar 2011, 179).

Porter (v Podnar 2011) pripadnost opredeli kot »intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenosti v določeno organizacijo« (Porter in drugi v Podnar 2011, 179), ter pri tem izpostavi tri komponente pripadnosti, in sicer:

- močna vera v organizacijo in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednost,
- pripravljenost vložiti dodaten napor za dobro organizacije,
- neomajna želja ostati član organizacije (Porter in drugi v Podnar 2011, 179).

»Menjalni pristop vidi pripadnost kot rezultat menjave spodbud oziroma prispevkov med organizacijo in posameznikom« (Podnar 2011, 179). V tem pristopu so izpostavljeni menjalni

vložki, »ki določajo naravo odnosa med partnerjema, ki sta v menjalnem razmerju« (Podnar 2011, 179).

Blau in Boal (v Podnar 2011, 179) izpostavita še nekaj izhodišč, v katerih se pristopa razlikujeta. Psihološki pristop razume zavezanost kot razpoloženje, menjalni pristop pa se osredotoča na vedenjski vidik. Oba pristopa se sicer opredeljujeta do »narave odnosa, ki je značilen za posameznika v relaciji do podjetja, s katerim je v določenem odnosu« (Blau in Boal v Podnar 2011, 179). Pri tem v primeru menjalnega pristopa o zavezanosti govorimo, ko posameznika do organizacije vežejo pretekla dejanja in visoki stroški prekinitve razmerja. Psihološki pristop pa razlaga zavezanost v okviru »posameznikove pozitivne naravnosti do organizacije« (Blau in Boal v Podnar 2011, 179).

»Ker sta si oba pristopa v svojem bistvu tako različna, se ne smemo čuditi, da še zdaleč ni enotne opredelitve organizacijske pripadnosti, na kar opozarjajo nemara skoraj vsi avtorji, ki organizacijsko pripadnost obravnavajo« (Podnar 2006, 5).

Natalie J. Allen in John P. Meyer (1991) sta v svojih teoretičnih in empiričnih prispevkih integrirala oba pristopa, torej psihološkega in menjalnega. Potrdila sta, da so tisti zaposleni, ki so bolj zavezani k organizaciji, tudi tisti, ki bi manj radi zapustili organizacijo, in v svojem delu opredelila tri komponente zavezanosti, in sicer afektivno, vztrajnostno in normativno glede na posameznikov odnos do organizacije in vpliva na to, ali zaposleni ostajajo člani organizacije ali ne (Allen in Meyer 1991). Integracija se osredotoča samo na čustveno (afektivno) komponento pripadnosti, ne pa tudi na vztrajnostno in normativno (Podnar 2004). Mayerjeva in Allenova teorija treh dimenzij organizacijske zavezanosti velja kot prevladujoč model za proučevanja zavezanosti na delovnem mestu (Jaroš 2007, 7).

Afektivna zavezanost temelji na čustveni navezanosti, identifikaciji in vpletenosti zaposlenega v organizacijo (Meyer in Allen 1991, 67). Avtorja sta jo izpeljala iz psihološkega pojmovanja predanosti, pri čemer velja, da tovrstno zavezani zaposleni ostajajo v organizaciji, ker tako »hočejo«. Posameznikova zavezanost organizaciji torej temelji na njihovi želji (Podnar 2011, 180). Močno zavezani posamezniki se z organizacijo poistovetijo, so v njo močno vpleteni in uživajo v tem, da so del nje (Meyer in Allen 1990, 3).

Zaposleni, za katere je značilna vztrajnostna oziroma kalkulatívna zavezanost, so v organizaciji še vedno zaposleni, ker je to »zanje nujno« oziroma razlog izvira iz nuje (Podnar 2011, 180). Tovrstna zavezanost je izpeljana iz menjalnega pristopa in se torej navezuje na zavedanje zaposlenih, da prekinitev odnosov z organizacijo terja tudi določene stroške (Meyer in Allen 1991, 67).

K zgoraj opisanima dimenzijama zavezanosti pa je Wiener (v Podnar 2011, 180) dodal še tretji, normativni vidik pripadnosti. Slednji v koncept vpelje še »etične norme oziroma posameznikove moralne standarde« (Podnar 2011, 181), ki prav tako vplivajo na zaposlenega pri njegovih odločitvah. Kasneje sta dimenzijo v svoj model organizacijske zavezanosti dodala tudi Meyer in Allen (v Podnar 2011), gre namreč »za moralno obligacijo posameznika, za posameznikov občutek, dolžnost in odgovornosti« (v Podnar 2011, 180). »Zaposleni, za katere je značilna normativna pripadnost, ostajajo v organizaciji zato, ker »morajo«, oziroma se čutijo (moralno) dolžne« (Podnar 2011, 181).

Rezultati raziskav kažejo pozitivno povezanost med komuniciranjem v organizaciji in doseganjem organizacijske zavezanosti, pri tem pa je pomembno ločiti med horizontalnim in vertikalnim komuniciranjem. Izsledki raziskav Postmesa in drugih dokazujejo, da ima horizontalno komuniciranje manjši vpliv na organizacijsko zavezanost, medtem ko komuniciranje z vodstvom močno vpliva na zavezanost zaposlenih v organizaciji (Postmes in drugi 2001, 237). Tudi Carrière in Bourque (2009) v svoji raziskavi »Vpliv komuniciranja v organizaciji na zadovoljstvo s službo in organizacijsko zavezanost« na primeru zdravstvenih delavcev dokazujeta, da komuniciranje v organizaciji vpliva na afektivno organizacijsko zavezanost. Poudarjata tudi, da vodstvo sicer zgolj s komuniciranjem ne more ustvarjati zadovoljstva s službo in posledično afektivne zavezanosti zaposlenih. Potrebno je namreč uporabljati način komuniciranja, ki ustreza zaposlenim, in z njimi deliti informacije, ki so potrebne in ustrezne za njihovo delo. Vodstvo mora imeti jasen pregled tako nad količino kot tudi kakovostjo informacij, ki jih zaposleni želijo prejemati. Pri izbiri načina komuniciranja je tako potrebno upoštevanje preferenc obeh smeri v organizaciji, vodstva in podrejenih (Carrière in Bourque 2009, 29). Mathieu in Zajac (1990) pa v svoji raziskavi pokažeta pomen komuniciranja z nadrejenim. Nadrejeni, ki zagotavlja natančnejše in pravočasne informacije, krepi delovno okolje in s tem vpliva na večjo zavezanost zaposlenih (Mathieu in Zajac 1990, 180).

4 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

»Organizacijo oblikuje interakcija med ljudmi, ki jo sestavljajo. Ker je temelj interakcije komuniciranje, ni pretirano, če zatrdimo, da je komunikacija temeljni izraz organizacije in obenem temeljni proces v njej« (Berlogar 1996, 605). Interno komuniciranje je v organizaciji ves čas prisotno, vključuje tako neformalni klepet kot tudi upravljalno komuniciranje. Učinkovito interno komuniciranje je ključnega pomena za uspeh organizacije, saj vpliva na sposobnost strategov, da pri delu vključujejo zaposlene in skupaj dosegajo cilje (Welch in Jackson 2007, 177). Komuniciranje v organizaciji se spodbuja v namen sistematične analize in porazdelitve informacij med vse sloje, ki hkrati težijo k usklajenosti na najučinkovitejši način (Verčič in drugi 2012, 225). Kljub temu da se zaposleni zavedajo pomembnega vpliva komuniciranja v organizaciji, pride tudi do podcenjevanja njene vloge. Predpostavljajo, da gre pri komuniciranju zgolj za izmenjevanje sporočil, tehniko za oblikovanje odličnih komunikatorjev, orodje za manipulacijo. Za popolno razumevanje komuniciranja kot interakcije je vedno pomembno poznavanje zgodovine situacije in pa njenega trenutnega konteksta oziroma nekomunikacijskih spremenljivk situacije (Downs in Adrian 2004, 3–4).

»Boljše komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacij in njihov pomen za njihovo blagostanje« (Možina 2002, 1).

4.1 Funkcije komuniciranja v organizaciji

V organizaciji ima komuniciranje različne funkcije, pri katerih so nekatere pomembnejše od drugih. Kombinacija spodaj naštetih funkcij vodi k zdravi organizaciji (Downs in Adrian 2004, 62).

Delovna funkcija komuniciranja v podjetju se nanaša na informiranje, vodenje, reševanje problemov, zastavljanje ciljev in nadzor, saj uspeh organizacije temelji na končanih nalogah. Navodila nadrejenih, sestanki za reševanje problemov in oznanjanje strategij nakažejo, kako komuniciranje ustreza delovni funkciji. Večina teh predstavlja komunikacijo, usmerjeno od nadrejenih k delavcem, vendar je pri tem še kako pomembna povratna informacija, katere tok poteka od spodaj navzdol (Downs in Adrian 2004, 60).

Cilj družbene funkcije komuniciranja v podjetju se nanaša na krepitev posameznikovih čutenj do sebe in oznanjanje pomembnosti interakcije z drugimi. Danes namreč zaposleni v organizaciji preživijo velik del svojega življenja in ga delijo s sodelavci. Medosebna razmerja pogosto trpijo zaradi nasprotovanja zaposlenih pri opravljanju določene naloge. V tem trenutku je zelo pomembna vloga vodij, ki pomagajo razrešiti problem. Sestanki, novičniki in skupinsko delo je usmerjeno k ohranjanju te funkcije (Downs in Adrian 2004, 60).

Motivacijska funkcija komuniciranja v organizaciji uokvirja motivacijo, ki jo dobro vodstvo vsakodnevno vliva zaposlenim. Zaposleni se med seboj motivirajo in si tako pomagajo pri izpolnjevanju nalog. Vključuje na primer govore nadrejenih, ki nagovarjajo zaposlene k produktivnosti (Downs in Adrian 2004, 61).

Funkcija vključevanja se nanaša na komuniciranje v organizaciji, ki zaposlenim nudi informacije, ključne za njihovo delo, vpliva na identifikacijo zaposlenih z organizacijo, artikulira vrednote in omogoča ponos zaradi pripadnosti organizaciji. Vodstvo organizira mnogo sestankov, kjer zaposlene seznanja s trenutnimi aktivnostmi v organizaciji, v to skupino pa sodijo tudi seminarji, predstavitve o trenutnem stanju organizacije in participacijo zaposlenih v procesih odločanja. Ko se ta funkcija komuniciranja zanemari, se zaposleni čutijo zapostavljene in vse manj mislijo na svoje delo. Funkcija vključevanja vpliva tudi na razvoj eksternih odnosov (Downs in Adrian 2004, 61).

Funkcija inovacij se osredotoča na znanje zaposlenih. Vse več organizacij se namreč usmerja nazaj k zaposlenim in jih razumejo kot pomembno izhodišče za predloge izboljšav. Včasih proces poteka preko formalne poti, vendar so večkrat prisotni mehkejši prijemi. Organizirani so sistemi za predloge, sestanki za reševanje problemov, druženja in skupno zastavljanje ciljev. Ta funkcija komuniciranja pa zajema tudi način, kako vodstvo zaposlenim komunicira informacije o spremembah, ki se jih tičejo (Downs in Adrian 2004, 62).

4.2 Formalno in neformalno komuniciranje v organizaciji

Formalen pristop je tradicionalno usmerjen na upravljanje organizacije in velja za uporabno orodje vodstva (Johnson 1992, 103). Formalno komuniciranje se šteje za »uradno«. Kot primer lahko navedemo ustno obveščanje navzgor in navzdol po hierarhični lestvici v organizaciji in pisno

komuniciranje, vsebovano v uradnih zapisih (Johnson 1994, 117).

Neformalni odnosi v organizaciji privedejo tudi do neformalnega komuniciranja. Neformalno komuniciranje običajno ni v skladu z organizacijsko shemo in je bolj osebno (Johnson 1994, 117). »Ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice. Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, to je neformalne komunikacije, ki poteka med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene« (Možina 2002, 3).

4.3 Komunikacijsko zadovoljstvo v organizaciji

»Thayer komunikacijsko zadovoljstvo definira kot osebno zadovoljstvo, povezano z uspešnim komuniciranjem« (Downs in Adrian 2004, 140), Downs in Hazen (2004, 140–141) pa sta v svojih raziskavah definirala osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva. Naslednje dimenzije so povzete po Downs in Adrian (2004, 140–141):

- zadovoljstvo s komunikacijsko klimo zajema komuniciranje na osebni in organizacijski ravni. Vključuje tako komuniciranje, ki motivira zaposlene v organizaciji za doseganje ciljev, kot odnos zaposlenih do komuniciranja, ki privede do zdrave organizacije;
- zadovoljstvo komuniciranja z vodstvom ponazarja komuniciranje usmerjeno gor in dol po hierarhični lestvici. Kot primer lahko navedemo mnenje zaposlenih, v kolikšni meri so njihove ideje sprejete s strani vodstva;
- zadovoljstvo z organizacijskim vključevanjem zadeva nivo, do katerega so zaposlenim na voljo ustrezne informacije o njihovem delu. Tovrstne informacije zaposlenim dajejo občutek pripadnosti organizaciji;
- zadovoljstvo s kakovostjo medijev zajema odnos do sestankov, napisanih smernic in ostalih pomembnih komunikacijskih kanalov;
- zadovoljstvo s horizontalnim in neformalnim komuniciranjem zadeva raven, do katere je komuniciranje med sodelavci in priložnostno komuniciranje v organizaciji pristno in tekoče;

- zadovoljstvo z organizacijsko perspektivo zadeva obseg, v katerem so zaposlenim nudene informacije o podjetju kot celoti;
- zadovoljstvo s komuniciranjem s podrejenimi vključuje komunikacije usmerjeno navzgor in navzdol s strani podrejenih, od katerih se pričakuje odzivnost v navzdol usmerjeni komunikaciji in aktivno komuniciranje s svojimi nadrejenimi;
- zadovoljstvo z osebnimi povratnimi informacijami velja za najpomembnejšo dimenzijo, saj imajo zaposleni splošno potrebno po tem, da so ocenjeni za svoje delo.

4.4 Smeri komunikacijskega toka v organizaciji

Komuniciranje se razlikuje tudi glede na smeri toka. Najpogostejši tipi so: komuniciranje usmerjeno navzdol, usmerjeno navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje usmerjeno navzdol so tista sporočila, ki potujejo od vodstva do podrejenih. Obstaja razlika med tem, kar si vodstvo predstavlja, da je za delavce pomembna informacija, in tistim, kar zaposleni dojemajo kot ključno za njihovo delo. Ta razlika se imenuje pozornost do dveh funkcij komuniciranja po lestvici navzdol. Pomembno je, da ključne informacije pridejo do zaposlenih in lahko ti nemoteno opravljajo svoje delo. V večini organizacij te informacije prispejo pozno ali pa na poti popolnoma izgubijo svoj pomen. Dobra komunikacija od vodstva do delavcev ni omejena zgolj na narekovanje delovnih nalog, omogoča namreč, da so zaposleni ustrezno vključeni v svoje delovno okolje. In prav slednji aspekt večina organizacij prezira. Ko zaposleni ne prejemajo več ustreznih informacij, se začnejo čutiti zapostavljene in pričnejo iskati razloge za tovrstni primanjkljaj. Komuniciranje usmerjeno navzdol pa ni nujno formalne narave, lahko je tudi povsem neformalno in pri tem ni usmerjeno zgolj na predajanje nalog. Osredotoča se na zaposlene, skupine in samo podjetje (Downs in Adrian 2004, 54).

Komuniciranje usmerjeno navzgor poteka od zaposlenih navzgor po hierarhični verigi, tako neformalno ali formalno. Največ nas sicer ob učinkoviti komunikaciji pomisli na prej omenjeno komunikacijo navzdol, vendar kar največ pomembnih informacij poteka od ene linije zaposlenih do njihovih direktnih nadrejenih. To so na primer informacije povezane z nalogami, ki jih opravljajo, ali povratne informacije glede izvedenih nalog. Brez tovrstnega komuniciranja organizacija ne bi mogla uspešno poslovati. Komunikacija od delavcev do vodstva vpliva tudi na

to, kako zaposleni zaznavajo komunikacijsko klimo v podjetju. Komuniciranje navzgor ne vpliva le na organizacijo samo, pač pa tudi na vsakega posameznika in s tem na njegovo zadovoljstvo v organizaciji, pokaže tudi razumevanje in dostojanstvo do posameznikov. Poleg pozitivnega učinka na celotno organizacijo vpliva tudi na produktivnost zaposlenih (Downs in Adrian 2004, 55).

Horizontalni tok komuniciranja zavzema velik del komuniciranja v organizaciji. Gre za komunikacijo med sodelavci, ki so hierarhično na isti ravni. Večina tovrstnega komuniciranja poteka na neformalni ravni in dokazano je, da pozitivno vpliva organizacijsko zavezanost. Seveda pa je horizontalno komuniciranje osnova za uspešno opravljanje in koordiniranje nalog na delovnem mestu. Žal je tovrstno komuniciranje včasih tudi zapostavljeno, ne namenoma, temveč zaradi površnosti (Downs in Adrian 2004, 56).

5 KOMUNIKACIJSKA KLIMA

Komunikacijska klima v okviru širšega koncepta organizacijske klime velja za dejavnik, ki vpliva na kakovost dela in učinkovitost organizacije. Po mnenju raziskovalcev se komunikacijska klima prične razvijati takoj, ko dve osebi pričneta komunicirati (Mohamed in Hussein 2015, 1).

Ena izmed pogostejše uporabljenih definicij komunikacijske klime je: »Subjektivno izkušena kakovost internega okolja organizacije, kjer koncept zajema splošen sklop ugotovljenih preddispozicij, ki jih je mogoče prepoznati iz poročanja članov o sporočilih in z njimi povezanih dogodkov v organizacij.« (Dennis v Bartels in drugi 2007, 177) Opredelimo pa jo lahko tudi kot zaznavanje zaposlenih glede na kakovost medsebojnih odnosov in komunikacijo v organizaciji (Goldhaber v Bartels in drugi 2007, 177).

Komunikacijsko klimo lahko definiramo tudi kot zaznavo članov organizacije o splošnih značilnostih komuniciranja v njihovi organizaciji. Rogers (1987) je v svojih raziskavah uporabil sedem dimenzij komunikacijske klime, in sicer odprtost, podpora, ustreznost informacij, vpliv, sodelovanje pri odločanju, verodostojnost in zaupanje ter visoko zastavljeni cilji (Rogers 1987, 231).

Dennis (v Bartels in drugi 2007), ki je koncept in opredelitev komunikacijske klime ter s tem povezanih dimenzij uporabil kot izhodišče za svoje raziskave, trdi, da idealna komunikacijska

klima obsega osem dimenzij: podpora, odprtost in iskrenost, participativno odločanje, zaupanje in verodostojnost, visoko zastavljeni cilji, ustreznost informacij, semantična diferenciacija informacij in komunikacijsko zadovoljstvo (Bartels in drugi 2007, 177).

»Dennis je v svoji obsežni raziskavi združil Reddingsovo in svojo konceptualizacijo in izpostavil petfaktorsko rešitev za merjenje komunikacijske klime« (Krivonos 1978, 55).

Faktorji, predstavljeni v nadaljevanju, so povzeti po Dennisu:

1. faktor: Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim s poudarkom na podpori in odprtosti nadrejenih, zaznanih s strani podrejenih.
2. faktor: Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol.
3. faktor: Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi s poudarkom na čustvenih aspektih odnosa (zaznana odprtost in empatija).
4. faktor: Zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor.
5. faktor: Zaznana zanesljivost informacij od podrejenih s strani podrejenih in sodelavcev (Dennis v Krivonos 1978, 55).

5.1 Vrste komunikacijske klime

Gibb (v Mohamed in Hussein 2015) je definiral šest spremenljivk, ki vplivajo na dva pola komunikacijske klime v organizacij – obrambna in podporna klima. Te spremenljivke prikazujejo pristop oziroma stil komuniciranja vodstva v njihovi interakciji z zaposlenimi, podrejenimi in sodelavci. Podporna komunikacijska klima zajema opisovanje, usmerjenost k problemu, spontanost, empatija, enakost in strokovnost. Med tem ko obrambna komunikacijska klima zajema vrednotenje, nadzor, strategijo, nevtralnost, vzvišenost in gotovost. Močna, pozitivna komunikacijska klima pogosto vodi k podpornim vodstvenim praksam in, kar je najpomembneje, ima vpliv na posameznike, skupino in organizacijsko produktivnost (Gibb v Mohamed in Hussein 2015, 3–4).

5.1.1 Podporna komunikacijska klima

V organizaciji, kjer vlada podporna klima, zaposleni kritike dojemajo kot pomoč pri doseganju ciljev in izpopolnitve na delovnem mestu. Podporno okolje spodbuja zaposlene k usmeritvi v

probleme, kar jim omogoča, da v zameno za tovrsten odnos razvijejo številne potencialne alternativne rešitve organizacijskih dilem. Znotraj nadzorovanih okvirjev je uvajanje spontanih komunikacij podpora iskrenim odnosom in neprekinjeni komunikaciji med člani organizacije. Podporno okolje na delovnem mestu nudi iskrenost, sočutje in razumevanje tako na poslovni kot tudi osebni ravni. Koncept popolne enakopravnosti med zaposlenim in nadrejenim sicer še vedno velja za popolno in nekoliko nedosegljivo stanje. Potrebno pa je opozoriti, da razvoj medsebojnega zaupanja in spoštovanja med omenjenima dvema skupinama vodi k zmanjšanju ali celo odpravi umetno nastalih ovir pri komuniciranju. Koncept začasnosti se nanaša na začasnost vseh odločitev v naravi, tovrstna časovna perspektiva je povezana z različnimi mnenji in vpliva na lajšanje komunikacije v organizaciji (Ireland in drugi 1978, 6–7).

Organizacije s podporno klimo spodbujajo k udeležbi, zdravi izmenjavi informacij in konstruktivnemu reševanju konfliktov (Nordin in drugi 2014, 1046). Podporna komunikacijska klima pomeni, da več zaposlenih sodeluje pri odločevalskih procesih v organizaciji, zaupa nadrejenim, podrejenim in sodelavcem, so odprti in razumejo organizacijske cilje ter tako ustvarjajo pozitivno komunikacijsko klimo (Mohamed in Hussein 2015, 11). Organizacije s podporno komunikacijsko klimo spodbujajo zaposlene k participaciji, prosti in odprti izmenjavi informacij in h konstruktivnemu reševanju problemov (Nordin in drugi 2014, 1047).

5.1.2 Obrambna komunikacijska klima

V obrambni klimi zaposleni čutijo, da kritike prejemajo neupravičeno, sploh v primerjavi z vsemi uspehi, ki so jih dosegli na svojem delovnem mestu. So tudi mnenja, da jih nadrejeni neprestano ocenjujejo. Organizacije z obrambno komunikacijsko klimo širijo zavedanje, da so vse pomembne odločitve, ki se navezujejo na organizacijo, sprejete na najvišjih položajih v organizaciji. Spontanega komuniciranja v organizaciji z obrambno komunikacijsko klimo ni zaznati, saj so tam zaposleni navajeni, da se večina sporočil v organizaciji prenaša namensko in kot del strategije za lažji nadzor nadrejenih. Zato je komuniciranje med zaposlenimi zelo skopo. Vlada nevtralnost, kjer zaposleni priznavajo pomanjkanje čuta in skrbi do sodelavcev v organizaciji. V tovrstni organizaciji nadrejeni ne upoštevajo grajenja medsebojnega zaupanja in spoštovanja kot enega izmed organizacijskih ciljev. Odločitve se v organizaciji sprejema brez prisotnosti zaposlenih, ter

se jih o spremembah obvesti šele po sprejeti odločitvi, pri tem pa drugačna mnenja niso dobrodošla (Ireland in drugi 1978, 6–7).

5.2 Pomen komunikacijske klime

Komunikacijska klima je za uspeh organizacije ključnega pomena. Odraža se tako v učinkovitosti kot tudi v vzdušju, ki vlada med zaposlenimi (Nordin in drugi 2014, 1046). Obsega komuniciranje na organizacijski ter osebni ravni. Zajema tako dejavnike, kot je obseg, v katerem komuniciranje v organizaciji motivira in spodbuja zaposlene k izpolnjevanju organizacijskih ciljev, in obseg, v katerem organizacija omogoča zaposlenim identifikacijo (Varona 1996, 4). Komunikacijska klima je v organizaciji torej pomemben del okolja, v katerem poteka delo posameznika (Krivonos 1978, 54). Deluje kot povezava med posameznim zaposlenim in organizacijo kot celoto (Nordin in drugi 2014, 1047). Koncept komunikacijske klime je bil naprej uporabljen kot samoporočanje zaposlenih o njihovem razumevanju interakcij v organizaciji in odnosov do organizacije (Follert v Mohamed in Hussein 2015, 1).

Jasno je, da je komunikacijska klima organizacije v tesni povezavi z uspehom organizacije. Občutja in čustva, ki jih zaposleni gojijo do dela in ljudi v organizaciji, nam pomagajo prepoznati klimo in način komuniciranja, ki vladata v med zaposlenimi. Pomembno pa je tudi, da je vodstvo jasno seznanjeno z dejstvom, da tako formalna kot tudi neformalna organiziranost vpliva na komunikacijsko klimo njihove organizacije (Ireland in drugi 1978, 9).

Downs in Hazen (1977) v svoji raziskavi o zadovoljstvu s komunikacijo v organizaciji kot enega od glavnih faktorjev izpostavita komunikacijsko klimo. Pod pojmom sta razumela tudi poznavanje in razumevanje problemov zaposlenih s strani nadrejenih (Downs in Hazen 1977, 66).

Rezultati raziskav kažejo tudi, da je komunikacijska klima v močni povezavi z identifikacijo zaposlenih, ko gre za identifikacijo z vsakodnevno delovno skupino, in v šibkejši, ko govorimo o organizaciji kot celoti (Bartels in drugi 2007, 173). Prav tako je komunikacijska klima ključnega pomena pri ustvarjanju učinkovite organizacije (Redding v Bartels in drugi 2007, 177).

Dennis (v Lemmergaard 2017) izpostavi pomembnost teže podatkov, ki prikazujejo odnos med percepcijo komunikacijske klime in dejanskim komunikacijskim vedenjem. Tovrstne raziskave

namreč prikažejo odnos med zaznano klimo in dejanskim vedenjem in so nujne za prikaz praktičnega pomena komunikacijske klime (Lemmergaard 2017, 4).

5.3 Vpliv komunikacijske klime na zavezanost

Vpliv komunikacijske klime na zavezanost je tema mnogokaterih raziskav, katere rezultati kažejo pozitivno navezavo med dimenzijami komunikacijske klime in zavezanostjo zaposlenih.

Allen (1992) v izsledkih svoje raziskave poudarja pomen zaznanega komunikacijskega odnosa z nadrejenimi in kakovost informacij, prejetih s strani vodstva, saj močno vplivajo na zavezanost zaposlenih (Allen 1992, 362). Razkriva, da komunikacija z najvišjim vodstvom postane še bolj pomembna v hierarhično urejenih organizacijah znotraj problematičnih okolij, kjer zaposleni potrebujejo še več informacij, ki jih s strani sodelavcev in neposredno nadrejenih ne morejo prejeti (Allen 1992, 364). Tudi Guzley (1992) v raziskavi »Organizacijska klima in komunikacijska klima: napovedovalci zavezanosti k organizaciji« dokaže pozitivno povezanost med komunikacijsko klimo in zavezanostjo zaposlenih. Boljša kot je bila zaznana komunikacijska klima, na višji ravni je bila zavezanost zaposlenih, pri tem pa komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi ni kazala večje navezave na zavezanost (Guzley 1992, 396). Prav tako bodo zaposleni ohranjali svojo zavezanost, če bodo le lahko sodelovali pri priporočilih in odločevalskih procesih in če bo vodstvo z zaposlenimi delilo ustrezne informacije. Spregledati pa ne smemo niti komunikacijskega mreženja v organizaciji, ki prav tako vpliva na zavezanost zaposlenih (Guzley 1992, 398). Tudi Postmes, Tanis in Wit (2001) z izsledki raziskav ponazarjajo povezavo med zavezanostjo in komunikacijsko klimo. Horizontalno komuniciranje sicer vpliva na zavezanost zaposlenih manj kot vertikalno. Dokazano je bilo tudi, da na organizacijsko zavezanost najbolj vpliva vertikalno komuniciranje s strani najvišjih funkcij v organizaciji, medtem ko na zavezanost znotraj posameznih oddelkov najbolj vpliva vertikalno komuniciranje znotraj oddelka (Postmes in drugi 2001, 227).

Vodstvo, ki uspe z milenijci razviti močan in iskren odnos, v veliki meri vpliva na zvestobo in organizacijsko zavezanost milenijcev. Milenijci namreč preferirajo podjetja, kjer jim je nudeno neposredno in iskreno komuniciranje brez skritih namenov (Thompson in Gregory 2012, 244). Odzivi respondentov pri raziskavi »Raziskovanje prednosti načina komuniciranja milenijcev na delovnem mestu« kažejo, da pripadniki generacije Y želijo ohranjati in nadgrajevati zdravo

komuniciranje s svojim nadrejenim, in tako graditi odprt odnos na ravni komuniciranja. Z njimi želijo odprto govoriti o problemih s katerimi se znotraj delovnega mesta soočajo. Glede odnosa s sodelavci pa so anketirani razdeljeni na dve smeri. Nekateri zagovarjajo sproščeno komuniciranje, ki ustvarja prijateljski odnos in se širi tudi izven delovnega časa, spet drugi odnose in komuniciranje s sodelavci razumejo na popolnoma profesionalni ravni in z njimi ne razvijejo prijateljskega odnosa (Hall in Austin 2016, 36–41).

Za milenijce pa je pomembno tudi, da kot posamezniki prispevajo k uspehu organizacije, zato stremijo k temu, da lahko svoje predloge za izboljšave in mnenja posredujejo vodstvu in so pri tem samozavestni, da predlogi ne bodo spregledani (Chaudhuri in Ghos 2011).

Vodstvo najhitreje izgubi zvestobo milenijca tako, da zadržuje informacije zase oziroma jih deli z zgolj peščico izbranih. V stiku z milenijci mora vodstvo preko komuniciranja zagotavljati odkrite in iskrene povratne informacije, ki zadevajo njihovo delo, ter jim podajati konstruktivne kritike. Prav to pripadnikom generacije Y omogoča, da še hitreje dosežejo zadane cilje, svoje delo opravljajo najbolje, kar se da, in s tem hitreje dosežejo želen uspeh v organizaciji (Hall in Austin 2016, 36–41).

Zaključimo lahko, da je zavezanost psihološko stanje, ki predstavlja odnos zaposlenih do podjetja in ima učinek na izbiro, ali bo zaposleni ostal del podjetja ali ne (Meyer in Allen 1991, 67). Po napisanem lahko sklepamo, da so milenijci do svojih organizacij zavezani afektivno, torej v podjetjih ostajajo, ker tako želijo, in ne, ker je zanje to nujno, ali pa zaradi občutka dolžnosti in odgovornosti.

Raziskovalno vprašanje, ki me bo vodilo skozi empirični del diplomskega dela, je torej, ali komunikacijska klima vpliva na zavezanost v kontekstu milenijcev. Iz do sedaj navedenega lahko sklepamo, da

H1: Boljša kot je komunikacijska klima, večja je afektivna organizacijska zavezanost milenijcev.

6 METODOLOGIJA

6.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela

Za merjenje zavezanosti je bil v raziskavi uporabljen prilagojen Podnarjev merski inštrument, ki temelji na predlogu Meyerja in Allenove. Podnar (2004) je originalni inštrument prilagodil do te mere, da je pri indikatorjih afektivne zavezanosti izločil tiste indikatorje, ki po njegovem mnenju merijo organizacijsko identifikacijo (Podnar 2004, 150). Anketirani so se do posamezne trditve opredelili z Likartovo lestvico s petimi stopnjami, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«.

Izjave za merjenje posamezne zavezanosti se glasijo:

Tabela 6.1: Izjave za merjenje posamezne zavezanosti

Afektivna zavezanost
Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, v katerem sem zaposlen.
Bil bi zadovoljen, če bi vso svojo kariero naredil v tem podjetju.
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.
Vztrajnostna zavezanost
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugem.
Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.
Normativna zavezanost
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.
Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja.
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.

Vir: Podnar (2004, 150–151).

Empirični del, ki se nanaša na merjenje komunikacijske klime v podjetju, temelji na Dennisovi petfaktorski rešitvi. Ta predstavlja združitev Reddingsove in Dennisove konceptualizacije in sestoji iz naslednjih faktorjev:

1. faktor: Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim s poudarkom na podpori in odprtosti nadrejenih, zaznanih s strani podrejenih.
2. faktor: Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol.
3. faktor: Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi s poudarkom na čustvenih aspektih odnosa (zaznana odprtost in empatija).
4. faktor: Zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor.
5. faktor: Zaznana zanesljivost informacij od podrejenih s strani podrejenih in sodelavcev (Dennis v Krivonos 1978, 55).

Posamezen faktor pri raziskavi predstavlja okvir, znotraj katerega se je zvrstilo več trditev, do katerih so se anketiranci opredelili z Likartovo lestvico s petimi stopnjami, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«.

Tabela 6.2: Izjave za merjenje komunikacijske klime

1. faktor: Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim s poudarkom na podpori in odprtosti nadrejenih, zaznanih s strani podrejenih.
Z neposredno nadrejenim se lahko sproščeno pogovarjam.
Moj neposredno nadrejeni razume moje probleme na delovnem mestu.
Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da mu povem tudi, ko gre kaj narobe.
Moj neposredno nadrejeni mi omogoča, da dam pri delu vse od sebe.
Moj neposredno nadrejeni jasno izraža zaupanje v mojo sposobnost opravljanja dela.
Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da ga informiramo novostih, tudi ko gre za slabe novice.
Moj neposredno nadrejeni mi daje občutek, da so informacije, ki mu jih predam, res pomembne.
Moj neposredno nadrejeni sprejme argumente in posluša različna mnenja.
Moj neposredno nadrejeni me predstavi v dobri luči, ko o meni govori z vodstvom.
Moj neposredno nadrejeni je izvrsten vodja.
Neposredno nadrejeni me posluša, ko mu povem, kaj me moti.

Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar si mislim.
Moj neposredno nadrejeni je z mano iskren.
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar me na delovnem mestu moti.
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar si mislim o njegovem vodenju.
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, da se z njim ne strinjam.
Menim, da lahko neposredno nadrejenemu predam slabe novice, brez strahu, da bi se v prihodnje s tem maščeval.
Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni, da me razume.
Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni, da ga razumem.
Moj neposredno nadrejeni me razume.
Razumem svojega neposredno nadrejenega.
2. faktor: Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol.
Menim, da zaposleni na vodstvenih položajih rečejo, kar mislijo, in mislijo, kar rečejo.
Vodstvo zaposlene spodbuja k odprtim in iskrenim odnosom.
Vodstvo me obvešča o poslovnih ciljih in rezultatih.
Zaposleni smo za uspeh pohvaljeni.
Vodstvo mi nudi informacije, ki jih potrebujem ali želim slišati.
Zadovoljen sem s trdom vodstva, kar zadeva sprotne informacije o zadnjih novostih, ki vplivajo na dobrobit organizacije – uspeh na tekmovanju, profitabilnost, plani za rast v prihodnje ...
Vodstvo me vnaprej obvesti o spremembah, ki zadevajo moje delo.
Zadovoljen sem s pojasnili, ki jih prejmem s strani vodstva, in o tem, zakaj je delo izvedeno na takšen način, kot je.
Zahteve za moje delo so mi jasno razložene.
3. faktor: Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi s poudarkom na čustvenih aspektih odnosa (zaznana odprtost in empatija).
Verjamem, da so podrejeni z mano iskreni.
Podrejeni mi odkrito povedo, kar jih na delovnem mestu moti.
Razumem probleme mojih podrejenih.
Moji podrejeni menijo, da razumem njihove probleme.
4. faktor: Zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor.
Moje mnenje vpliva na vsakodnevne odločitve, ki oblikujejo moje delo.
Menim, da ima moje mnenje vpliv na organizacijo, kjer sem zaposlen.

Lahko pričakujem, da bodo moji predlogi slišani in resno obravnavani.
5. faktor: Zaznana zanesljivost informacij od podrejenih s strani podrejenih in sodelavcev
Menim, da so informacije, ki jih prejmem s strani vodstva, verodostojne.
Menim, da so informacije, ki jih prejmem s strani sodelavcev, verodostojne.

Vir: Hayase (2009, 66–71).

6.2 Opis realiziranega vzorca

Empirični del je izveden in utemeljen s kvantitativno raziskavo. Uporabljen je bil spletni anketni vprašalnik, za pripravo katerega sem uporabila online platformo 1ka, za deljenje pa sem v večini uporabila družbeno omrežje Facebook. Internet namreč velja kot najbolj priljubljen in uporabljen medij, zato sem do anketirancev tako najlažje dostopala in prejela največ izpolnjenih anket. Pri zbiranju podatkov je bil uporabljen priložnostni vzorec. Anketiranci so morali izpolnjevati le en pogoj: morali so biti v delovnem razmerju, pri čemer velja tudi delo preko študentskega servisa in pogodbeno delo. Končni vzorec je zajemal 234 respondentov.

S pomočjo spletnega anketnega vprašalnika je anketo v celoti izpolnilo 258 anketirancev. Pri tem sem jih v končni analizi izločila 24, saj so v anketi označili, da trenutno niso v nikakršnem delovnem razmerju, kar pa je bil pogoj za reševanje ankete. Končni vzorec je torej obsegal 234 anketirancev.

Z rezultati ankete sem poleg vpliva zaznane komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev želela narediti tudi primerjavo, kako zaznana komunikacijska klima vpliva na zavezanost v kontekstu ostalih generacij. S tem namenom sem na začetku analize podatke ločila v dve skupini, eni so pripadali generaciji milenijcev, drugi pa ostalim generacijam.

V celoti je anketo izpolnilo 202 (86 %) pripadnikov generacije milenijcev in 32 (14 %) pripadnikov ostalih generacij, in sicer generacije baby boom in generacije X. To razliko v številu pripisujem temu, da je bil vprašalnik v večini deljen preko družbenega omrežja Facebook, katere najštevilčnejši uporabniki so prav pripadniki generacije Y.

Vzorec prve skupine je torej 202 anketirancev, z letnico rojstva med 1980 in 2000. Od tega je 152 žensk (75 %) in 50 moških (25 %). Med anketiranimi milenijci prevladujejo tisti s srednješolsko izobrazbo (42 %), sledijo tisti s končano univerzitetno izobrazbo (41 %), nato tisti z magisterijem

(9 %), ki jim sledijo tisti z zaključeno višjo ali visoko šolo (7 %), 1 izmed anketiranih pa ima najvišjo doseženo formalno izobrazbo nižjo od srednje šole (0,5 %). Izrazito največ anketiranih te skupine trenutno opravlja študentsko delo (57 %), 45 (22 %) je takšnih, ki so zaposleni za nedoločen čas, sledijo jim zaposleni za določen čas (15 %) in pa tisti s podjemno pogodbo (5 %). Izmed 202 anketiranih je 78 (39 %) milenijcev v delovnem razmerju manj kot eno leto, 50 (25 %) jih je v delovnem razmerju že več kot dve leti, 18 % jih je v delovnem razmerju med enim in dvema letoma, z 11 % sledijo tisti, ki so v delovnem razmerju že več kot 5 let in najmanj (7 %) je v tej skupini tistih, ki so v delovnem razmerju eno leto. Kot pričakovano, je kar 161 (80 %) anketiranih milenijcev trenutno na podrejenem položaju v organizaciji, s 16 % sledijo tisti, ki so trenutno vodje oddelka in pa najmanj (4 %) je tistih, ki so trenutno na vodilnih položajih.

Vzorec druge skupine zajema 32 anketiranih, ki so pripadniki ostalih generacij, torej z letnico rojstva nižjo od 1980. Od tega je 21 (66 %) žensk in 11 (34 %) moških. Med anketiranimi znotraj te skupine jih je kar 44 % s srednjo šolo kot najvišjo doseženo formalno stopnjo izobrazbe, sledijo tisti s končano višjo ali visoko šolo (28 %), 5 jih ima zaključen magisterij (16 %) in 4 so takšni, ki imajo zaključeno univerzitetno izobrazbo (12 %). Pričakovano jih je največ (88 %) zaposlenih za nedoločen čas in sledijo 4 (12 %) zaposleni za določen čas. Kar največ (88 %) jih je v delovnem razmerju več kot 5 let, 2 (6 %) sta v delovnem razmerju manj kot eno leto, od ena do dve leti in več kot dve leti pa je zaposlen po en anketiranec (3 %). Kar 88 % anketiranih pripadnikov baby boom in X generacije je na podrejenem položaju znotraj podjetja, 3 (9 %) so vodje oddelka, zgolj 1 (3 %) pa je na vodilnem položaju v podjetju.

Ker je vzorec pripadnikov ostalih generacij zajemal zgolj 32 anketiranih, njihovih vrednosti v nadaljni analizi nisem upoštevala. Statistične značilnosti zaradi majhnega vzorca namreč ne gre pričakovati.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Pri analizi sem najprej opravila izračun opisnih statistik, nato je sledil test zanesljivosti merskega instrumenta, ki sem ga opravila s pomočjo Cronbach Alfe. Povezanost spremenljivk je bila preverjena s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, čemur je z multiplo regresijsko analizo sledilo preverjanje veljavnosti postavljenih hipotez.

7.1 Opisne statistike

Skupni vzorec, pridobljen s pomočjo anketnih vprašalnikov, je torej zajemal 202 pripadnikov generacije milenijcev. Za obe spremenljivki in njune indikatorje sem preverila povprečne vrednosti – standardni odklon, koeficient asimetrije ter koeficient sploščenosti. Koeficient asimetrije pokaže razporeditev spremenljivk, te so lahko asimetrične v desno, simetrične ali asimetrične v levo. Koeficient, ki zasede vrednost, večjo od 0,20, se porazdeljuje zelo asimetrično. S koeficientom sploščenosti pa preverjamo, ali je spremenljivka koničasta, normalna ali sploščena. Koeficient, ki zasede vrednost, večjo od 0,8, kaže na veliko sploščenost.

7.1.1 Zavezanost

Spremenljivko Zavezanost zaposlenih določa enajst indikatorjev.

Povprečna vrednost med milenijci dosega 2,84. Na lestvici od 1 do 5 je največjo povprečno vrednost 3,52 dosegel indikator »Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen«, daleč najnižjo 1,87 pa indikator »Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja«. Vseh enajst indikatorjev se porazdeljuje približno normalno, in sicer sta koeficient sploščenosti in koeficient asimetrije manjša od 2,5.

Znotraj zavezanosti afektivno zavezanost zaposlenih določajo štirje indikatorji. Pri tem povprečna vrednost dosega 3,13. Prav tako štirje indikatorji določajo vztrajnostno zavezanost zaposlenih, kjer povprečna vrednost med milenijci dosega 2,72. Normativno zavezanost zaposlenih določajo trije indikatorji. Povprečna vrednost med milenijci dosega 2,59.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko sklenemo, da pri milenijcih prevladuje afektivna zavezanost do organizacije.

Tabela 7.1: Opisne statistike spremenljivke Zavezanost zaposlenih

Indikator	Vzorec	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti	Cronbach Alfa
Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.	Milenijci	202	3,52	1,112	-0,325	-0,837	
Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v	Milenijci	202	3,03	1,178	-0,141	-0,883	

podjetju, v katerem sem zaposlen.							
Bil bi zadovoljen, če bi vso svojo kariero naredil v tem podjetju.	Milenijci	202	2,70	1,365	0,288	-1,146	
Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	Milenijci	202	3,28	1,058	-0,433	-0,461	
Afektivna zavezanost	Milenijci	202	3,13	0,827			0,650
Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se zaposlil v drugem.	Milenijci	202	2,33	1,033	0,542	-0,122	
Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	Milenijci	202	2,72	1,135	0,140	-0,920	
Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil obstoječe podjetje.	Milenijci	202	2,60	1,226	0,239	-1,107	
V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	Milenijci	202	3,25	1,101	-0,437	-0,601	
Vztrajnostna zavezanost	Milenijci	202	2,72	0,758			0,598
Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	Milenijci	202	2,86	1,324	-0,028	-1,248	
Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja	Milenijci	202	1,87	1,068	1,111	0,325	
Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil podjetje.	Milenijci	202	3,05	1,313	-0,261	-1,170	
Normativna zavezanost	Milenijci	202	2,59	0,99			0,718
Vsi indikatorji	Milenijci	202	2,84	0,636			0,757

7.1.2 Komunikacijska klima

Komunikacijsko klimo določa devetintrideset indikatorjev.

Povprečna vrednost med milenijci dosega 3,62. Na lestvici od 1 do 5 je največjo povprečno vrednost 4,04 dosegel indikator »Razumem probleme mojih podrejenih«, najnižjo 3,08 pa indikator »Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar si mislim o njegovem vodenju«. Vseh devetintrideset indikatorjev se porazdeljuje približno normalno, in sicer sta koeficient sploščenosti in koeficient asimetije manjša od 2,5.

Znotraj komunikacijske klime 1. faktor, ki predstavlja komuniciranje med nadrejenim in podrejenim, določa enaidvajset indikatorjev. Pri tem povprečna vrednost med milenijci dosega 3,71. 2. faktor predstavlja zaznano kvaliteto in natančnost komunikacije navzdol ter določa devet indikatorjev. Povprečna vrednost med milenijci dosega 3,48. Znotraj komunikacijske klime 3. faktor predstavlja percepcijo nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi in določajo ga štirje indikatorji. Povprečna vrednost med milenijci dosega 3,86. 4. faktor predstavlja zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor ter zajema tri indikatorje. Povprečna vrednost med milenijci dosega 3,39. Zadnji, 5. faktor, predstavlja zaznano zanesljivost informacij od podrejenih in določata ga dva indikatorja. Povprečna vrednost med milenijci dosega 3,93.

Med milenijci je bil najvišje ocenjen 5. faktor »Zaznana zanesljivost informacij s strani podrejenih«.

Tabela 7.2: Opisne statistike spremenljivke Zaznana komunikacijska klima

Indikator	Vzorec	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti	Cronbach Alfa
Z neposredno nadrejenim se lahko sproščeno pogovarjam.	Milenijci	202	4,00	0,995	-0,959	0,337	
Moj neposredno nadrejeni razume moje probleme na delovnem mestu.	Milenijci	202	3,68	1,050	-0,663	-0,228	
Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da mu povem tudi, ko gre kaj narobe.	Milenijci	202	3,88	1,020	-0,924	0,446	
Moj neposredno nadrejeni mi omogoča, da dam pri delu vse od sebe.	Milenijci	202	3,90	0,916	-0,771	0,464	
Moj neposredno nadrejeni jasno izraža zaupanje v mojo sposobnost opravljanja dela.	Milenijci	202	3,87	0,960	-0,784	0,493	
Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da ga informiramo novostih, tudi ko gre za slabe novice.	Milenijci	202	3,97	0,911	-0,889	0,911	
Moj neposredno nadrejeni mi daje občutek, da so informacije, ki mu jih predam, res pomembne.	Milenijci	202	3,63	0,965	-0,605	0,169	

Moj neposredno nadrejeni sprejme argumente in posluša različna mnenja.	Milenijci	202	3,75	0,967	-0,673	0,078	
Moj neposredno nadrejeni me predstavi v dobri luči, ko o meni govori z vodstvom.	Milenijci	202	3,89	0,921	-0,467	-0,258	
Moj neposredno nadrejeni je izvrsten vodja.	Milenijci	202	3,50	1,143	-0,715	-0,057	
Neposredno nadrejeni me posluša, ko mu povem, kaj me moti.	Milenijci	202	3,72	0,989	-0,636	0,027	
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar si mislim.	Milenijci	202	3,58	1,039	-0,522	-0,379	
Moj neposredno nadrejeni je z mano iskren.	Milenijci	202	3,66	1,021	-0,606	-0,136	
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar me na delovnem mestu moti.	Milenijci	202	3,63	1,039	-0,549	-0,308	
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, kar si mislim o njegovem vodenju.	Milenijci	202	3,08	1,175	-0,183	-0,887	
Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem, da se z njim ne strinjam.	Milenijci	202	3,42	1,081	-0,269	-0,659	
Menim, da lahko neposredno nadrejenemu predam slabe novice, brez strahu, da bi se v prihodnje s tem maščeval.	Milenijci	202	3,74	1,030	-0,615	-0,210	
Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni, da me razume.	Milenijci	202	3,77	0,870	-0,629	0,505	
Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni, da ga razumem.	Milenijci	202	3,81	0,855	-0,738	0,810	
Moj neposredno nadrejeni me razume.	Milenijci	202	3,64	0,958	-0,571	-0,071	
Razumem svojega neposredno nadrejenega.	Milenijci	202	3,77	0,881	-0,716	0,738	
1. faktor	Milenijci	202	3,71	0,759			0,964
Menim, da zaposleni na vodstvenih položajih rečejo, kar mislijo, in mislijo, kar rečejo.	Milenijci	202	3,23	1,064	-0,341	-0,496	
Vodstvo zaposlene spodbuja k odprtim in iskrenim odnosom.	Milenijci	202	3,49	1,009	-0,415	-0,388	

Vodstvo me obvešča o poslovnih ciljih in rezultatih.	Milenijci	202	3,39	1,092	-0,330	-0,702	
Zaposleni smo za uspeh pohvaljeni.	Milenijci	202	3,66	1,030	-0,585	-0,194	
Vodstvo mi nudi informacije, ki jih potrebujem ali želim slišati.	Milenijci	202	3,55	0,930	-0,460	-0,254	
Zadovoljen sem s trudom vodstva, kar zadeva sprotne informiranja o zadnjih novostih, ki vplivajo na dobrobit organizacije – uspeh na tekmovanju, profitabilnost, plani za rast v prihodnje ...	Milenijci	202	3,34	1,078	-0,282	-0,511	
Vodstvo me vnaprej obvesti o spremembah, ki zadevajo moje delo.	Milenijci	202	3,53	1,052	-0,455	-,431	
Zadovoljen sem s pojasnili, ki jih prejmem s strani vodstva, in o tem, zakaj je delo izvedeno na takšen način, kot je.	Milenijci	202	3,44	1,055	-0,343	-0,499	
Zahteve za moje delo so mi jasno razložene.	Milenijci	202	3,69	0,980	-0,601	-0,114	
2. faktor	Milenijci	202	3,48	0,779			0,905
Verjamem, da so podrejeni z mano iskreni.	Milenijci	106	3,70	0,864	-0,635	0,706	
Podrejeni mi odkrito povedo, kar jih na delovnem mestu moti.	Milenijci	106	3,77	0,929	0,251	0,527	
Razumem probleme mojih podrejenih.	Milenijci	106	4,04	1,032	-0,606	0,977	
Moji podrejeni menijo, da razumem njihove probleme.	Milenijci	106	3,93	0,969	-0,122	0,730	
3. faktor	Milenijci	106	3,86	0,798			0,861
Moje mnenje vpliva na vsakodnevne odločitve, ki oblikujejo moje delo.	Milenijci	202	3,49	0,915	-0,526	0,214	
Menim, da ima moje mnenje vpliv na organizacijo, kjer sem zaposlen.	Milenijci	202	3,29	1,016	-0,486	-0,403	
Lahko pričakujem, da bodo moji predlogi slišani in resno obravnavani.	Milenijci	202	3,41	0,959	-0,276	-0,347	

4. faktor	Milenijci	202	3,39	0,822			0,813
Menim, da so informacije, ki jih prejmem s strani vodstva, verodostojne.	Milenijci	202	3,93	0,804	-0,619	0,192	
Menim, da so informacije, ki jih prejmem s strani sodelavcev, verodostojne.	Milenijci	202	3,93	0,676	-0,397	0,455	
5. faktor	Milenijci	202	3,93	0,653			0,621
Vsi indikatorji	Milenijci	106	3,62	0,598			0,958

7.2 Preverjanje merskega instrumenta

Merski instrument in zanesljivost merjenja sem preverila s pomočjo Cronbach Alfe.

Zanesljivost konstrukta Komunikacijske klime, 1. faktorja (»Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim») in 2. faktorja (»Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol») je odlična ($>0,90$). Sledijo konstrukti zavezanost, normativna zavezanost, 3. faktor (»Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi») in 4. faktor (»Zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor») z dobro zanesljivostjo ($0,70 > 0,90$). In pa 5. faktor (»Zaznana zanesljivost informacij od podrejenih, vztrajnostna zavezanost in afektivna zavezanost s sprejemljivo zanesljivostjo») ($0,60 > 0,70$).

7.3 Preverjanje hipotez

S pomočjo Pearsonovega koeficienta in regresijske analize sem v nadaljevanju preverila, ali lahko zastavljene hipoteze potrdimo ali ovržemo.

7.3.1 Pearsonov koeficient

S pomočjo Pearsonovega koeficienta sem preverila povezanost med posameznimi indikatorji komunikacijske klime, kot neodvisno spremenljivko, in afektivno zavezanostjo, kot odvisno spremenljivko, ter povezanost med zaznano komunikacijsko klimo, kot neodvisno spremenljivko, in afektivno zavezanostjo, kot odvisno spremenljivko.

Tabela 7.3: Pearsonov koeficient korelacije pri milenijcih

		Skupna Kom. klima	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor	5. faktor	Afektivna zav.
Skupna Kom. klima	Pearsonov koef.	1	,933**	,807**	,536**	,595**	,627**	,479**
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106	106	106
1. faktor	Pearsonov koef.	,933**	1	,636**	,350**	,517**	,521**	,427**
	Sig.	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	202	202	106	202	202	202
2. faktor	Pearsonov koef.	,807**	,636**	1	,412**	,563**	,674**	,474**
	Sig.	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	106	202	202	106	202	202	202
3. faktor	Pearsonov koef.	,536**	,350**	,412**	1	,324**	,458**	,270**
	Sig.	,000	,000	,000		,001	,000	,005
	N	106	106	106	106	106	106	106
4. faktor	Pearsonov koef.	,595**	,517**	,563**	,324**	1	,380**	,396**
	Sig.	,000	,000	,000	,001		,000	,000
	N	106	202	202	106	202	202	202
5. faktor	Pearsonov koef.	,627**	,521**	,674**	,458**	,380**	1	,306**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	106	202	202	106	202	202	202
Afektivna zavezanost	Pearsonov koef.	,479**	,479**	,474**	,270**	,396**	,306**	1
	Sig.	,000	,000	,000	,005	,000	,000	
	N	106	202	202	106	202	202	202

**Korelacija je statistično značilna pri vrednosti 0,01.

*Korelacija je statistično značilna pri vrednosti 0,05.

Pri pripadnikih milenijske generacije izračuni kažejo, da spremenljivka Skupna komunikacijska klima pozitivno korelira z afektivno zavezanostjo zaposlenih. Pri tem je Pearsonov koeficient korelacije 0,479, kar nakazuje na zmerno povezanost. P-vrednost < 0,01, pa kaže, da sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju, torej ničelne domneve ne moremo potrditi.

1. faktor (»Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim«) in afektivna zavezanost tvorita pearsonov koeficient 0,427, kar nakazuje na zmerno povezanost, pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$, torej sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve ne moremo potrditi. 2. faktor (»Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol«) in afektivna zavezanost tvorita pearsonov koeficient 0,474, kar nakazuje na zmerno povezanost, pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$, torej ničelne domneve ne moremo potrditi. 3. faktor (»Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi«) in afektivna zavezanost tvorita pearsonov koeficient 0,270, kar nakazuje na šibko povezanost, pri tem sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju in ničelne domneve ne moremo potrditi. 4. faktor (»Zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor«) in afektivna zavezanost tvorita pearsonov koeficient 0,396, kar nakazuje na zmerno povezanost, pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$ in ničelne domneve ne moremo potrditi. 5. faktor (»Zaznana zanesljivost informacij od podrejenih«) in afektivna zavezanost tvorita pearsonov koeficient 0,306, kar nakazuje na šibko povezanost, pri tem je p-vrednost $0,000 < 0,01$, torej ničelne domneve ne moremo potrditi.

Pri tem ugotovimo, da med milenijci 2. faktor komunikacijske klime »Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol« najmočnejše vpliva na afektivno zavezanost zaposlenih.

7.3.2 Regresijska analiza

Glede na zastavljeno hipotezo sem z multiplo linearno regresijsko analizo preverjala, v kolikšni meri so spremenljivke med seboj odvisne.

Najprej sem preverila kazalnika toleranco in VIF, ter tako zagotovila, da spremenljivke med seboj niso preveč povezane. Toleranca pri tem meri stopnjo povezve med spremenljivkami, kratica VIF pa predstavlja faktor inflacije variance. Pri vseh spremenljivkah je meja tolerance večja od 0,1 in pa VIF manjši od 10, torej model ne kaže na težave z multikolinearnostjo (glej tabelo 7.5).

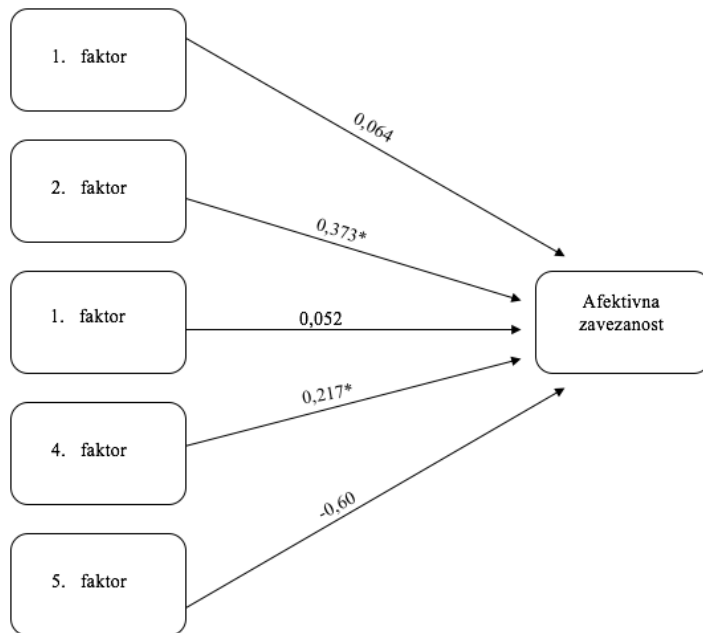
Zastavila sem model, s katerim sem preverila odvisnost med zaznano komunikacijsko klimo in afektivno zavezanostjo zaposlenih, in sicer so posamični faktorji komunikacijske klime predstavljali neodvisne spremenljivke in afektivna zavezanost odvisno spremenljivko.

Tabela 7.4: Statistike v regresijskem modelu pri milenijcih

	Spremenljivke	F	Sig. F	R^2	Beta	Sig.	Toleranca	VIF
Model 1	Odvisna spremenljivka: Afektivna zavezanost	8,577	0,000	0,300				
	Konstanta: 1. faktor				0,064	0,555	0,608	1,646
	Konstanta: 2. faktor				0,373	0,003	0,471	2,124
	Konstanta: 3. faktor				0,052	0,594	0,748	1,337
	Konstanta: 4. faktor				0,217	0,033	0,691	1,448
	Konstanta: 5. faktor				-0,60	0,590	0,565	1,770

Rezultati multiple linearne regresijske analize na vzorcu milenijcev kažejo, da vseh pet faktorjev komunikacijske klime pojasni 30 % variacije afektivne zavezanosti. Statistična značilnost modela je 0,000, kar je manj od 0,05 in lahko pri 5 % tveganju trdimo, da je zastavljeni model dober. F-test zastopa vrednost 8,577. Standardnizirani koeficient Beta je pozitiven pri prvih štirih faktorjih, pri zadnjem pa se razteza v negativno vrednost, kar pomeni, da je 5. faktor negativno povezan z odvisno spremenljivko. Za ostale faktorje velja, večja kot je vrednost neodvisne spremenljivke, večja je vrednost odvisne spremenljivke. Najmočnejši vpliv na afektivno zavezanost znotraj zastavljenega modela ima 2. faktor (0,373), vendar je tudi ta na nizki ravni. Zgolj pri dveh od treh faktorjev (2. in 4.) lahko rezultate posplošujemo na celotno populacijo.

Slika 7.1: Grafična predstavitev regresijske analize modela 1_milenijci



*Minimalna stopnja tveganja je 0,05.

8 DISKUSIJA

Namen empiričnega dela diplomske naloge je bil ugotoviti vpliv zaznane komunikacijske klime na afektivno zavezanost v kontekstu milenijcev.

Ob vstopu v novo tisočletje so se podjetja soočila tudi z vstopom nove generacije na trg dela. Ob tem je bilo vodstvo postavljeno v položaj, ko so se morali začeti soočati z novimi generacijskimi razlikami, ki se torej pojavljajo v podjetju (Smola in Sutton 2002, 1). S prihodom nove generacije v podjetja namreč prihajajo tudi nova pričakovanja, namere, vzorci dela in težnja po drugačnemu načinu komuniciranja. Pomembno je, da podjetja novostim prisluhnejo, in tako ustvarijo pogoje dela, ki ustezajo vsem generacijam.

Na osnovi teorije sem predvidevala, da ima zaznana komunikacijska klima vpliv na afektivno zavezanost milenijcev, in glede na ugotovitve kvalitativne raziskave lahko zastavljeno hipotezo potrdimo.

Z namenom primerjave izsledkov raziskave narejene tudi na vzorcu nemilenijcev, sem pridobljen vzorec (234) ločila med pripadnike milenijske generacije, ki so rojeni med 1980 in 2000, ter pripadnike ostalih generacij.

Vzorec milenijcev je vseboval 202 pripadnikov omenjene generacije, od tega kar 152 žensk. Prevladovali so tisti s končno srednješolsko izobrazbo (42 %), takoj za njimi pa so sledili tisti s končano univerzitetno izobrazbo (41 %). Pričakovano jih trenutno največ opravlja delo preko študentskega servisa (57 %), so v delovnem razmerju manj kot eno leto (39 %) in so na podrejenem položaju v podjetju (80 %). Prav slednje sem predvidela že pred izvedbo empiričnega dela, zato sem pri 3. faktorju komunikacijske klime »Percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi« v vprašalniku dodala možnost odgovora »Nimam podrejenih«. S tem se je sicer vzorec za vprašanje pri milenijcih iz 202 zmanjšal na 106.

V vzorcu empirične raziskave pa sem poleg milenijcev zajela tudi pripadnike ostalih generacij (32), in sicer baby boom in X generacije. Želela sem namreč primerjati zavezanost generacij. Literatura izpostavlja, da je generacija milenijcev manj organizacijsko zavezana v primerjavi s starejšimi generacijami (Lub in drugi 2011, 553). Ker pa je bil vzorec pripadnikov starejših generacij premajhen, sem pridobljene vrednosti nemilenijcev pri raziskavi zanemarila.

V okviru komunikacijske klime, ki sem jo merila s pomočjo petfaktorske razdelitve, je bil med milenijci najvišje ocenjen 5. faktor »Zaznana zanesljivost informacij s strani podrejenih«. Pričakovano pa prevladuje afektivna zavezanost do organizacije.

Pri pripadnikih milenijske generacije izračuni kažejo, da spremenljivka Skupna komunikacijska klima pozitivno korelira z afektivno zavezanostjo zaposlenih. Pri tem je Pearsonov koeficient korelacije 0,479, kar nakazuje na zmerno povezanost.

Za natančnejšo analizo sem preverila tudi povezanost med posameznimi indikatorji komunikacijske klime in afektivno zavezanostjo kot odvisno spremenljivko. Izkazalo se je, da med milenijci 2. faktor komunikacijske klime »Zaznana kvaliteta in natančnost komunikacije navzdol« najmočneje (pearsonov koeficient=0,474) vpliva na afektivno zavezanost zaposlenih, pri čemer gre še vedno za zmerno povezanost. Skladno z ugotovitvami literatura navaja, da mora vodstvo skozi komuniciranje zagotavljati odkrite in iskrene povratne informacije. Prav to milenijcem omogoča,

da se pri svojem delu ves čas izboljšujejo in tako hitreje dosežejo želen uspeh v organizaciji (Hall in Austin 2016, 36-41). Prav tako v korelaciji z afektivno zavezanostjo komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi (1. faktor) ter zaznane komunikacijske priložnosti in vpliv od spodaj navzgor (4. faktor) nakazujejo na zmerno povezanost, medtem ko percepcija nadrejenih komunikacijskega odnosa s podrejenimi (3. faktor) in zaznana zanesljivost informacij od podrejenih (5. faktor) z afektivno zavezanostjo tvorita šibko povezanost.

Rezultati multiple linearne regresijske analize na vzorcu mladeničev kažejo pozitivno povezanost prvih štirih faktorjev, medtem ko je 5. faktor (zaznana zanesljivost informacij od podrejenih s strani podrejenih in sodelavcev) negativno povezan z odvisno spremenljivko.

Zaznana komunikacijska klima v podjetju na vzorcu mladeničev pojasni 30 % variacije afektivne zavezanosti zaposlenih.

Izpostaviti gre tudi pomanjkljivosti izvedene raziskave. Glede na to, da sem pri zbiranju podatkov uporabila priložnosti vzorec, sta vzorca mladeničev (202) in nemladeničev (32) številčno zelo oddajena. Vpliv razdelitve vzorca na manjše segmente se kaže tudi pri rezultatih regresijske analize, kjer je $p > 0,05$. Če bi empirični del ponovila, bi pri tem uporabila bolj usmerjeno vzorčenje, in tako pridobila primerljivo število sodelujočih v obeh vzorčnih skupinah ter povečala število anketiranih in tako prejela reprezentativno število odgovorov obeh segmentov. Dodatno pa bi prilagodila še vprašalnik in zaposlenim, ki so na najvišjem položaju omogočila, da izberejo možnost »Nimam nadrejenih«. Vprašalnik namreč predvideva, da ima zaposleni na delovnem mestu tako nadrejenega kot tudi podrejenega, kar pa pri naključno izbranih anketiranih glede na položaj ali strukturo podjetja ni nujno tako.

9 ZAKLJUČEK

»Generacije si ne moreš izbrati sam in ni nujno, da se zavedaš, da ji pripadaš« (Boštjančič 2011, 57). Tako zavedno ali nezavedno, sorodno z našimi vrstniki oblikujemo svoje življenje ter z načinom razmišljanja in vedenja vplivamo na ljudi okoli sebe. Še posebno delovna mesta so tista, kjer smo dlje časa primorani sodelovati z ljudmi različnih ozadij in generacij ter pri tem delovati kot skupina in delati za dobrobit podjetja. Ob vstopu generacije Y na trg delovne sile so se marsikatera podjetja, z vodstvom na čelu, znašla pred oviro, kako z njimi komunicirati in

vzpostaviti ustrezen odnos. Med najstarejšimi v organizacijah in milenijci je lahko tudi več desetletna razlika. Danes pripadniki generacije milenijcev že zasedajo vodstvene položaje v podjetju in tako s prilagajanjem ostalih generacij širijo njim ljubše vzorce dela.

Namen diplomskega dela je bil preveriti vpliv komunikacijske klime na afektivno zavezanost v kontekstu milenijcev.

Na začetku je predstavljenih nekaj osnovnih in ključnih pojmov za lažje razumevanje koncepta, po pregledu literature pa sledi empirični del. Slednji je osnovan na podlagi kvantitativne raziskave, ki je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika. Pridobljen vzorec obsega 234 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, katerih vrednosti sem razdelila na dve skupini. Prva (202) zajema milenijce z letnico rojstva med 1980 in 2000, druga (32) pa pripadnike starejših generacij, in sicer baby boom in generacije X. Slednjih pri nadaljnji analizi nisem upoštevala. Za vse je bil pogoj za sodelovanje pri anketnemu vprašalniku, da so trenutno v delovnem razmerju. Namen razdelitve je bila primerjava zavezanosti med generacijami, posledično pa je tudi vzorec posamezne skupine postal premajhen.

Opravljen je bila analiza opisnih statistik, preverjena zanesljivost merskega instrumenta, upoštevan Pearsonov koeficient korelacije, izvedena multipla linearna regresijska analiza in tako potrjena hipoteza. Izračuni kažejo, da med milenijci skupna komunikacijska klima pozitivno korelira z afektivno zavezanostjo, pri tem gre za zmerno povezanost. Natančnejša analiza, razdeljena po posameznih faktorjih komunikacijske klime, sicer nakazuje na negativno povezanost enega izmed faktorjev komunikacijske klime na afektivno zavezanost.

Glede na literaturo sem pričakovala večjo povezanost med spremenljivkama. V kontekstu milenijcev komunikacijska klima pojasni 30 % variacije afektivne zavezanost.

Znotraj zavezanosti pri milenijcih pričakovano prevladuje afektivna zavezanost do organizacije. Rezultati kažejo, da je znotraj komunikacijske klime za milenijce najpomembnejša zaznana zanesljivost informacij s strani podrejenih.

Ohranjanje milenijcev v podjetju je ključnega pomena, saj lahko s svojim poznavanjem tehnologije, svežimi idejami in inovativnimi pristopi močno pripomorejo k uspešnosti podjetja. Pomembno je

le, da jih vodstvo skuša razumeti, do njih odprto pristopi ter ves čas gradi pozitiven odnos, kar pa se bo odražalo v uspehih in doseženih ali celo preseženih ciljnih milenijcev znotraj organizacije.

Počasi pa na svoja prva delovna mesta prihajajo tudi že pripadniki naslednje generacije – generacije Z, ki v organizacije prinašajo še več interaktivnih vsebin, hitrejše spremembe in nov način komuniciranja. Zanimivo bo spremljati sprejem tudi te generacije na trg dela in prve odzive drugih generacij, ki bodo ponovno del uvajanja sprememb in prilagajanja novim načinov dela.

LITERATURA

1. Adkins, Admy in Brandon Rigoni. 2016. *Millennials want feedback, but won't ask for it*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/businessjournal/192038/managers-millennials-feedback-won-ask.aspx> (4. marec 2016).
2. Allen, N. J. in John P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology* 63 (1): 1-18.
3. Allen, Myra W. 1992. Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly* 40 (4): 357–367.
4. Bartels, Jos, Ad Pruyn, Menno de Jong in Inge Joustra. 2007. Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior* 28 (2): 173–190.
5. Berlogar, Janko. 1996. Organizacijsko komuniciranje: moč in nemoč kritičnega pristopa. *Teorija in praksa* 33 (4): 604–614.
6. Boštjančič, Eva. 2011. Značilnosti generacije Y na delovnem mestu: kaj kažejo rezultati raziskav. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 43 (9): 56–62.
7. Boštjančič, Saša. 2017. *Ima generacija Y na trgu dela res drugačna pričakovanja*. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/ima-generacija-y-na-trgu-dela-res-drugačna-saša-boštjančič> (15. junij 2017).
8. Cabral, Jaclyn. 2011. Is Generation Y Addicted to Social Media? *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications* 2 (1): 5–14.
9. Carrière, Jules in Christopher Bourque. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International* 14 (1): 29–49.
10. Chaudhuri, Sanghamitra in Rajashi Ghosh. 2011. Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review* 11 (55): 55–76.
11. Considine, David, Julie Horton in Gary Moorman. 2009. Teaching and Reaching the Millennial Generation Through Media Literacy. *Journal of Adolescent & Adult Literacy* 52

- (6): 471–481.
12. Cook, John in Toby Wall. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* (53): 39–52.
 13. Crampton, Suzanne M. in John W. Hodge. 2006. The supervisor and generational differences. *Proceedings Allied Academies International Conference* 11 (2): 19–23.
 14. Downing, Kris. 2006. *Next generation: What Leaders Need to Know About the Millennial*. *Lia* 26 (3): 3–6.
 15. Downs, Cal W. in Adrian Allyson D. 2004. *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. London: Guilford.
 16. Downs, Cal. W. in Michael D. Hazen. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication* 14 (63): 66–73.
 17. Guzley, R. M. 1992. Organizational climate and communication climate-predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly* 5 (4): 379–402.
 18. Ha, Byung-jin, Caroline McInerney, Steven Tobin in Raymond Torres. 2010. *Youth Employment in Crisis*. Dostopno prek: http://www.cronicadearagon.es/wp-content/uploads/2010/07/2010-07-15_trabajo-juvenilDOC.pdf (22. junij 20017).
 19. Hall, Ashley in Stephen F. Austin. 2016. Exploring the workplace communication preferences of millennials. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflic* 20 (1): 35–44.
 20. Hayase, Lynn Kalani Terumi. 2009. *Internal communication in organizations and employee engagement*. Diss. Las Vegas: University of Nevada.
 21. Henry, Bouas Kelly, Holly Arrow in Barbara Carini. 1999. A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement. *Small Group Research* 30 (5): 558–581.
 22. Hsieh, Yi-Hua in Jui-Ying Chan. 2012. Corporate social responsibility: A concern among employees. *Human Systems Management* 31 (3–4): 219–230.
 23. Ireland, R. Duane, Philip M. Van Auken in Phillip V. Lewis. 1978. An Investigation of the Relationship Between Organization Climate and Communication Climate. *The Journal of Business Communication* 16 (1): 3–10.
 24. Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment:

- Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior* 6 (4): 7–25.
25. Johnson, David J. 1992. Approaches to Organizational Communication Structure. *Journal of Business Research* 25 (2): 99–113.
 26. ---, William A. Donohue, Charles K. Atkin in Sally Johnson. 1994. Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communication* 31 (2): 111–119.
 27. Krivons, Paul D. 1978. The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations. *The Journal of Business Communication* 15 (4): 53–65.
 28. Lemmergaard, Janette. 2017. *Organizational Climate, Communication Climate*. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118955567.wbieoc024/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+unavailable+on+Saturday+12th+August+at+3%3A00+EDT+%2F+8%3A00+BST+%2F+12%3A30+IST+%2F+15%3A00+SGT+for+4+hours+for+essential+maintenance.+Apologies+for+the+inconvenience.&userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage=> (11. avgust 2017).
 29. Lipičnik, Bogdan. 2007. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 30. Lub, Xander, Marije Nije Bijvank, Matthijs P. Bal, Rob Blomme in Rene Schalk. 2012. Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24 (4): 553–573.
 31. Mannheim, Karl. 1952. The problem of generations: How the problem stands at the moment. *Psychoanalytic review* 57 (3): 276–322.
 32. Martin A., Carolyn. 2005. From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training* 37 (1): 39–44.
 33. Mathieu, John E. in Dennis M. Zajac. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2): 171–194.
 34. Meister, Jeanne C. in Karie Willyerd. 2010. Mentoring millennials. *Harvard business review* 88 (5): 68–72.
 35. Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of

- organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–68.
36. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Ljubljana: MIHALIČ in PARTNER, založba poslovne literature.
 37. *Millennials in Adulthood*. 2014. Dostopno prek: <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/> (21. junij 2017).
 38. Mohammed, Rosli in Adnan Hussein Mo. 2015. *Communication Climate and Organizational Performances: A Comparison Studies Between Two Public Organizations*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/profile/Rosli_Mohammed/publication/236133199_Communication_Climate_and_Organizational_Performances/links/0c96051642aece7bef000000/Communication-Climate-and-Organizational-Performances (18. julij 2017).
 39. Moore, Marguerite. 2012. Interactive media usage among millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing* 29 (6): 436–444.
 40. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 41. NAS. 2006. *Generation Y: The millennials ready or not, here they come*. Dostopno prek: <http://www.nasrecruitment.com/pdf/GenerationY-download.pdf> (20. junij 2017).
 42. Ng, Eddy s. W., Linda Schweitzer in Sean T. Lyons. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *J Bus Psychol* 25 (2): 281–292.
 43. Nordin, Shahrina Md, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan Ahmad in Azrai Abdullah. 2014. Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 109 (8): 1046–1058.
 44. Podnar, Klement. 2004. *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 45. --- 2006. Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 10 (5): 4–9.
 46. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 47. Postmes, T., Martin Tanis in Boudewijn De Wit. 2001. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes in Intergroup Relations* 4

- (3): 227–246.
48. Rafiq, Mohammed in Pervaiz K. Ahmed. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing* 14 (6): 449–462.
 49. Rigoni, Brandon in Bailey Nelson. 2016. *Many millennials are job-hoppers – but not all*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/businessjournal/194204/millennials-job-hoppers-not.aspx> (4. marec 2016).
 50. Roberts, Karlene H. in Charles A. O'Reilly. 1974. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology* 59 (3): 321–326.
 51. Rogers, Donald P. 1987. Relationships Between Communication Climate Variables and Organizational Commitment: The Case of a Food Processing Plant. *Academy of Management Proceedings* (1): 230–234.
 52. Spiro, Cara. 2006. Generation Y in the Workplace. *Defense AT&I* 35(6): 16–19.
 53. Staff, Jeremy in John E. Schulenberg. 2010. Adolescent work intensity, school performance, and academic engagement. *Sociology of Education* 83 (3): 183–200.
 54. Sweeney, Richard. 2006. Millennial Behaviors and Demographics. *Newark: New Jersey Institute of Technology* 12 (3): 571–576.
 55. Thompson, Charles in Jane Brodie Gregory. 2012. Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal* 15 (4): 237–246.
 56. Tolbize, Anick. 2008. Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living* 5 (2): 1–21.
 57. Varona, Frederico. 1996. Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication* 33 (2): 111–140.
 58. Verčič, Ana Tkalec, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.
 59. Weinswig, Deborah. 2016. *Millennials Go Minimal: The decluttering lifestyle trend that is taking over*. Dostopno prek: <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/09/>

07/millennials-go-minimal-the-decluttering-lifestyle-trend-that-is-taking-over/
#192a87473755 (20. junij 2017).

60. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.
61. Wickel M., Taylor. 2015. Narcissism and Social Networking Sites: The Act of Taking Selfies. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications* 7 (5): 1–6.
62. Yung, Shih Chou. 2012. Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies* 2 (2): 71–83.

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni! Sem študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede in v okviru svoje diplomske naloge opravljam raziskavo o vplivu komunikacijske klime na zavezanost v kontekstu milenijcev. Za izpolnjevanje ankete prosim vse, ki ste trenutno v delovnem razmerju (velja tudi delo preko študentskega servisa ali pogodbeno delo).

Za kakovostno izvedbo raziskave potrebujem zadostno število ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, zato je zelo pomembno, da so vaši odgovori iskreni in korektni, anketa pa izpolnjena do konca.

Za reševanje boste potrebovali približno 10 minut, vaši odgovori pa so popolnoma anonimni. Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Q1 – Ste trenutno zaposleni (velja tudi delo preko študentskega servisa ali pogodbeno delo)?

Da

Ne (V primeru odgovora »ne«, se bo anketa zaključila.)

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q2 – Spodnje trditve se nanašajo na organizacijsko zavezanost zaposlenih. Vaše strinjanje ocenite s trditva mi na lestvici od 1(»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen.

Tudi otrokom bi priporočil zaposlitev v podjetju, v katerem sem zaposlen.

Bil bi zadovoljen, če bi vso svojo kariero naredil v tem podjetju.

Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.

Preveč energije sem vložil v podjetje, da bi se

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

zaposlil v drugem.

Zapustiti podjetje v danem trenutku mi
predstavlja prevelik stres.

Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil
obstoječe podjetje.

V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem
podjetju stvar nuje kot tudi želje.

Počutil bi se krivega, če bi v danem trenutku
zapustil podjetje.

Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku
nimam pravice zapustiti podjetja

Imel bi slab občutek, če bi v danem trenutku
zapustil podjetje.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q11_2 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo percepcijo odnosa z neposredno nadrejenim. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Z neposredno nadrejenim se lahko sproščeno
pogovarjam.

Moj neposredno nadrejeni razume moje
probleme na delovnem mestu.

Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da mu
povem tudi, ko gre kaj narobe.

Moj neposredno nadrejeni mi omogoča, da dam

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

pri delu vse od sebe.

Moj neposredno nadrejeni jasno izraža zaupanje
v mojo sposobnost opravljanja dela.

Moj neposredno nadrejeni me spodbuja, da ga
informiramo novostih, tudi ko gre za slabe
novice.

Moj neposredno nadrejeni mi daje občutek, da
so informacije, ki mu jih predam, res
pomembne.

Moj neposredno nadrejeni sprejme argumente in
posluša različna mnenja.

Moj neposredno nadrejeni me predstavi v dobri
luči, ko o meni govori z vodstvom.

Moj neposredno nadrejeni je izvrsten vodja.

Neposredno nadrejeni me posluša, ko mu
povem, kaj me moti.

Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem,
kar si mislim.

Moj neposredno nadrejeni je z mano iskren.

Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem,
kar me na delovnem mestu moti.

Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem,
kar si mislim o njegovem vodenju.

Neposredno nadrejenemu lahko odkrito povem,
da se z njim ne strinjam.

Menim, da lahko neposredno nadrejenemu
predam slabe novice, brez strahu, da bi se
v prihodnje s tem maščeval.

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni,
da me razume.

Verjamem, da moj neposredno nadrejeni meni,
da ga razumem.

Moj neposredno nadrejeni me razume.

Razumem svojega neposredno nadrejenega.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q3 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo percepcijo kakovosti informacij, ki jih prejimate v komuniciranju navzdol (s strani nadrejenih). Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Menim, da zaposleni na vodstvenih položajih
rečejo, kar mislijo, in mislijo, kar rečejo.

Vodstvo zaposlene spodbuja k odprtim in
iskrenim odnosom.

Vodstvo me obvešča o poslovnih ciljih in
rezultatih.

Zaposleni smo za uspeh pohvaljeni.

Vodstvo mi nudi informacije, ki jih potrebujem
ali želim slišati.

Zadovoljen sem s trudom vodstva, kar zadeva
sprotne informiranja o zadnjih novostih, ki
vplivajo na dobrobit organizacije – uspeh na
tekmovanju, profitabilnost, plani za rast

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

v prihodnje ...

Vodstvo me vnaprej obvesti o spremembah, ki zadevajo moje delo.

Zadovoljen sem s pojasnili, ki jih prejmem s strani vodstva in o tem, zakaj je delo izvedeno na takšen način, kot je.

Zahteve za moje delo so mi jasno razložene.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q4 – Spodnje trditve se nanašajo na percepcijo komunikacijskega odnosa s podrejenim. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1(»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«). V primeru, da na svojem trenutnem položaju nimate podrejenih, to ustrezno označite.

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)	Nimam podrejenih
-----------------------------	------------------------------------	---	------------------------------	---------------------------------	---------------------

Verjamem, da so podrejeni z mano iskreni.

Podrejeni mi odkrito povedo, kar jih na delovnem mestu moti.

Razumem probleme mojih podrejenih.

Moji podrejeni menijo, da razumem njihove probleme.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q7_2 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo percepcijo priložnosti za komuniciranje navzgor (vodstvu) v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1(»Sploh se ne

strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Moje mnenje vpliva na vsakodnevne odločitve,
ki oblikujejo moje delo.

Menim, da ima moje mnenje vpliv na
organizacijo, kjer sem zaposlen.

Lahko pričakujem, da bodo moji predlogi
slišani in resno obravnavani.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q5 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo percepcijo verodostojnosti informacij, ki jih prejmete v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 ("Sploh se ne strinjam") do 5 ("Popolnoma se strinjam").

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Menim, da so informacije, ki jih prejmem
s strani vodstva, verodostojne.

Menim, da so informacije, ki jih prejmem
s strani sodelavcev, verodostojne.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q6 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo skupinsko identifikacijo v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Z najožjimi sodelavci smo dobra klapa.

Rad se družim z najožjimi sodelavci.

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.

Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik dosegel sam.

V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.

Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.

V nekaterih pogledih sem zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.

Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.

Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q7 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo korporacijsko identifikacijo v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Ponosen sem, da sem zaposlen v tem podjetju.

V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji podjetja tudi moji problemi/cilji.

Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o podjetju, v katerem sem zaposlen.

Podoba podjetja me dobro predstavlja v javnosti.

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za podjetje.

Zlahka se identificiram s podjetjem.

Vrednote podjetja, v katerem sem zaposlen, so podobne mojim lastnim vrednotam.

Čutim, da je prihodnost podjetja tudi moja prihodnost.

S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, na kapi ...) našega podjetja.

Imam občutek, da je podjetje, v katerem sem zaposlen, del mene.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

Q8 – Spodnje trditve se nanašajo na vašo identifikacijo s stroko, v kateri ste zaposleni. Vaše strinjanje ocenite s trditvami na lestvici od 1 (»Sploh se ne strinjam«) do 5 (»Popolnoma se strinjam«).

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Ponosen sem, da sem zaposlen v tej stroki.

Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o stroki, v kateri sem zaposlen.

Podoba stroke me dobro predstavlja v javnosti.

Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, v kateri stroki sem zaposlen.

Zlahka se identificiram s stroko.

Vrednote stroke, v kateri sem zaposlen, so podobne mojim lastnim vrednotam.

1 (sploh se ne strinjam)	2 (v glavnem se ne strinjam)	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4 (v glavnem se strinjam)	5 (se popolnoma strinjam)
--------------------------------	---------------------------------------	---	------------------------------------	---------------------------------

Čutim, da je prihodnost stroke tudi moja prihodnost.

S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, na kapi ...) svoje stroke.

Imam občutek, da je stroka, v katerem sem zaposlen, del mene.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

XIZ1a21 – V kakšnem delovnem razmerju ste?

Študentsko delo.

Zaposlen za določen čas.

Zaposlen za nedoločen čas.

Pogodbeno delo (s.p., podjemna pogodba, avtorska pogodba).

Drugo:

IF (1) Q1 = [1] (Da)

XIZ1a212 – Koliko časa ste že v delovnem razmerju

Manj kot 1 leto.

1 leto.

Od 1 do 2 leti.

Več kot 2 leti.

Več kot 5 let.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

XIZ1a2121 – Kakšen položaj zasedate znotraj podjetja?

Podrejeni.

Vodja oddelka.

Vodilni položaj v podjetju.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

IF (2) (Demografija)

Q9 – Letnica rojstva:

IF (1) Q1 = [1] (Da)

IF (2) (Demografija)

XIZ1a211 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

Manj kot srednja šola.

Srednja šola.

Višja, visoka šola.

Univerzitetna izobrazba.

Magisterij.

Doktorat.

IF (1) Q1 = [1] (Da)

IF (2) (Demografija)

XSPOL – Spol:

Moški.

Ženski.