

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN KOMUNICIRANJA MED SODELAVCI ZA VEČJO  
ZAVZETOST PRI DELU TER BOLJŠO MEDGENERACIJSKO  
KLIMO**

Ljubljana, november 2021

SANDRA JAKOPIN ŠIMUNKOVIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Jakopin Šimunkovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen komuniciranja med sodelavci za večjo zavzetost pri delu ter boljše medgeneracijsko klimo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jana Žnidaršič

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev in pomen komuniciranja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Učinkovito in uspešno komuniciranje.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Interna komunikacija .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Vrste internih komunikacij .....	7
1.3.2 Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije.....	7
<b>1.4 Merjenje zadovoljstva s komunikacijo .....</b>	<b>9</b>
<b>2 ZAVZETOST PRI DELU.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Opredelitev delovne zavzetosti .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Dejavniki delovne zavzetosti in model JD-R delovne zavzetosti .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Situacijski dejavniki .....	11
2.2.2 Individualni dejavniki.....	12
2.2.3 Model JD-R delovne zavzetosti.....	13
<b>2.3 Vpliv delovne zavzetosti .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Ukrepi za izboljšanje delovne zavzetosti .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Merjenje delovne zavzetosti .....</b>	<b>16</b>
<b>3 MEDGENERACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Opredelitev medgeneracijske klime .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Značilnosti generacij.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Medgeneracijsko sodelovanje .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Merjenje medgeneracijske klime v organizaciji .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Priporočila za ustvarjanje boljše medgeneracijske klime.....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANALIZA ZADOVOLJSTVA S KOMUNIKACIJO, MEDGENERACIJSKO KLIMO IN ZAZNANO DELOVNO ZAVZETOSTJO TER POVEZANOST MED NJIMI – EMPIRIČNA RAZISKAVA.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Vpliv interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo... ..</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Zasnova raziskave in metodologija .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 Namen in cilj raziskave .....	29

4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	29
4.2.3	Metodologija in načrt raziskovanja.....	30
4.2.4	Anketni vprašalnik .....	30
<b>4.3</b>	<b>Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave.....</b>	<b>32</b>
4.3.1	Predstavitev vzorca respondentov .....	32
4.3.2	Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstvo s komunikacijo.....	33
4.3.3	Analiza rezultatov konstrukta delovne zavzetosti.....	38
4.3.4	Analiza rezultatov konstrukta medgeneracijska klima.....	39
4.3.5	Analiza vpliva interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo.....	43
<b>4.4</b>	<b>Omejitve in priporočila .....</b>	<b>45</b>
4.4.1	Omejitve empirične raziskave .....	45
4.4.2	Priporočila vodstvu .....	46
<b>SKLEP.....</b>		<b>49</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>51</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>1</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti generacij .....	19
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja .....	29
Tabela 3: Aritmetične sredine osmih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo.....	38
Tabela 4: Spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo.....	38
Tabela 5: Aritmetične sredine odgovorov na temo delovne zavzetosti .....	39
Tabela 6: Spremenljivka splošne delovne zavzetosti .....	39
Tabela 7: Spremenljivka medgeneracijska klima.....	42

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv učinkovite interne komunikacije.....	8
Slika 2: Prikaz modela JD-R .....	14
Slika 3: Načrt raziskovanja .....	30
Slika 4: Spol respondentov (v %).....	32
Slika 5: Starostna skupina respondentov (v %).....	33
Slika 6: Aritmetične sredine dimenzije komunikacijska klima.....	34

Slika 7: Aritmetične sredine dimenzije komunikacija z nadrejenimi.....	34
Slika 8: Aritmetične sredine dimenzije komunikacija s podrejenimi.....	35
Slika 9: Aritmetične sredine dimenzije organizacijska integracija .....	35
Slika 10: Aritmetične sredine dimenzije splošna organizacijska perspektiva.....	36
Slika 11: Aritmetične sredine dimenzije kvaliteta medijev.....	36
Slika 12: Aritmetične sredine dimenzije horizontalna in neformalna komunikacija .....	37
Slika 13: Aritmetične sredine dimenzije osebne povratne informacije.....	37
Slika 14: Aritmetične sredine sklopa LGS .....	40
Slika 15: Aritmetične sredine sklopa PIA .....	40
Slika 16: Aritmetične sredine sklopa WGI.....	41
Slika 17: Aritmetične sredine sklopa WIR.....	41
Slika 18: Aritmetične sredine sklopa IC.....	42
Slika 19: Graf povprečij delovne zavzetosti glede na razrede interne komunikacije.....	44
Slika 20: Graf povprečij medgeneracijske klime glede na razrede interne komunikacije ..	45

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**CSQ** – (angl. Communication Satisfaction Questionare); vprašalnik zadovoljstva s komunikacijo

**IC** – (angl. Intergenerational Contact); medgeneracijski stik

itn. – in tako naprej

**JD-R** – (angl. Job Demands-Resources); delovne potrebe in viri

**LGS** – (angl. Lack of Generational Stereotypes); pomanjkanje generacijskih stereotipov

**PIA** – (angl. Positive Intergenerational Affect); pozitivni medgeneracijski učinek

**PoSC** – (angl. Perceptions of social context); Percepcije družbenega konteksta

**UWES** – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); vprašalnik delovne zavzetosti

**ZDA** – Združene države Amerike

**WGI** – (angl. Workplace Generational Inclusiveness); generacijska vključenost na delovnem mestu

**WICS** – (angl. Workplace Intergenerational Climate Scale); instrument za merjenje kakovosti medgeneracijske klime v organizaciji

**WIR** – (angl. Workplace Intergenerational Retention); medgeneracijsko zadržanje na delovnem mestu



## UVOD

Običajno se ljudje ne zavedamo pomena komuniciranja kljub njegovi razširjenosti v naših družbenih in poslovnih življenjih (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20). Če ne verbalno, vsaj neverbalno komuniciramo vsak trenutek svojega življenja.

Poslovno komuniciranje se deli na interno ter eksterno. Eksterno komuniciranje se nanaša na prenos informacij med organizacijo in zunanjimi deležniki. Interno komunikacijo lahko opredelimo kot komunikacijske aktivnosti, ki jih zaposleni izvajajo z namenom širjenja informacij znotraj organizacije (Carrière & Bourque, 2009).

Koncept interne komunikacije se je kot ena ključnih funkcij organizacij začela kazati kot posledica gospodarskih kriz in izzivov, globalizacije, prevzemov ter združitvev. Pri tem je zaupanje zaposlenih v organizacije upadlo, kar je pomenilo, da je bil za upravljanje delovne sile potreben strateški pristop (Tkalec Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012). Večje spremembe so pokazale, da je bistven element njihovega upravljanja ravno komunikacija. Danes je njen pomen še toliko večji, saj so spremembe v poslovnem svetu za doseganje konkurenčnih ciljev nujno potrebne vsak dan.

Glede na čas, ki ga posameznik preživi na delovnem mestu, je pomembno, da se v organizaciji počuti dobro in zadovoljno. S tem ko se v organizaciji uporabljajo učinkovitejše komunikacijske prakse, le-te lahko vplivajo na udejstvovanje in zavezanost zaposlenih k organizaciji (Yates, 2006). Ne nazadnje učinkovite interne komunikacijske prakse vplivajo na številne stvari, ki na koncu organizacijo pripeljejo do doseganja boljših rezultatov, kar je bilo dokazano v številnih raziskavah. Med drugim je bil že potrjen pozitiven vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo pri delu, afektivno organizacijsko pripadnost, produktivnost, motivacijo, organizacijsko klimo itn. Komunikacija znotraj organizacije pomaga tudi pri ohranjanju delovne zavzetosti zaposlenih (Karanges, Johnston, Beatson & Linges, 2015).

Delovno zavzeti posamezniki na delo gledajo kot na izziv. Ob opravljanju svojega dela občutijo pozitivno energijo in v delo vložijo veliko truda, kar pripelje do boljše učinkovitosti. Za organizacijo predstavljajo izjemen pomen, saj po različnih komunikacijskih kanalih širijo pozitivne emocije in svojo zavzetost prenašajo na sodelavce. Seveda je pomembna tudi timska delovna zavzetost, ki opredeljuje zavzetost ekipe kot celote. Na timsko zavzetost vpliva stanje dobrega počutja posameznikov v ekipi, kar ustvarja pozitivno organizacijsko klimo (Lopez Costa, Passos & Bakker, 2016).

Glavno sredstvo za ustvarjanje pozitivne klime v organizaciji je učinkovita komunikacija med zaposlenimi. Dandanes so na trgu dela prisotne štiri generacije – generacije babyboom, X, Y in Z. Zaradi različnih značilnosti generacij, med njimi tudi komunikacijskih navad, pogosto na delovnem mestu prihaja do vedno bolj kompleksnih odnosov. Pomembno je, da organizacije svoje zaposlene seznanijo z značilnostmi vključenih generacij in spodbujajo

različne oblike medgeneracijskega sodelovanja, saj to predstavlja ključ do ustvarjanja pozitivne medgeneracijske klime. Ob tem se razvije prijetna medgeneracijska solidarnost, ki zaposlene spodbuja pri njihovi inovativnosti in kreativnosti (Macuh, 2019).

Namen magistrske naloge je pridobiti znanje s področja internega komuniciranja, zavzetosti pri delu in medgeneracijske klime. S pridobljenim teoretičnim znanjem in rezultati ankete v podjetju bom preučevala, kakšen pomen ima komunikacija med sodelavci, ter analizirala, kako je povezana z delovno zavzetostjo posameznikov in medgeneracijsko klimo.

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti pomen internega komuniciranja ter na podlagi raziskave določiti medsebojno povezanost s konstruktoma delovne zavzetosti in medgeneracijske klime. Poleg tega želim ugotoviti še naslednje:

- kako zadovoljni so zaposleni z interno komunikacijo, medgeneracijsko klimo in kako zavzeti so pri delu;
- poiskati potencialne pomanjkljivosti v komunikaciji, delovni zavzetosti ter medgeneracijski klimi v preučevanem podjetju;
- predstaviti rezultate empirične raziskave v podjetju;
- predlagati priporočila podjetja za izboljšanje stanja.

Temeljna teza magistrskega dela bo, da je komuniciranje med sodelavci pozitivno povezano tako z zavzetostjo pri delu kot tudi z medgeneracijsko klimo. Preko raziskave bo magistrsko delo skušalo odgovoriti še na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni s komunikacijo?
- Kakšna je stopnja delovne zavzetosti v podjetju?
- Ali komuniciranje med sodelavci v izbranem podjetju vpliva na večjo zavzetost pri delu?
- Kakšna je medgeneracijska klima v preučevanem podjetju?
- Ali komuniciranje med sodelavci v izbranem podjetju vpliva na boljšo medgeneracijsko klimo?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. Teoretični del se deli na tri poglavja, kjer bom preučila konstrukte internega komuniciranja, delovne zavzetosti in medgeneracijske klime. Pri tem bom izhajala iz sekundarnih virov, natančneje strokovnih znanstvenih člankov tega področja. Posamezni pojmi bodo opisani s pomočjo deskriptivne metode.

V raziskovalnem delu magistrske naloge bom predstavila, kaj je bilo do sedaj raziskano na področju medsebojne povezanosti predstavljenih konstruktov. Mnenja in ugotovitve avtorjev bodo povzeti s pomočjo metode kompilacije. Četrto poglavje bo v večini temeljilo na metodološki raziskavi, v kateri bodo sodelovali zaposleni enega od oddelkov izbranega farmacevtskega podjetja. Na podlagi že obstoječih anketnih vprašalnikov bom ugotovila, kako zadovoljni so zaposleni z interno komunikacijo in medgeneracijsko klimo ter kako



zavzeti so pri delu. Poskusila bom ugotoviti povezanost med konstruktoma interne komunikacije in delovne zavzetosti ter interne komunikacije in medgeneracijske klime.

Cilj empirične raziskave je pridobitev primarnih podatkov. Na podlagi ugotovitev lastne raziskave in teoretičnimi izhodišči želim podati sklepna priporočila za izboljšanje ugotovljenih pomanjkljivosti v izbranem podjetju.

## **1 KOMUNICIRANJE**

### **1.1 Opredelitev in pomen komuniciranja**

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni »narediti skupno« oziroma »deliti kaj s kom«. Izpeljani glagol »komunicirati« pomeni razpravljati, posvetovati se, občevati, vprašati za nasvet (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20). Glagol Slovar slovenskega knjižnega jezika definira kot izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (ISJFR ZRC SAZU, 2021). Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 20) pojem opredeljujejo kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, Andrews in Andrews (2004, str. 3) kot namensko izmenjavo sporočil med oddajnikom in prejemnikom, Gomez-Mejia, Balkin in Cardy (2005, str. 618) pa ga definirajo kot proces, ki vključuje prenos informacije od enega udeleženca k drugemu z uporabo obojestransko razumljivih simbolov. V osnovi so si vse opredelitve komuniciranja zelo podobne, ne glede na vidik, s katerega avtorji pojem preučujejo.

Komuniciranje je dvosmerni proces med sporočevalcem in sprejemnikom. Sistem komuniciranja lahko razdelimo na pet elementov (Mumel, 2021, str. 34–38):

- Sporočevalec je oseba, ki pošlje sporočilo. Pomembno je, da je sporočevalec kredibilen in kongenialen ter da pripravi ustrezno sporočilo.
- Sprejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno.
- Sporočilo predstavlja informacijo, ki je sestavljena iz besednih in nebesednih simbolov.
- Komunikacijska pot predstavlja kanal, po katerem se bo sporočilo preneslo od sporočevalca do sprejemnika.
- Povratna informacija pomeni sporočevalcu odgovor in odziv sprejemnika na sporočilo. Ta element sistema komuniciranja lahko prispeva h kvalitetnejšemu komuniciranju.

Komuniciranje v in izven organizacije poteka predvsem z namenom informiranja sodelavcev in drugih, pridobivanja koristnih informacij ter z namenom vplivanja na sodelavce, posameznike in skupine. V vsakem od naštetih primerov gre za neko obliko sodelovanja, le-to pa zahteva sporazumevanje. Poslovno komuniciranje se od družabnega komuniciranja razlikuje predvsem po ciljih – poslovno komuniciranje je namreč ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Komunikacijski cilji morajo biti merljivi, dosegljivi ter izzivni. Za doseganje ciljev komunikacije ter posledično uspešno

komunikacijo je pomembna strategija komuniciranja. Slednja obsega načine (oblike, koncepte in usmeritve komuniciranja), dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvajanje) ter sredstva (materialna in nematerialna), ki morajo biti med seboj usklajeni (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 17–21).

Glede na razširjenost komuniciranja v naših življenjih se običajno ne zavedamo njegovega velikega pomena, ki ga ima tako v družbenem kot tudi poslovnem svetu. Zato si moramo prizadevati da je učinkovito, uspešno, spoštovano, nadzorovano, pozitivno naravnano in tekoče (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20).

## **1.2 Učinkovito in uspešno komuniciranje**

Kot vsaka druga stvar v organizaciji je tudi komuniciranje v organizaciji učinkovito, ko dosega temeljno načelo gospodarjenja oziroma načelo mini-max. Učinkovito komuniciranje je torej takrat, kadar (a) z danimi sredstvi sporočevalca dosežemo maksimalen možni rezultat ali kadar (b) z minimalno porabo sredstev sporočevalca dosežemo zastavljen rezultat. Rezultati so lahko različni: boljša informiranost ciljnih sprejemnikov, spreminjanje stališč pri ciljnih sprejemnikih, hitrejše sestavljanje sporočil, večja prepričljivost sporočil, manj porabljenega časa za komuniciranje v organizaciji itn. (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 19).

Učinkovito poslovno komuniciranje ne pomeni nujno, da je to tudi uspešno. Uspešnost je mera za doseganje ciljev. Pri tem je pomembno, da imamo v mislih strateške cilje organizacije in ne le ciljev komuniciranja. V tem primeru torej šteje le dosežen cilj in ne komunikacija kot taka. Pa vendar je poslovno komuniciranje eno izmed ključnih sredstev za doseganje ciljev organizacije. Pozitivno mora vplivati na uspešnost organizacije, zadovoljstvo ključnih deležnikov, prav tako pa mora prikazovati tudi vrednote posameznikov (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 19).

Učinkovita komunikacija po mnenju Pettinger (2010, str. 150–161) temelji na širokem spektru stvari:

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

Sporočevalcu pri komunikaciji lahko pomagajo naslednja načela uspešnega in učinkovitega poslovnega komuniciranja (Lahiff & Penrose, 1997):

- Načelo 1 – taktnost. Taktno komuniciranje je usmerjeno na posameznika in upošteva njegovo intelektualno raven. Pri komuniciranju se moramo izogibati spolnemu

razlikovanju, žaljivemu jeziku ter pozornost usmeriti na prejemnikovo zaznavanje sporočila.

- Načelo 2 – osebnost. Ob snovanju sporočila mora biti sporočevalec oseben ter usmerjen k bralčevim interesom in koristim bolj kot lastnim. To lahko doseže z uporabo besed *vi* in *vaš*, s čimer postavimo bralca v središče sporočila.
- Načelo 3 – pozitivnost. Poslovno komuniciranje mora imeti pozitiven ton in posledično pozitivno komunikacijsko klimo. V sporočilu mora sporočevalec poudariti pozitivna in prijetna dejstva.
- Načelo 4 – aktivnost. Izbiramo stavke v aktivni obliki, ki so močnejši od pasivnih, saj subjekt izraža akcijo. Prav tako smo jih ljudje bolj vajeni.
- Načelo 5 – razumljivost. Sporočilo mora biti jasno in razumljivo. Vsak stavek naj bi v poslovnem komuniciranju vseboval le eno misel.
- Načelo 6 – skladnost. Stavki in odstavki morajo biti koherentni. To dosežemo s sporočilom ki je razumljivo, ima logično zaporedje in povezavo med mislimi. Ne nazadnje skladnost vodi do čim manj različnih interpretacij sporočila.
- Načelo 7 – jasnost. Jasnost sporočila dosežemo s skrbno izbiro besed, pri čemer se izogibamo tehničnemu žargonu in nepoznanim besedam, ter z uporabo uvodnih stavkov v posameznem odstavku. Jasno sporočilo je sprejemniku razumljivo.
- Načelo 8 – jedratost. Jedratost sporočila sporočevalec doseže z izogibanjem dolgovčnosti, nekoristnemu ponavljanju in abstraktnim besedam. Kar sporočevalec želi sporočiti, mora povedati s čim manj besedami.
- Načelo 9 – berljivost. Sporočilo je berljivo, ko je razumljivo zaradi sloga in načina pisanja.
- Načelo 10 – slovnična pravilnost. Pri pisanju mora biti sporočevalec pozoren na napake v slovnični in formatu. Slovnična pravilnost sporočevalcu zvišuje njegovo kredibilnost in sprejemniku pomaga k pravilnemu razumevanju sporočila.

Čeprav Lahiff in Penrose (1997) naštetna načela predstavljata kot uspešna za pisno komuniciranje, jih lahko smiselno uporabimo tudi za doseganje uspešnosti pri drugih načinih komuniciranja. Pri ustnem komuniciranju moramo biti, poleg naštetega, pozorni tudi na vlogo aktivnega poslušalca, neprekinjanje sogovornika in nadzorovanje lastne neverbalne komunikacije.

### **1.3 Interna komunikacija**

Poslovno komuniciranje organizacije delimo na interno ter eksterno. Eksterno komuniciranje se nanaša na prenos informacij med organizacijo in zunanjimi deležniki – dobavitelji, strankami, mediji ter drugo javnostjo. Interna komunikacija predstavlja komunikacijski tok znotraj posamezne organizacije (Lesikar, 1988).

Interna komunikacija pridobiva pomen in je ena najhitreje rastočih specializacij v odnosih z javnostmi. Vse večji pomen koncepta se je začel v Združenih državah Amerike (v

nadaljevanju ZDA) in se kasneje razširil v Evropo in Azijo. Kot ena ključnih funkcij organizacij se je interna komunikacija začela kazati ob zmanjšanju zaupanja in pripadnosti zaposlenih organizaciji ter potrebi po bolj strateškem upravljanju delovne sile. Do tega so pripeljale številne svetovne gospodarske krize, prevzemi in združitve, deregulacije in ne nazadnje globalizacija. Večina zaposlenih interno komuniciranje organizacije že jemlje kot samostojno poslovno funkcijo. A ob tem opozarjajo na spremembe opredelitev tako imenovanih »mej« organizacije. Z globalizacijo se značilnosti organizacij spreminjajo in posledično spremembe vodijo tudi do razsežnosti pomena »interne komunikacije« (Tkalec Verčič, Verčič & Sriramesh, 2012).

Znotraj internega komuniciranja opredelimo štiri področja komuniciranja (Kalla, 2005): poslovno, vodstveno, korporacijsko in organizacijsko. Poslovno področje obravnava komunikacijske sposobnosti zaposlenih, vodstveno se ukvarja z veščinami vodstvenega komuniciranja, korporacijsko se osredotoča na formalno komuniciranje, organizacijsko pa na to, kakšno je razumevanje celotne komunikacije v organizaciji.

Ljudje običajno na delovnem mestu preživimo najmanj tretjino dneva. Odnos in komunikacija s sodelavci sta zato ključnega pomena za dobro počutje v organizaciji. Še posebej je ta pomembna pri managerjih, ki do 90 % svojega delovnega časa le komunicirajo (Hargie & Tourish, 2000, str. 4).

Nameni interne komunikacije so se čez čas spreminjali, danes pa razni avtorji (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 23) menijo, da so glavni: identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov. V današnjem času je pomemben namen komunikacije med zaposlenimi in vodilnimi, ki vpliva na funkciji motivacije ter zadovoljstva pri delu.

Vsaka organizacija mora strategijo internega komuniciranja prilagoditi glede na svojo organizacijsko kulturo. Ker se slednje močno razlikujejo, o posplošeni strategiji ne moremo govoriti, kljub temu pa Rijavec (1999, str. 621–622) navaja predpogoje za uspešno interno komuniciranje:

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

Številni avtorji pravijo, da je interna komunikacija bistven element upravljanja sprememb. To dokazuje njen izjemen pomen v današnjem času, ko so potrebe po spremembah v organizacijah prisotne vsakodnevno.

### 1.3.1 Vrste internih komunikacij

Organizacijska struktura in komunikacijski toki v organizaciji določajo vrsto komunikacije. Avtorji predpostavljajo, da neformalna komunikacija poteka predvsem horizontalno glede na organizacijsko strukturo. Če je odnos med sodelavci neformalen, bo tudi komunikacija med njimi neformalna in obratno. Na (ne)formalnost odnosov pogosto vpliva tudi velikost organizacije. V organizacijah z manjšim številom zaposlenih je neformalno komuniciranje uporabljeno v večji meri kot v organizacijah z večjim številom zaposlenih (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 25).

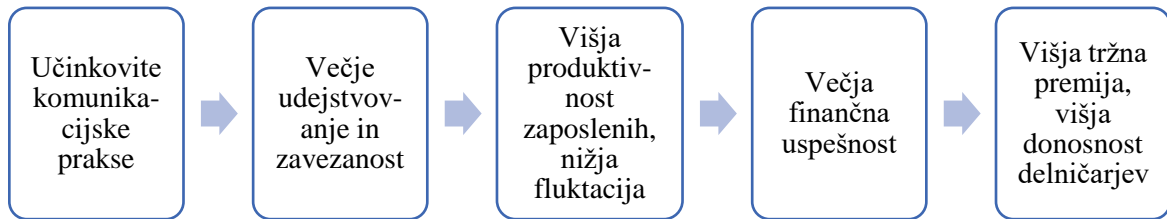
Delitev interne komunikacije na medosebno in posredno komunikacijo se razlikuje glede na način komuniciranja vodstva z zaposlenimi. Z uporabo medosebne komunikacije je vodstvo uspešnejše, saj je metoda bolj osebna in prepričljiva. V večini primerov je metoda spontana in nenačrtovana, najpogostejši tehniki te metode sta kratki sestanki (angl. briefing) in izobraževanje. Oblika posredne komunikacije je manj uspešna, saj sporočilo vodstvo zaposlenim preda preko raznih medijev. Tehnike te metode so publiciranje, elektronska pošta, avdiovizualne tehnike itn. Vrsta, oblika in vsebina komunikacije posamezne organizacije mora biti prilagojena ciljem komunikacije in strateškim ciljem organizacije (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 25).

### 1.3.2 Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije

Da organizacija doseže dobro ime v javnosti, mora v prvi vrsti poskrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih. Na zadovoljstvo posameznikov na delovnem mestu vpliva zadovoljstvo z lastnim delom in zadovoljstvo z organizacijo. Za doseganje višje stopnje zadovoljstva z lastnim delom posamezniki pričakujejo povratne informacije o kakovosti opravljenega dela, o možnostih napredovanja in o spremembah pri plačilnem sistemu. Na področje zadovoljstva z organizacijo med drugim vpliva informiranost o dogajanju v organizaciji, ki obsega informacije o sedanjem stanju organizacije in njenem razvoju, informacije o politiki kadrov, možnostih za izobraževanje, uspešnosti dela različnih enot, zadovoljstvu končnih uporabnikov itn. Če vodstvo teh informacij ne skomunicira z zaposlenimi, ti na delovnem mestu ne morejo biti zadovoljni (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997).

Z osredotočanjem na uspešno interno komuniciranje organizacija lahko vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. Posledica tega je večja pripadnost zaposlenih, produktivnost zaposlenih ter nižja fluktuacija (Mumel, 2012, str. 161–162). Učinkovita komunikacija vodi tudi do večje ozaveščenosti o grožnjah in priložnostih za organizacijo (Tkalec Verčič, 2021). Ob naštetem lahko organizacija dosega višjo finančno uspešnost, kar pozitivno vpliva na doseganje višjih tržnih premij ter višjih donosov za delničarje. Končen rezultat vodi do pridobivanja konkurenčne prednosti (Yates, 2006, str. 74). Vpliv učinkovite interne komunikacije je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Vpliv učinkovite interne komunikacije



Vir: Yates (2006).

Kakovostni odnosi med zaposlenimi kažejo močno in pozitivno povezanost s kazalniki tržne, inovacijske in finančne uspešnosti na trgu. Leta 2007 je bilo to potrjeno v okviru raziskave Zlata nit, katere glavni cilj je bil izbrati takratnega najboljšega zaposlovalca v Sloveniji. Raziskava je bila zasnovana na podlagi treh uravnoveženih kazalnikov – povezljivost med trženjem, ravnanjem z ljudmi, inovacijami ter kakovostjo odnosov med zaposlenimi in podjetji. Odkrili so, da so na trgu večjo finančno in tržno uspešnost dosegla podjetja, katerih zaposleni delujejo v bolj kakovostno ovrednoteni organizacijski klimi, kar pomeni, da imajo zaposleni boljše medsebojne odnose in da so posamezniki postavljeni v središče inovativnih in trženjskih sprememb (Makovec Brenčič, Rašković & Škerlavaj, 2008).

Da učinkovita interna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu, je uspelo dokazati že številnim avtorjem. Tkalec Verčič (2021) trdi, da je zadovoljstvo z interno komunikacijo pozitivno povezano z zavzetostjo zaposlenih, zaznano organizacijsko podporo ter privlačnostjo delodajalca. Poleg tega na zaznano zadovoljstvo pri delu močno vplivajo naslednji elementi interne komunikacije: povratne informacije (angl. feedback), deljenje informacij, odprti komunikacijski kanali ter inovativne komunikacijske pobude.

Povezanost med zadovoljstvom zaposlenih z internimi komunikacijskimi praksami ter samim zadovoljstvom s komunikacijo v reševalni službi sta preučevala avtorja Carrière in Bourque (2009). Rezultati raziskave so potrdili, da je povezava med spremenljivkama pozitivna. Prav tako sta pozitivno povezavo potrdila med oceno internih komunikacijskih praks z zadovoljstvom pri delu.

V začetkih pandemije COVID-19, natančneje aprila 2020, je bila v ZDA narejena spletna raziskava, kako zaposleni obvladujejo spremembe v organizaciji, ki so se pojavile kot posledica operativnih in gospodarskih izzivov. Ob tem rezultati kažejo na velik pomen interne komunikacije v času izrednih razmer na področju javnega zdravja. Če je interna komunikacija učinkovita, pomaga spodbuditi obvladovanje problemov, zmanjša negotovost ter krepi odnos med zaposlenimi in organizacijo (Li, Sun, Tao & Lee, 2021).

## 1.4 Merjenje zadovoljstva s komunikacijo

Zadovoljstvo s komunikacijo lahko definiramo kot zadovoljstvo zaposlenih z različnimi komunikacijskimi praksami znotraj organizacije. Vprašalnikov za ocenjevanje zadovoljstva z interno komunikacijo organizacij je veliko, najpogosteje pa so uporabljeni naslednji štirje predstavljeni vprašalniki. Organizational Communication Development audit je organizacijsko komunikacijski vprašalnik, ki omogoča dobro primerjavo na področju razumevanja ciljev posameznih organizacij, saj je bil že v prvi fazi uporabljen v 23 organizacijah na Finskem (Hargie & Tourish, 2000, str. 50). Na podoben način je oblikovan tudi vprašalnik s strani mednarodnega komunikacijskega združenja (angl. International Communication Association), ki omogoča primerjavo med komunikacijskimi praksami različnih organizacij, saj se podatki o le-teh zbirajo v njihovi bazi (Goldhaber & Krivonos, 1977, str. 42–43). Vprašalnik Organizational communication scale meri predvsem komunikacijsko variabilnost v organizaciji ter 16 dimenzij organizacijske komunikacije (Rubin, Palmgreen & Sypher, 1994, str. 254–258). Vprašalnik zadovoljstva z interno komunikacijo (angl. Communication Satisfaction Questionnaire; v nadaljevanju CSQ) sta razvila avtorja Downs in Hazen (1977). Oblikovala sta ga preko treh faz, vsaka nadaljnja faza je bila rezultat faktorске analize prejšnje. Na podlagi analiz je bil preoblikovan začetni vprašalnik, prav tako sta avtorja lahko ugotovila, katere komunikacijske dimenzije najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

V nadaljevanju je predstavljenih osem sklopov oziroma dimenzij, na katere sta Downs in Hazen (1977) razdelila zadovoljstvo s komunikacijo v organizaciji:

- Komunikacijska klima. Sklop se osredotoča na okolje organizacije – ali je to spodbudno, motivacijsko in ali pripomore k višanju pripadnosti zaposlenih.
- Komunikacija z narejenimi. Vprašanja se nanašajo na različne smeri komunikacije, tako navzgor kot navzdol, s poudarkom na poslušnosti in pozornosti nadrejenega.
- Organizacijska integracija. Ta sklop se nanaša na zadovoljstvo posameznikov v zvezi s prejetimi informacijami, ki jih dobijo o opravljenem delu, organizaciji in njenem neposrednem delovnem okolju.
- Kakovost medijev. V tem sklopu je pozornost usmerjena na učinkovitost, jasnost ter uporabnost komunikacijskih poti v organizaciji.
- Horizontalna in neformalna komunikacija. Vprašanja znotraj tega sklopa se osredotočajo na količino in vrste komunikacije ter njeno točnost.
- Splošna organizacijska perspektiva. Naravnost sklopa teži k informacijam v zvezi s splošnim delovanjem organizacije – o njenih ciljih, delovanju, politikah, ki nanjo vplivajo itn.
- Komunikacija s podrejenimi. Vprašanja se nanašajo na različne smeri komunikacije, tako navzgor kot navzdol, s poudarkom na pripravljenosti podrejenih za posredovanje informacij in v kolikšni meri se čutijo odgovorne za začetek pogovora.
- Osebne povratne informacije. Ta sklop je odraz komunikacije v zvezi z delom in osebnimi dosežki – ali zaposleni razumejo kriterije, po katerih so ocenjeni.

Vprašalnik CSQ ima 40 vprašanj, ki so razporejena glede na prej omenjenih osem dimenzij zadovoljstva s komunikacijo in na katera anketiranci odgovarjajo s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 7. Vprašanja si ne sledijo po vrstnem redu posameznih dimenzij, temveč so razvrščena mešano. Za predstavo: vprašanja dimenzije komunikacijske klime so v vprašalniku na 16., 18., 20., 23. in 24. mestu. Zadnjih pet vprašanj (36., 37., 38., 39. in 40. mesto) je vezanih na dimenzijo komunikacije s podrejenimi, zato nanje odgovarjajo le vodje (Rubin, Palmgreen & Sypher 1994).

Downs in Hazen (1997) sta z analizo potrdila, da je vprašalnik CSQ večdimenzionalno naravnan in da je dimenzija komunikacijska klima najmočnejša. Pred tem sta Clampitt in Downs (1993) vprašalnik povezala s produktivnostjo zaposlenih in potrdila, da so nekateri sklopi bolj vplivali na produktivnost kot drugi. Študija v dveh različnih organizacijah, ena predstavica storitvene dejavnosti in druga proizvodne, je pokazala, da je najpomembnejši napovednik produktivnosti sklop osebnih povratnih informacij. Kot dimenzije, ki imajo najmanjši vpliv, so se izkazale kakovost medijev, komunikacija s sodelavci in organizacijska integracija.

Kar nekaj avtorjev je v svojih člankih nakazovalo na vprašljivost o veljavnosti vprašalnika CSQ. Crino in White (1981) sta v svoji študiji prišla do zaključka, da vprašalnik ne nakazuje niti diskriminatorne niti konvergentne veljavnosti. Motila ju je tudi visoka korelacija med nekaterimi dejavniki. Slednje sta v svoji raziskavi preučevala tudi Mueller in Lee (2002) ter prav tako prišla do zaključka, da posamezne dimenzije niso ločeni konstrukti. Zwijze-Koning in Jong (2007) sta ugotovila, da je vprašalnik CSQ primeren za pridobivanje povratne informacije zaposlenih o organizacijski komunikaciji. Vendar sta opozorila, da je metoda manj primerna za razkritje specifičnih komunikacijskih težav v organizaciji in posledično oblikovanje priporočil za njihovo reševanje.

Vprašalnik CSQ je eden najpogosteje uporabljenih in v primerjavi z drugimi na tem področju dokaj kratek, kar vodi do krajšega časa izpolnjevanja in manjše stopnje nedokončano izpolnjenih vprašalnikov. Downs in Hazen (1977) izpostavljata njegovo visoko zanesljivost (0,94), zato ga bom za namene ugotovitve zadovoljstva s komunikacijo v izbranem podjetju uporabila tudi sama.

## **2 ZAVZETOST PRI DELU**

### **2.1 Opredelitev delovne zavzetosti**

Delovna zavzetost se kaže kot energija, navdušenost in učinkovitost pri delu. Zaposleni, ki izkazujejo zavzetost, v svoje delo vložijo veliko truda in hkrati izražajo svojo identiteto. Z delom so povezani psihično in čustveno (Kahn, 1990, str. 694). Schaufeli in Bakker (2004b) koncept opredelita kot stanje pozitivne in aktivne povezanosti z delom, ki ga spremljajo značilna vitalnost, predanost in vpletenost (angl. vigor, dedication, absorption). Vitalnost naj



bi med delom odražala visoko raven energije, predanost vključenost posameznika v svoje delo in njegove občutke ob tem, vpletenost pa sta povezala s popolno koncentracijo pri delu, posledica česar je hitrejše minevanje delovnega časa.

Zaposleni, ki so delovno zavzeti, na delo gledajo kot na izziv in imajo večji smisel za učinkovito zvezo in poenotenost z delom. Pozitiven odnos prav tako prenesejo v svoj prosti čas. Tudi oni se kljub visoki ravni energije počutijo utrujene. Vendar utrujenost opisujejo kot prijetno stanje, saj je povezano s pozitivnimi dosežki (Bakker & Demerouti, 2008).

Dnevna delovna zavzetost zaposlenega je povezana z njegovim dnevnim razpoloženjem in dnevno delovno uspešnostjo, zato lahko niha. Kljub temu jo Bakker (2009) opredeli kot kronično obliko vedenja.

Timska delovna zavzetost je opredeljena kot stanje dobrega počutja, povezanega z delom. Predstavlja dojemanje zavzetosti ekipe kot celote, zato se morajo o njeni stopnji strinjati vsi člani. Vključenost in energija sta dimenziji, ki razlikujeta delovno zavzetost posameznika od timske delovne zavzetosti. Visoka raven energije po raziskavah opredeljuje zavzetost pri delu na ravni ekipe, obe dimenziji skupaj pa pripomoreta k višji stopnji zavzetosti na ravni posameznika (Lopez Costa, Passos & Bakker, 2016).

Bakker in Demerouti (2008) poudarjata, da delovno zavzeti zaposleni niso deloholiki. Za deloholike je značilen močan in neustavljiv notranji zagon, česar pri zaposlenih, ki so delovno zavzeti, ne opazimo. Zanje delo predstavlja zabavo, prav tako kot druge stvari, ki jih počnejo v svojem življenju.

Obstajajo različna mnenja o tem, ali pretirana delovna zavzetost lahko vodi v izgorelost posameznika. Pečnik (2009) pravi, da kombinacija previsokih pričakovanj in pretirane delovne zavzetosti pripeljeta do nezadovoljstva pri delu ter posledično do izgorelosti. Na drugi strani Schaufeli, Bakker, Salanova in Gonzalez-Roma (2002) opredelijo delovno zavzetost kot neodvisen koncept, ki ne vpliva na izgorelost. Doživljanje zavzetosti pri delu opisujejo kot polno življenjskih moči, vdanosti in vpetosti. Delovno zavzeti zaposleni delo opravljajo z veseljem, ob pojavu težav stremijo k njihovemu čim boljšemu in hitrejšemu reševanju ter menijo, da je delo nekaj, kar daje pomen njihovemu življenju.

## **2.2 Dejavniki delovne zavzetosti in model JD-R delovne zavzetosti**

Na delovno zavzetost vplivajo različni situacijski in individualni dejavniki. Predstavljeni so v nadaljevanju poglavja.

### **2.2.1 Situacijski dejavniki**

Najpomembnejši situacijski dejavniki so delovni viri, na primer mentorstvo, socialna podpora med sodelavci, možnosti za učenje, povratna informacija o opravljenem delu itn.

Dejavniki niso potrebni le zaradi lažjega spopadanja zaposlenih z delovnimi zahtevami, pomembni so sami po sebi (Bakker, 2011).

Organizacijski, fizični in socialni vidiki dela so povezani z delovnimi viri, ki lahko (Schaufeli & Bakker, 2004a):

- zmanjšujejo delovne zahteve in s tem povezane stroške,
- pripomorejo k doseganju delovnih ciljev,
- spodbujajo osebno rast ter učenje in razvoj.

Delovni viri so notranji in zunanji motivatorji. Notranjo motivacijsko vlogo imajo, saj spodbujajo karierno in osebno rast zaposlenih ter izpolnjujejo osnovne človekove potrebe – potrebe po samostojnosti, sorodnosti in usposobljenosti. V drugem primeru, torej v primeru zunanje motivacijske vloge, pa delovno okolje pripomore k doseganju zastavljenih ciljev (Bakker & Demerouti, 2008).

Številne študije, ki so bile opravljene na temo povezanosti delovnih virov in delovne zavzetosti, so potrdile njuno pozitivno povezanost. Delovna sredstva, kot so priložnost za učenje in kreativnost, pozitivne povratne informacije, povečanje socialne podpore in stopnje avtonomije, vodijo do prihodnje delovne zavzetosti. Zavzetost pri delu napoveduje večjo inovativnost zaposlenih ter zmanjšuje bolniške odsotnosti z dela (Bakker, 2011).

### 2.2.2 Individualni dejavniki

Individualni dejavniki se razumejo kot osebne lastnosti zaposlenih. Specifične osebne lastnosti, kot so bolj pozitivna čustva, optimističnost, motiviranost, želja po več osebnih interakcijah ter čustvena stabilnost, pomagajo do boljše izrabe delovnih virov (Bakker, 2011).

Socialna kognitivna teorija preučuje dejavnike, ki vplivajo na delovno zavzetost. Konceptualni okvir pri tem daje poudarek vlogi posameznika pred delovnim okoljem. V skladu s tem je ključni vir zaznavanje lastne učinkovitosti, ki odraža človekov nadzor nad seboj in dogodki, ki se dogajajo v njegovem okolju. Na samoučinkovitost vpliva posameznikova zaznava situacijskega okolja v družbenem kontekstu. Percepcije družbenega konteksta (angl. Perceptions of social context; v nadaljevanju PoSC) se nanašajo na to, kako posameznik dojema vedenje v skladu z vlogo, ki jo od njega pričakujejo in zahtevajo sodelavci, nadrejeni ter nadzorniki. Samoučinkoviti posamezniki imajo po raziskavah sodeč pozitivnejši PoSC (Consiglio, Borgogni, Di Tecco & Schaufeli, 2015).

Triletna raziskava je potrdila pozitiven vpliv lastne učinkovitosti na delovno zavzetost. Ugotovili so, da je samoučinkovitost sčasoma povezana z izboljšavami PoSC, kar pomeni, da prepričanost o lastni učinkovitosti pozitivno vpliva na nadzor družbenega okolja posameznika. Ker imajo posamezniki bolj pozitiven pogled na svoj družbeni kontekst in

stremijo k njegovemu izboljšanju, to oblikuje pozitivno delovno okolje (Consiglio, Borgogni, Di Tecco & Schaufeli, 2015).

Pozitivno povezanost med delovno zavzetostjo in osebnimi viri so s svojimi študijami potrdili številni avtorji. Samoučinkovitost, samospoštovanje, optimizem, čustvena stabilnost in nadzor nad dogodki (angl. locus of control) se kažejo kot pozitivni kazalniki zavzetosti pri delu. Močno izrazite osebne lastnosti pomagajo zaposlenim pri nadzoru delovnega okolja in doseganju delovnih zahtev (Bakker & Demerouti, 2008).

Avtorja Bakker in Wingerden (2021) sta na podlagi rezultatov svoje študije pojasnila, da ima poseg v osebne vire pozitiven vpliv na delovno zavzetost. Kot najpomembnejša napovedovalca delovne zavzetosti sta se izkazala samoučinkovitost in prožnost (angl. resilience).

Stopnja delovne zavzetosti posameznika je odvisna od njihovega upravljanja osebnih virov in zahtev na različnih področjih. Če imajo posamezniki doma manj zahtev, ob tem porabijo manj osebnih virov in jih lažje upravljajo za zahteve pri delu. To jih spodbudi, da sčasoma postanejo vedno bolj zavzeti. Lahko pa se posamezniki doma srečujejo z večjimi zahtevami in obenem izčrpavajo osebne vire, posledično jih imajo manj za upravljanje pri delu (Chen & Fellenz 2020).

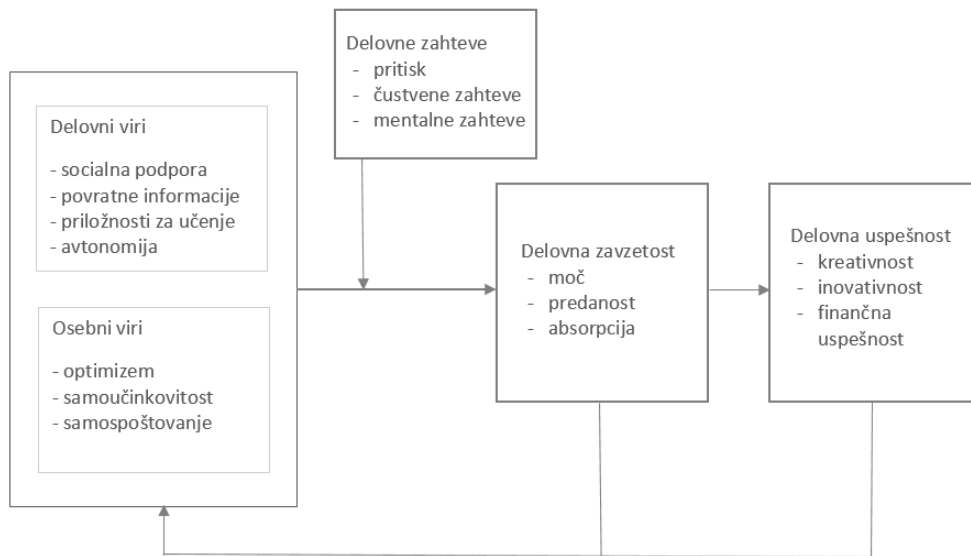
### 2.2.3 Model JD-R delovne zavzetosti

Model delovnih potreb in virov (angl. Job Demands-Resources; v nadaljevanju model JD-R) temelji na dveh predpostavkah. Prva predpostavka je, da delovni viri začnejo motivacijski proces, ki vodi do delovne zavzetosti in posledično do večje delovne zmogljivosti. Druga predpostavka je, da delovni viri pridobijo svoj motivacijski potencial šele, ko imajo zaposleni opravka z visokimi delovnimi zahtevami (Bakker & Demerouti, 2008).

Eden izmed glavnih ciljev JD-R modela je preprečevanje izgorelosti. Z uravnoveženim in celovitim pristopom se osredotoča na vpeljavo pozitivne delovne zavzetosti z negativnim osredotočanjem na izgorelost. Obseg modela je širok, kar omogoča vključitev različnih značilnosti posameznega delovnega mesta in ga je mogoče prilagoditi za potrebe katere koli organizacije. Model je lahko razumljiv in kot konceptualno orodje primeren za predstavitev delovne zavzetosti in usmerjanje prihodnjih dejanj v posameznih organizacijah (Bakker & Demerouti, 2008).

Model JD-R prikazuje medsebojno povezanost delovnih in osebnih virov, ki napovedujejo zavzetost pri delu. Kadar so delovne zahteve visoke, imata obe vrsti virov pozitiven vpliv na delovno zavzetost. Posledica visoke stopnje delovne zavzetosti je večja delovna uspešnost. Ne nazadnje delovno zavzeti in uspešni posamezniki ustvarjajo vire, ki ponovno spodbujajo zavzetost. To tvori krog pozitivnega izida, ki ga prikazuje slika 2 (Bakker & Demerouti, 2008).

Slika 2: Prikaz modela JD-R



Vir: Bakker & Demerouti (2008).

### 2.3 Vpliv delovne zavzetosti

Koncept delovne zavzetosti prispeva k pozitivnim rezultatom posameznika in organizacije. Če posameznik na delovnem mestu čuti pozitiven vpliv delovnih virov, se to kaže v njegovi uspešnosti na delovnem mestu. Potrjeno je bilo tudi, da delovna zavzetost zaposlenih vpliva na njihov individualni rezultat, kar ne nazadnje vpliva na zadovoljstvo strank. Uspešnosti posameznih zaposlenih skupaj tvorijo poslovno uspešnost organizacije (Kahn, 1990).

Delovno zavzeti zaposleni imajo za organizacijo izjemen pomen, saj (Bakker, 2011):

- Pozitive emocije, ki jih doživljajo delovno zavzeti posamezniki, vodijo do večje motivacije, produktivnosti, do večje naklonjenosti priskočiti na pomoč sodelavcem. Prav tako so posamezniki bolj naklonjeni učenju in novim metodam dela.
- Delovno zavzeti posamezniki so boljšega zdravja. Če so zaposleni zdravi, se lahko osredotočijo le na delo ter mu posvetijo vso svojo energijo.
- Delovno zavzeti posamezniki samostojno ustvarjajo delovne in osebne vire.
- Delovno zavzeti posamezniki svojo zavzetost za delo prenašajo na sodelavce.

Delovna zavzetost dokazano vpliva na motivacijo, kar vodi do več vloženega truda za končni cilj. Posledično se stopnja produktivnosti posameznika poveča, kar ima za uspešnost organizacije izjemen pomen (Marcey & Schneider, 2008).

Delovno zavzeti posamezniki imajo po raziskavah sodeč manj zdravstvenih težav. Sonnetag, Mojza, Demerouti in Bakker (2012) to pojasnjujejo na način, da so zavzeti zaposleni v

prostem času bolj naklonjeni raznim športnim in socialnim aktivnostim, v okviru katerih se sprostijo in pozabijo na delo.

Posamezniki sčasoma razvijajo osebne vire in rezultat tega je večje število sodelovanj v organizaciji. Po različnih komunikacijskih kanalih zavzeti posamezniki širijo pozitivne emocije, in če je komunikacija uspešna, ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo. Ob tem se razvijajo njihovi delovni viri (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Kantas, 2012).

Da delovna zavzetost vpliva na uspešnost organizacije, dandanes ni več vprašanje. Večja kot je zavzetost zaposlenih pri delu, višja je profitabilnost organizacije in večje je zadovoljstvo strank. Dnevna delovna zavzetost je pozitivno povezana z dnevnimi finančnimi prilivi organizacije.

## **2.4      Ukrepi za izboljšanje delovne zavzetosti**

Za nenehno povečevanje zavzetosti pri delu si morajo organizacije prizadevati tako na ravni posameznika kot tudi organizacije kot take. Kot posege na organizacijski ravni Bakker, Demerouti in Sanz-Vergel (2014) predlagajo optimizacijo delovnih zahtev, povečanje delovnih virov ter spodbujanje osebnih virov. Pomembno je tudi stremljenje k večjemu zadovoljstvu na področju interne komunikacije in spodbujanje energičnega vedenja, ki povečuje kolektivno zavzetost. Na ravni posameznika je priporočljivo, da organizacije ustvarjajo okolje, ki spodbuja ohranjanje lastnih virov, delovno usposabljanje in vaje za učinkovitost ter sproščanje.

Organizacije lahko zmanjšajo izgorelost in izboljšajo stopnjo delovne zavzetosti tako, da se usmerijo na različne organizacijske ravni – raven posameznika, managerjev in celotne organizacije, ki se med drugim osredotoča na zdravstveni sistem zaposlenih. Glavna tri področja, na katera se morajo osredotočiti, so (Rollins in drugi, 2020):

- delovna kultura, ki je v prvi vrsti usmerjena k posameznikom, šele kasneje k njihovi produktivnosti in drugim meritvam uspešnosti;
- močne vodstvene veščine ter sposobnosti premagovanja birokracije;
- priložnost za karierni razvoj posameznika.

Znotraj glavnih področij so določili podteme in na njihovi podlagi možne ukrepe za izboljšanje delovne zavzetosti s strani organiziranega zdravstvenega sistema v okviru organizacije, managerjev ter organizacije. V sklopu področja delovne kulture se morajo torej osredotočiti na posameznika, zahtevati je treba realno produktivnost (relevantne spremembe meritev produktivnosti) in pri meritvah uspešnosti poudarjati kakovost (ukinitiv nepotrebnih in avtomatiziranih meritev). Treba je omogočiti financiranje storitev, ki bi lahko pripomogle k zelenemu rezultatu. Kadrovska služba mora izboljšati procese zadrževanja vodilnega in ključnega kadra. Osredotočiti se morajo tudi na vodstvene veščine vodij ter njihovo krepitev – te naj bi podpirale politiko odprtih vrat, sprotnega reševanja konfliktov in vzajemnega

komuniciranja. Avtonomija zaposlenih naj se poveča, treba je poslušati njihova priporočila in zahteve. Paziti je treba, da vodje niso preobremenjeni (na primer število in čas sestankov zmanjšajte le na najnujnejše). Ne nazadnje je treba poskrbeti za povečanje/vzdrževanje možnosti strokovnega razvoja zaposlenih. Za namene inovativnosti zagotovite usposabljanja in spodbujajte zaposlene k implementaciji novih delovnih praks. Proračun podjetja, ki je namenjen temu sklopu, je treba povečati. Hkrati si mora podjetje prizadevati za zdravje zaposlenih in zdravo razmerje med delovnim ter prostim časom. Spodbujajte dopust in zagotovite, da morebitna odsotnost z dela ne vpliva na meritve uspešnosti (Rollins in drugi, 2020).

Avtorici Plester in Hutchison (2016) sta v okviru svoje študije odkrivali povezanost med zabavo in delovno zavzetostjo. Ugotovili sta, da pozitiven učinek povzroča oblika spontane zabave na delovnem mestu, saj jo posamezniki zaznavajo kot užitek. Slednji spodbuja boljše povezovanje med zaposlenimi, ti pa razvijejo občutek sorodnosti in se na delovnem mestu začnejo čutiti psihološko varne. To pripomore k večji vključenosti v delo. Kljub temu sta avtorici glede na rezultate opozorili in nagovorili vodje ter strokovnjake upravljanja s človeškimi viri, da morajo biti previdni in podpirati kulturo, kjer je prisotna spontana zabava s strani zaposlenih. To pomeni, da če se zabava razvije sama in v njej uživajo vsi, jo je vredno dopustiti in za ta čas odložiti delo. Na drugi strani zabave, ki so organizirane in izsiljene (na primer tematski dnevi oblačenja; angl. dress-up days), lahko povzročijo negativne reakcije, med drugim delovno nezavzetost.

V današnjem času obstaja jasen trend, da morajo strokovnjaki za upravljanje človeških virov implementirati delovno zavzetost v politiko in prakse svoje organizacije. Pri tem je pomembno, da ne opravijo le letne raziskave o delovni zavzetosti zaposlenih, saj ta ne zadostuje več, temveč na tej točki naredijo korak naprej.

## **2.5 Merjenje delovne zavzetosti**

Včasih je bil eden najbolj uporabnih načinov merjenja delovne zavzetosti opazovanje in hkratno ocenjevanje zaposlenih s strani nadrejenih. V današnjem času je najbolj običajno, da delovno zavzetost merimo preko različnih anketnih vprašalnikov. Gallupov vprašalnik (angl. Gallup Workplace Audit), ki predstavlja štiri stopnje (osnovne potrebe, motivacija, pripadnost in rast) skozi katere gre posameznik na poti do zavzetosti, ima dokazano neposredno povezavo z uspešnostjo podjetja (Gallup, Inc., brez datuma). Inštitut za zaposlovanje (angl. Institute for employment studies) je razvil anketo o delovni zavzetosti, katere vprašanja se nanašajo na različna področja, povezana z zavzetostjo pri delu (pripadnost, motivacija itn.) (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Vprašalnik delovne zavzetosti Development Dimensions International E3 measure ima skupaj dvajset vprašanj. Ta se osredotočajo predvsem na ocenjevanje petih ključnih dejavnikov zavzetosti pri delu (usklajevanje truda z energijo, opolnomočenje, timsko delo in sodelovanje, rast in razvoj ter podpora in priznanje) (Žibret, 2018).

Najboljše merske karakteristike naj bi imel po mnenju strokovnjakov vprašalnik Utrecht Work Engagement Scale (v nadaljevanju UWES). Izhaja iz opredelitve delovne zavzetosti kot neodvisne dimenzije, ločeno od delovne izgojenosti. Obstajata daljša (UWES-17) in krajša (UWES-9) verzija vprašalnika, ki se razlikujeta glede na dimenzije merjenja. UWES-17 meri tri dimenzije: vitalnost, vpletenost in predanost. Prvih šest trditvev se tako nanaša na merjenje dimenzije vitalnosti, naslednjih pet na dimenzijo predanosti in zadnjih šest na dimenzijo vpletenosti. Medtem krajša verzija meri splošno dimenzijo delovne zavzetosti. Anketiranci na trditve odgovarjajo s pomočjo sedemstopenjske Likertove lestvice s številkami od 0–6. Pri tem 0 pomeni, da takega občutja pri delu še niso doživeli, 6 pa, da take občutke doživljajo vsak dan (Schaufeli & Bakker, 2004b).

Različni vprašalniki zaradi drugačnih opredelitev koncepta delovne zavzetosti in njegovih predpostavk dajejo različne rezultate. A ne glede na način rezultati organizaciji lahko pomagajo pri uvajanju sprememb in posledično pri izboljšanju stopnje zavzetosti pri delu.

Kot osnovo za empirični del magistrske naloge bom uporabila vprašalnik UWES-9. Za vprašalnik sem se odločila na podlagi njegove visoke stopnje zanesljivosti (0,93) ter glede na predviden kratek čas reševanja.

### **3 MEDGENERACIJSKA KLIMA**

#### **3.1 Opredelitev medgeneracijske klime**

Klima v organizaciji označuje njeno ozračje. Slednje je posledica različnih dejavnikov širšega in ožjega okolja organizacije, bodisi iz preteklosti bodisi iz sedanjosti, ki vplivajo na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Organizacije se zavzemajo za ustvarjanje pozitivne klime, ki omogoča izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 74). Trenutno se na trgu dela pojavljajo štiri generacije, babyboom ter generacije X, Y in Z, kar vodi do vedno bolj kompleksnih odnosov na delovnem mestu.

Na medgeneracijsko klimo v organizaciji vplivajo številni stereotipi, ki so jih dandanes deležni tako pripadniki mlajše kot starejše generacije. Mladi so najpogosteje deležni predsodkov na temo lenobe, da nočejo delati in niso pripravljeni prevzeti odgovornosti. Velikokrat slišijo kritiko tudi na račun študentskega statusa oziroma da so večni študentje. Poročajo celo, da so na ta račun spregledani za napredovanje. Predsodki glede starejših oseb na delovnem mestu so najpogosteje naslednji: nizka stopnja produktivnosti, socialna odmaknjenost, starejših se ne da poučevati o novostih, niso perspektivni, se ne obnesejo na sodobnih delovnih mestih in vsi starejši delavci komaj čakajo na upokožitev. Diskriminacijo posameznih starostnih skupin imenujemo ageizem (Macur, 2019).

Diskriminacija je na drugi strani lahko tudi pozitivna in neškodljiva. Pozitivni predsodki so posledica pozitivnih odnosov med posameznimi generacijami. Govorijo o tem, da so starejši

prijazni, zanesljivi in imajo neprecenljive izkušnje, mladi pa so inovativni, produktivni in ambiciozni (Goriup & Lahe, 2018).

Kadar so v podjetjih prisotne različne generacijske skupine, se poveča možnost za pojav stereotipne grožnje. O tem konceptu govorimo, ko se posameznik počuti ogroženega zaradi izrečenega stereotipa o svoji starostni skupini. Posameznik v tem primeru pričakuje, da bo ocenjen na podlagi starostne skupine, ki ji pripada, in ne po svojih dejanskih zmožnostih in potencialu, ki ga ima. Stereotipi vplivajo na ocenjevanje opravljene naloge, stereotipna grožnja pa na posameznika, ki nalogo pripravlja, naloži dodatno breme. Posledice stereotipne grožnje so v večini negativne narave – zmanjšana uspešnost pri opravljanju naloge, dvom v veljavnost naloge, samooviranje, stanje frustriranosti, oddaljevanje posameznika od stereotipne skupine in ne nazadnje tudi spremenjena poslovna identiteta ter želje posameznika. Posledice pripeljejo do zmanjšanja uspešnosti posameznika na tem področju, ki pa ni povezana z njihovo lastno vrednostjo. Ne nazadnje ima to neposreden vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Značilnosti posameznih generacij, ki so trenutno prisotne na trgu, lahko povežemo s predstavljenim konceptom stereotipne grožnje in njenimi posledicami (Ažman, Ruzzier & Škerlavaj, 2014).

Številne raziskave so že opozorile na zmotna prepričanja tako o mlajših kot starejših, kar pomaga pri odpravljanju negativnih predsodkov. Ne glede na vse individualne razlike, mora biti posameznik spoštovan. Ne nazadnje je različnost posameznikov v organizaciji dandanes lahko njena ključna prednost.

Poleg starostnih stereotipov se trenutno zaposleni srečujejo s komunikacijskimi vrzelmi. Medgeneracijska komunikacija pomeni interakcijo med osebami različnih starostnih skupin in lahko vodi v lepo sožitje ali pa konflikte. Ljudje različnih starosti imajo namreč različne življenjske in delovne izkušnje, poglede, mnenja, cilje itn. Razumevanje naštetih pogledov sogovornika vodi do boljšega medgeneracijskega spoznavanja ter večje medgeneracijske solidarnosti. Če sogovornika nimata želje po razumevanju in spoštovanju drug drugega, to pripelje do komunikacijske vrzeli (Macuh, 2019).

Teorija komunikacijske nastanitve je pogosto temelj raziskav na področju medgeneracijske komunikacije. Teorija razlaga, kako in zakaj posamezniki prilagajajo svojo komunikacijo glede na sogovornika. Skuša napovedati tudi, kakšne so posledice take prilagoditve (Wok & Hashim, 2012). V okviru teorije se je razvila podteorija, ki se osredotoči na področje staranja. Imenuje se komunikacijska težava staranja (angl. Communication predicament of aging) in razpravlja o interakciji mlajše osebe s starejšo. Mlajša oseba prilagodi komunikacijo glede na potrebe starejše osebe zaradi različnih fizičnih ali situacijskih znakov (videz, okolica itn.), ki v njej sprožijo negativne starostne stereotipe. Prilagoditev komunikacije (dvig glasu, upočasnen govora, drugačna neverbalna komunikacija itn.) na drugi strani ni vedno najbolje sprejeta med starejšimi in lahko sproži odziv, ki ne zadovolji mlajšega sogovornika (Mehra & Nickerson, 2019).



Z namenom odpravljanja komunikacijskih razlik so v Maleziji opravili študijo, ki bi pripadnikom različnih generacij pomagala do boljšega medsebojnega sporazumevanja. Rezultati so pokazali, da imajo mlajši zaposleni dobre izkušnje pri delu s starejšimi, da so s takim načinom dela zadovoljni in da starejše zelo cenijo, saj se iz njihovih izkušenj in znanja lahko veliko naučijo. V nasprotju s tem pa imajo pogosto starejši zaposleni težave s sodelovanjem posameznikov različne starosti, saj niso nagnjeni k timskeemu delu, individualne cilje postavljajo pred timske in se ne morejo zlahka uskladiti z drugimi sodelavci. Prav tako starejši niso nagnjeni izrekanju pohval mlajšim sodelavcem za njihove dosežke (Wok & Hashim, 2012).

Interna komunikacija je pozitivno povezana z zadovoljstvom pri delu. Pomembna je ugotovitev Mehra in Nickerson (2019), da na razplet povezave vpliva generacijska kategorija posameznikov.

### 3.2 Značilnosti generacij

Pripadniki vsake izmed generacij, ki se trenutno pojavljajo na trgu dela, imajo drugačne značilnosti. Značilnosti so prikazane v tabeli 1.

*Tabela 1: Značilnosti generacij*

<b>Generacija</b>	<b>Značilnosti generacije</b>
Generacija babyboom	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rojeni v letih 1946–1964.</li> <li>– Odraščali so v dobi kolektivnega optimizma in gospodarske rasti.</li> <li>– Značilnosti na delovnem mestu: pripravljeni so trdo delati, sledijo protokolom, so formalni, izogibajo se konfliktom.</li> <li>– Motivira jih ocejevanje, najučinkovitejši sistem nagrajevanja je denar.</li> </ul>
Generacija X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rojeni v letih 1965–1980.</li> <li>– Odraščali so v času kapitalizma, ekonomske nestabilnosti, kjer je staršem delo pomenilo vrednoto.</li> <li>– Značilnosti na delovnem mestu: stvari radi naredijo po svoje, so neodvisni, samozavestni, so zvesti svojim vodjem.</li> <li>– Motivira jih finančna neodvisnost.</li> </ul>
Generacija Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rojeni v letih 1981–1995.</li> <li>– Odraščali so v času razcveta spleta ter sodobne tehnologije.</li> <li>– Značilnosti na delovnem mestu: so prilagodljivi, ustvarjalni, usmerjeni k ciljem in dosežkom, pričakujejo povratno informacijo, tehnološko podkovani.</li> <li>– Cenijo ravnovesje med delom in prostim časom.</li> </ul>
Generacija Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rojeni v letih 1996–2010.</li> <li>– Odraščali so v času razcveta informacijske tehnologije ter nenehnega stresa.</li> <li>– Značilnosti na delovnem mestu: želijo se počutiti čim bolj domače, možnost neprestanega učenja, izobraževanj.</li> <li>– Cenijo denarno neodvisnost.</li> </ul>

*Vir: Styria digital marketplaces, d.o.o. (2021).*

Half (2017) je v svoji raziskavi preučeval razlike med posameznimi generacijami in njihovimi poslovnimi lastnostmi. V ta namen je finančne direktorje podjetij spraševal, na katerem področju med generacijami vidijo največje razlike. Ugotovili so, da se največje razlike kažejo v komunikacijskih sposobnostih, sposobnostih prilagajanja spremembam ter tehničnih znanjih.

Različne generacije imajo različne komunikacijske navade. Generacija Y se pogosto izogiba pogovorom s starejšimi, saj menijo, da ti z njimi ne želijo deliti informacij. Zadovoljni niso niti s komunikacijo z mlajšimi sodelavci. Generacija X se je glede na rezultate pokazala kot najbolj prilagodljiva generacija v smislu komunikacijskih potreb. A dejstvo je, da prilagajanje ni vedno najboljša rešitev in da lahko pripelje do nezadovoljstva. Kljub temu pa višje vodstvo zaradi želje po zmanjšanju konfliktov med generacijami kot vodje oziroma managerje raje izbira pripadnike generacije X. Študija ni vključevala generacije Z (Mehra & Nickerson, 2019).

Ko govorimo o različnih generacijskih komunikacijskih navadah, ne smemo pozabiti, da imajo starejši (tj. generacija babyboom) drugačen odnos do uporabe tehnologije za namene komunikacije. Prednost dajejo osebni komunikaciji, kjer igrata veliko vlogo govornica telesa in osebni pridih. Po njihovem mnenju sta slednji dve komponenti pri uporabi komunikacijske tehnologije izločeni, s čimer komunikacija ne more kazati celostne slike. Pri komunikaciji preko različnih tehnologij so posamezniki pozornejši pri izbiri besed in so posledično manj naravni. Kljub svoji naklonjenosti osebni komunikaciji so starejši v koraku s časom in uporabljajo tehnologijo za namene komunikacije (Singh, 2014).

Pripadniki različnih starostnih skupin drugače dojemajo tudi koncept delovne zavzetosti in njegove determinante (generacija Z ni bila vključena). Nekateri so mnenja, da več delovnih zahtev spodbuja delovno zavzetost (generacija babyboom), spet drugi, da jo spodbuja (generacija X). Ob tem ne smemo pozabiti dejstva, da so tudi znotraj generacije posamezniki različnega mnenja. Generacija babyboom med vsemi generacijami, prisotnimi na trgu dela, želi največ avtonomije. Če strokovnjaki za upravljanje s človeškimi viri to želijo preprečiti, to negativno vpliva na njihovo delovno zavzetost. Največ razlik o zaznavi koncepta delovne zavzetosti se med generacijami opazi pri dejavnih podpora vodstva ter želje po spoštovanju. Podpore in spoštovanje s strani vodstva pripadniki generacij babyboom in Y vidijo kot povzročitelja delovne zavzetosti, medtem ko generacija X to vlogo pripisuje predvsem odprtim odnosom s sodelavci ter spoštovanju in priložnostih vodje. Na drugi strani so si stališča različnih generacij podobna v smislu osrednjega elementa, ki spodbuja delovno zavzetost. Opredelili so ga kot timsko navdušenje (angl. common enthusiasm) in priložnosti za timsko delo. Pri tem ne gre zanemariti priložnosti za nenehno učenje in razvoj ter posledično izboljšanje delovne zavzetosti posamezne starostne skupine. Še posebej je slednje pomembno pri generaciji Y. Tretja najpomembnejša determinanta delovne zavzetosti po mnenju vseh generacij je smiselnost, ki jo sicer posamezne generacije iščejo na drugačnem mestu. Generacija babyboom in generacija X jo iščeta v izboljšanju sebe in

drugih, generacija Y pa je smiselnost našla v sodelovanju (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019).

Generacija Z do sedaj še ni bila velikokrat vključena v raziskave o podobnostih in različnosti starostnih skupin. Kljub temu pa je bila že večkrat obravnavana kot predmet samostojne raziskave, iz katere prihajajo naslednji zaključki. Za pripadnike generacije Z je značilno, da njihova koncentracija hitro pade, v povprečju traja le osem sekund. Po njihovem prepričanju je najboljša oblika komunikacije po komunikacijskih kanalih, kot so družbena omrežja in elektronska pošta. Njihov način podajanja informacij je kratek, hiter, pogosto informacije širijo kar preko fotografij. Pri delodajalcu cenijo možnost dodatnih izobraževanj, a so kljub temu pri učenju zelo samostojni. Odgovore na vprašanja raje poiščejo na internetu, namesto da bi zanje vprašali sodelavce. So zelo ambiciozni, večina jih sanja o svojem podjetju. Globalizacija jim ne predstavlja nevarnosti, temveč prevladuje tudi v njihovih prijateljstvih. Zanimiv je rezultat raziskave univerze v Stanfordu, ki je preučevala inteligenčni kvocient različnih generacij. Inteligenčni kvocient generacije Z je v primerjavi s prejšnjimi generacijami precej višji. Razlog za to pripisujejo kulturnemu in generacijskemu prenosu (Massot, 2018).

Ljudje različnih starosti imajo različne življenjske in delovne izkušnje, poglede, mnenja ter cilje. Imajo drugačne delovne vrednote, delovne odnose, psihološke lastnosti. Pripadniki različnih starostnih skupin različno zaznavajo situacije in vse našteje razlike predstavljajo kot vir konfliktov na delovnem mestu. Ne nazadnje tudi konflikte dojemajo ter obvladujejo drugače. Za zmanjševanje medgeneracijskih konfliktov na delovnem mestu je pomembna identifikacija posameznika z organizacijo. Če zaposleni ne zaznajo starostnih razlik, se čutijo bolj pripadni organizaciji in stremijo k skupnim ciljem (Ho & Yeung, 2021).

Ključ do uspešne medgeneracijske klime se torej skriva v poznavanju posameznih generacij in samega sebe, saj na tak način lahko prispevamo k učinkovitejši medgeneracijski komunikaciji. Za zmanjšanje števila konfliktov, ki nastanejo zaradi medgeneracijskih razlik je pomembno, da se posamezniki v organizaciji seznanijo z drugimi generacijami, ki jih srečujejo na delovnem mestu. Naučiti se morajo, kako so sodelavci odraščali, čemu dajejo prednost, kako stvari doživljajo in kako naj z njimi komunicirajo. Pri tem naj imajo poudarek na misel, kako si želijo, da bi sodelavci komunicirali z njimi. Kot pravita Wok in Hashim (2012): »Vsako generacijo oblikujejo njene izkušnje, kar v delovno okolje organizacije prinaša različne prednosti.«

### **3.3 Medgeneracijsko sodelovanje**

Medgeneracijsko sodelovanje ima izjemen pomen za učenje in izmenjavanje znanj znotraj organizacije. Za preživetje organizacije na trgu danes je pomembna vključenost različnih generacij, saj vsaka prispeva drugačne stvari. Medgeneracijsko sodelovanje ima izjemen pomen tudi zaradi svoje ključne vloge pri zmanjševanju konfliktov. Bistvo medgeneracijskega sodelovanja je spodbujanje tesnejšega povezovanja in sodelovanja med

sodelavci, ki so pripadniki različnih starostnih skupin (Macuh, 2019). Pomena medgeneracijskega sodelovanja se mora zavedati vsaka organizacija in se zavzemati za ustvarjanje organizacijske kulture, ki ga spodbuja. Oblikovati morajo odnose, ki med pripadniki različnih generacij vzbujajo razumevanje, spoštovanje ter dostojanstvo (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019).

Aktivnosti, ki jih na delovnem mestu lahko organiziramo za spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja, Macuh (2019) razdeli na tri skupine:

- Medgeneracijska solidarnost, kjer si različne generacije med seboj nudijo podporo in pomoč.
- Medgeneracijsko sodelovanje, kjer različne generacije v okviru medgeneracijskih timov sodelujejo pri projektu.
- Medgeneracijsko učenje, kjer se različne generacije učijo druga od druge.

Različne generacije imajo skupno mnenje o tem, kaj ustvarja delovno zavzetost v organizaciji – timsko navdušenje in priložnosti za timsko delo. Priporočljivo je, da se ustvari delovno okolje, ki spodbuja mentorstvo (in druge oblike prenosa znanja), saj s tem ne le izboljšamo medgeneracijsko sodelovanje in klimo, temveč povečamo tudi delovno zavzetost zaposlenih (predvsem starejših) (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019).

Obstajajo različne oblike medgeneracijskega sodelovanja, ki jih organizacije lahko dejansko prakticirajo. To so mentorske sheme (angl. coaching), krožno zaposlovanje, delitev ali rotacija delovnega mesta, medgeneracijski management in talent management.

Številna tuja podjetja svoje pristope medgeneracijskega sodelovanja rada delijo z javnostjo. Podjetje Asea Brown Boveri iz Švice, ki se ukvarja z inženiringom, je za namene izboljšanja medgeneracijske klime uveljavilo dvojno projektno vodenje. To pomeni, da en projekt vodita dve projektni vodji, pripadnika različnih starostnih skupin (mlajši in starejši). Avtomobilsko podjetje Mercedes-Benz je oblikovalo platformo, na kateri starejši preko videovsebin delijo svoje strokovno znanje. Redna srečanja, ki jih organizira kemijsko podjetje Duslo, omogočajo izmenjavo informacij in znanj med različnimi starostnimi skupinami (Ramšak, brez datuma)

Raziskava medgeneracijskega sodelovanja v Sloveniji in na Portugalskem je pokazala, da tak način sodelovanja prispeva k skupnim ciljem in dosežkom podjetja ter hkrati pozitivno vpliva na delovno učinkovitost posameznika. Pomembno je dejstvo, da medgeneracijsko sodelovanje spodbuja starejše, da na svojih delovnih mestih ostanejo aktivni dlje časa, kar pomeni, da ostanejo v koraku s časom, pridobivajo nova znanja itn. V obeh državah so sicer možni načini medgeneracijskega sodelovanja zelo podobni – podjetja največ uporabljajo mentorstvo in rotacijo delovnih mest (Eder, Kocbek & Krašovec, 2018).

Uspešno medgeneracijsko sodelovanje organizacijo pripelje do večje konkurenčnosti, delovna sila je bolj zaposljiva, bolj inovativna in kreativna ter ima večjo delovno motivacijo.

Zaposleni razvijejo globljo medgeneracijsko solidarnost ter so na delovnem mestu bolj zadovoljni (Macuh, 2019).

### 3.4 Merjenje medgeneracijske klime v organizaciji

Za merjenje ageizma v organizacijah je potrjenih kar nekaj instrumentov, kot so semantični diferencial staranja (angl. Aging Semantic Differential), Frabonijeva lestvica ageizma (angl. Fraboni Scale of Ageism), ocenjevalna lestvica starejših ljudi (angl. Relating to Older People Evaluation Scale), lestvica merjenja odnosa do starejših zaposlenih (angl. Attitudes toward Older Workers Scale) in lestvica nasledstva, identitete in potrošnje (angl. Succession, Identity and Consumption Scale). A omenjeni instrumenti niso naklonjeni tudi novodobni obliki ageizma, ki poudarja, da so mlajši delavci lahko enako stereotipizirani kot starejši. Prav tako instrumenti ne obravnavajo medgeneracijske dinamike znotraj posamezne organizacije (King & Bryant, 2017).

King in Bryant (2017) sta v okviru svoje študije oblikovala instrument za merjenje kakovosti medgeneracijske klime v organizaciji (angl. Workplace Intergenerational Climate Scale; v nadaljevanju WICS). Vprašalnik je oblikovan, da meri tako predsodke o starejših generacijah kot tudi o mlajših generacijah.

V nadaljevanju je predstavljenih pet medsebojno povezanih sklopov, na katere sta avtorja razdelila vprašalnik WICS (King & Bryant, 2017):

- Pomanjkanje generacijskih stereotipov (angl. Lack of Generational Stereotypes; v nadaljevanju LGS). Sklop se nanaša na merjenje medgeneracijskih stališč, vključujoč ocene o odsotnosti stereotipov.
- Pozitivni medgeneracijski učinek (angl. Positive Intergenerational Affect; v nadaljevanju PIA). Sklop se osredotoča na občutke anketirancev na delovnem mestu ob prisotnosti sodelavcev različnih starostnih skupin.
- Medgeneracijski stik (angl. Intergenerational Contact; v nadaljevanju IC). Vprašanja znotraj sklopa se navezujejo na ovrednotenje vedenja ob hkratnem preučevanje stopnje interakcije med sodelavci različnih starostnih skupin.
- Generacijska vključenost na delovnem mestu (angl. Workplace Generational Inclusiveness; v nadaljevanju WGI). V tem sklopu je pozornost usmerjena na skupno identiteto skupine, ki je kazalnik pozitivne medgeneracijske klime.
- Medgeneracijsko zadržanje na delovnem mestu (angl. Workplace Intergenerational Retention; v nadaljevanju WIR). Sklop se osredotoča na občutke anketirancev glede mnenja sodelavcev o upokojevanju in o priložnostih mlajših zaposlenih.

V vprašalniku anketiranci odgovarjajo na štiri sklope (LGS, PIA, WGI in WIR) preko različnih lestvic, s katerimi potrdijo, kako se strinjajo z različnimi trditvami. En sklop (IC) je sestavljen iz odprtih vprašanj glede pogostosti stikov s sodelavci različnih starostnih skupin (King & Bryant, 2017).

King in Bryant (2017) sta sporočila, da različni sklopi podpirajo večdimenzionalen pogled na starost in da sta z uveljavitvijo vprašalnika omogočila raziskovanje medgeneracijske dinamike, kar je po njunem mnenju v dosednji literaturi izostalo. Vprašalnik ima veliko vrednost za organizacijo, saj lahko ocenijo splošno sliko medgeneracijske klime v svoji organizaciji. Prav tako pa glede na rezultate posameznega sklopa lahko opravijo natančnejši pregled in ugotovijo, kaj v organizaciji lahko izboljšajo, da bodo zmanjšali konflikte ter ustvarili prijetnejšo medgeneracijsko klimo. S študijo sta avtorja dokazala visoko stopnjo zanesljivosti vprašalnika (0,87).

Pomena zdrave medgeneracijske klime v organizaciji ne smemo podcenjevati. Vpliva namreč na posameznikovo počutje in zadovoljstvo. Če je posameznik na delovnem mestu zadovoljen, to vodi do boljše produktivnosti, večje pripadnosti podjetju itn. Na koncu ima to pozitiven učinek na organizacijo, saj vse vpliva na zadovoljstvo kupcev in na koncu uspešnost organizacije. Glede na podatek, da lahko z vprašalnikom WICS dobimo splošno sliko medgeneracijske klime v organizaciji, sem se odločila, da bom vprašalnik uporabila za namene lastne raziskave.

### **3.5 Priporočila za ustvarjanje boljše medgeneracijske klime**

Medgeneracijsko klimo lahko v organizaciji izboljšamo na način, da spodbudimo učinkovitejše oblike sodelovanja med pripadniki različnih starostnih skupin. Za začetek moramo oceniti trenutno ozračje, ki je prisotno v organizaciji. Ocenimo ga lahko s pomočjo uveljavljenih instrumentov, ki so predstavljeni v prejšnjem poglavju. Hkrati moramo raziskati, katere generacije so v organizaciji prisotne. Razumeti moramo njihov način razmišljanja, v kakšnih okoliščinah so se oblikovale in kaj jim je na delovnem mestu pomembno. Pripadnike posamezne generacije moramo upoštevati, jih ceniti in na ta način spodbujati njihovo specifičnost, ki velikokrat predstavlja prednost. Razlike med generacijami morajo biti učinkovito upravljane, ob tem moramo pozornost nameniti temu, da so vse generacije enakovredno obravnavane, imajo enake standarde odgovornosti in ne nazadnje načine nagajevanja. Določiti moramo obseg prisotnega ageističnega stališča in neizogibno stremeti k njegovemu odpravljanju (Macuh, 2019). Zaposlenim naj vodje upravljanja človeških virov predstavijo dejanske značilnosti posamezne generacije. Mlajše naj seznanijo, da se starejši ne izogibajo novim tehnologijam. Starejšim naj dokažejo, da mlajši kljub dajanju prednosti komunikaciji po različnih družbenih komunikacijskih kanalih lahko učinkovito komunicirajo osebno. Zavzemati se morajo za odnose, ki temeljijo na vzajemnem spoštovanju (Singh, 2014).

Oddelek upravljanja človeških virov mora imeti v mislih, da generacijske razlike niso nujno enake individualnim. Zaposlene morajo zato tretirati individualno in za namene ustvarjanja boljše klime stremeti k njihovim notranjim spremembam. Ko bodo posamezni zaposleni spoznali, da so sodelavci, ki so pripadniki različnih generacij, zanje lahko vir navdiha in jih ne ogrožajo, bodo začeli razvijati medgeneracijsko solidarnost. Na kakšen način pa

posamezniki lahko spoznajo druge? V prvi vrsti je pomembno poznavanje samega sebe. Spodbudite posameznike, da se vprašajo naslednje (Macuh, 2019):

- Kaj me motivira za delo in kako so ti dejavniki generacijsko/individualno pogojeni?
- Kakšen komunikacijski slog uporabljam in kako je povezan z vrednotami moje generacije?
- Kako pogosti so moji medosebni stiki s pripadniki drugih generacij?

Različne oblike medgeneracijskega sodelovanja prispevajo k oblikovanju ugodnejše medgeneracijske klime. Prenos znanja med različnimi generacijami naj vsebuje kombinacijo socialnega in tehničnega pristopa. Socialna komponenta naj med drugim zajema na primer, kako ravnati s kupci, dobavitelji in kakšen pristop uporabiti, da bomo dosegli najboljše rezultate. Posamezniki morajo torej med seboj deliti tudi, kakšne mehke veščine uporabljajo, da je delo na določenem delovnem mestu dobro opravljeno. Za namene učinkovitejše oblike krožnega zaposlovanja in deljenja delovnih mest naj vodje od zaposlenih zahtevajo, da zberejo vse dokumente, ki najbolje opisujejo njihovo primarno delovno mesto. Praksa reševanja problemov naj poteka v dialogu. Zaposleni naj izmenjujejo mnenja in informacije, ki bodo rešile problem. Ob tem morajo imeti občutek, da se s sodelavci lahko posvetujejo in da jim bodo v oporo pri reševanju (Rupčić, 2018).

Za prijetno medgeneracijsko klimo se morajo torej zaposleni v organizaciji počutiti prijetno in pripadno. To lahko vodje dosežejo tako, da posameznikom zagotavljajo jasno podporo, cenijo njihovo delo, zagotavljajo pošteno delovno okolje ter se zavzemajo za krepitev njihovega dobrega počutja na delovnem mestu (Ho & Yeung, 2021).

Organizacije se morajo zavedati, da starostna raznolikost na podlagi različnih kompetenc pripelje do večje produktivnosti in ustvarjalnosti, do boljšega sprejemanja odločitev in posledično boljših poslovnih rezultatov. Ob tem so jim lahko za zgled prej omenjeni primeri dobrih praks svetovno znanih podjetij (King & Bryant, 2017).

## **4 ANALIZA ZADOVOLJSTVA S KOMUNIKACIJO, MEDGENERACIJSKO KLIMO IN ZAZNANO DELOVNO ZAVZETOSTJO TER POVEZANOST MED NJIMI – EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **4.1 Vpliv interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo**

Interna komunikacija je pomemben konstrukt, ki so ga do sedaj raziskali že številni avtorji. Preučevali so njen vpliv na zadovoljstvo pri delu, produktivnost pri delu, motivacijo, organizacijsko pripadnost, organizacijsko klimo itn. Kakšen pa je njen vpliv na delovno zavzetost ter medgeneracijsko klimo?

Model internega komuniciranja pojasnjuje, da je posledica uspešnih internih komunikacijskih praks večje zadovoljstvo s komunikacijo, posledica tega pa večje zadovoljstvo pri delu in afektivna organizacijska pripadnost (Carrière & Bourque, 2009). Rezultat zadovoljstva zaposlenih pri delu so večja delovna zavzetost, produktivnost zaposlenih, nižja fluktuacija itn. (Yates, 2006). Večina študij nakazuje, da je korelacija med pripadnostjo organizaciji in zadovoljstvom s komunikacijsko klimo visoka ter pozitivna. Komunikacijska klima je eden glavnih elementov, ki vplivajo na medgeneracijske odnose znotraj organizacije.

Karanges, Johnston, Beatson in Linges (2015) so raziskovali, ali interna komunikacija neposredno pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih. Želeli so odkriti tudi, ali na delovno zavzetost neposredno pozitivno vpliva komunikacija njihovega nadzornika (angl. supervisor). Linearna regresijska analiza je v obeh primerih potrdila zastavljene hipoteze in hkrati neposredno pozitivno povezavo med spremenljivkama. Interna komunikacija pojasnjuje 23,04 % variance v delovni zavzetosti in komunikacija nadzornika pojasnjuje 32,38 % variance v delovni zavzetosti. Zaključki študije kažejo na pomembno vlogo interne komunikacije, kar pomaga pri ohranjanju delovne zavzetosti zaposlenih. Pojem interne komunikacije, ki izraža vrednote in cilje, utira pot dobrim odnosom med zaposlenimi in organizacijo.

Študija avtorjev Penger in Černe (2014) je pokazala pozitiven odnos med pristnim vodstvom, zadovoljstvom pri delu in delovno zavzetostjo. Vodstvo, ki je pristno in podpira zaposlene, vpliva na zaznano psihološko varnost posameznikov. Ko posamezniki začitijo varnost, podporo vodstva ter niso pod neprestanim pritiskom merjenja kakovosti opravljenega dela, se počutijo manj omejene. To pripelje do tega, da so bolj zavzeti za delo, ki ga opravljajo, in ne občutijo strahu pred posledicami v primeru napak. Velik pomen pri doseganju delovne zavzetosti zaposlenih ima način vodenja. Avtorja menita, da oblika avtentičnega vodenja, ki temelji na podpiranju podrejenih, vodi do večje notranje motivacije in posledično doseganja višje ravni delovne zavzetosti.

Delo z vodjo, ki ima podoben kognitivni slog kot posameznik, lahko prispeva k večji zavzetosti pri delu, kakor tudi večjo identifikacijo prednosti vodje kot lastne prednosti. Če se zaposleni ne ujemajo z značilnosti vodje, bo to povzročilo odsotnost z dela, izgorelost, pomanjkanje predanosti in slabšo delovno zavzetost. Pri tem ima velik vpliv čuječnost, ki vpliva na zavedanje misli, občutkov in pozornosti posameznikov na sedanjo izkušnjo in posledično izboljša kognitivne ovire med posameznikom in vodjo. Znatno vpliv na doseganje višje ravni čuječnosti ima strateški optimizem (Bunjak & Černe, 2018).

Namen štiriletnega znanstvenega projekta, ki je potekal na Hrvaškem pod vodstvom avtorice Tkalec Verčič (2021), je bil ugotoviti, ali je zadovoljstvo z interno komunikacijo povezano z delovno zavzetostjo zaposlenih, zaznano organizacijsko podporo in privlačnostjo delodajalca. Prva povezava je bila potrjena kot statistično značilna in pozitivna, s čimer je avtorica potrdila temeljno tezo. Povezava je bila močna. Z analizo je bilo statistično



dokazano, da delovna zavzetost napoveduje zadovoljive ravni komunikacije znotraj organizacije. Ko organizacije spodbujajo delovno zavzetost, to privede do večjega zadovoljstva z interno komuniciranjem.

Na mednarodnem letališču Delhi so izvajali interno rutinsko raziskavo o delovni zavzetosti zaposlenih. Rezultati so bili skrb vzbujajoči, saj je bila stopnja zavzetosti zaposlenih izjemno nizka. Z namenom, da bi lahko primerno ukrepali, so se akterji odločili, da bodo stvar podrobneje raziskali. Po številnih sestankih, kjer so iskali nove ideje za rešitev problema so ugotovili, da morajo pozornost v prvi vrsti usmeriti na interno komunikacijo. Kasneje so s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije tudi potrdili njeno pozitivno povezavo z delovno zavzetostjo. Pripravili so akcijski načrt za izboljšanje nivoja interne komunikacije, ki je kasneje prispeval k izboljšanju ravni delovne zavzetosti. Akcijski načrt na žalost ni bil objavljen poleg znanstvenega članka (Balakrishnan & Masthan, 2013).

Pozitivna povezava med interno komunikacijo in delovno zavzetostjo je bila torej že večkrat potrjena. Karanges, Johnston, Beatson in Linges (2015) pravijo, naj se prihodnje študije raje osredotočijo na natančnejše rezultate o vzorčnih posledicah med konstruktoma. Po njihovem mnenju bi se raziskovalci morali usmeriti na dojemanje interne komunikacije v očeh zaposlenih in organizacij. Pomembno je, kako konstrukt lahko vpliva na optimizacijo delovne zavzetosti.

Kot del organizacijske kulture interno komunikacijo lahko razumemo kot kri. Glede na njeno pomembnost je neizogibno dejstvo, da morajo v organizacijah med seboj komunicirati ljudje vseh ravni hierarhije ter generacij. Interakcije sprožijo oblikovanje kulture, ki zaposlene ohranja pripadne organizaciji. Interna komunikacija ima izjemen pomen kot sredstvo pri prenosu znanja med zaposlenimi.

Malokdaj je predmet znanstvenih raziskav neposreden odnos med interno komunikacijo in medgeneracijsko klimo. A ni treba poudarjati, da na to, kakšna medgeneracijska klima vlada v organizaciji, vpliva način komunikacije različnih generacij. Dandanes so v organizacijah prisotne štiri različne generacije z različnimi pogledi na komunikacijo in z drugačnimi komunikacijskimi sposobnostmi, kar oteži doseganje prijetne klime. Za doseganje učinkovite komunikacije je med drugim treba paziti še, kateri starostni skupini pripada sogovornik. Za namene odkrivanja komunikacijskih navad posameznih generacij je bilo do danes opravljeno mnogo raziskav. Največ študij se poleg ugotavljanja komunikacijskih značilnosti posameznih generacij ukvarja s tem, kakšen pogled ima ena generacija na drugo. Namen teh študij je, da se zaposleni seznanijo z značilnostmi druge generacije in da poskušajo razumeti njihov pogled. Želijo si razkriti, kako so pripadniki neke generacije zadovoljni s komunikacijo druge generacije. Rezultati so si v večini podobni – če je komunikacija med posameznimi generacijami učinkovita, je boljša medgeneracijska klima.

Medgeneracijsko klimo pogosto povezujemo z ageizmom in njegovim negativnim vplivom. Stereotipiziranje kot tako ni nič drugega kot izražanje lastnega mnenja, torej ob tem

komuniciramo. Ali drugače, komuniciranje negativnih stališč in pogledov na starost ima negativen vpliv na klimo, ki vlada v organizaciji. Neizpodbiten je sklep, da imata starostna diskriminacija in medgeneracijska komunikacija veliko skupnega. Zaznani ageizem na delovnem mestu je negativno povezan z občutki zadovoljstva pri delu. Na drugi strani številne oblike medgeneracijskega sodelovanja (na primer izmenjava znanj, mentorstvo) vodijo do nižje stopnje zaznanega ageizma. Ageizem je najpogosteje usmerjen predvsem na starejše posameznike, a se lahko zaznana diskriminacija zmanjša, če starejši svojo delovno klimo dojemajo kot pomembno za vse zaposlene. Če se starejši (in tudi pripadniki drugih generacij) počutijo vključene med druge sodelavce, to pomeni, da pozitivno dojemajo medgeneracijski stik, kar na koncu pripelje do boljšega medgeneracijskega ozračja (Lagacé, Van de Beeck & Firzly, 2019).

S psihološkega vidika pozitivno komunikacijsko ozračje vpliva na zavezanost zaposlenih k spremembam. Interno komunikacijsko ozračje, ki temelji na odprtosti in sodelovanju, bodri zaposlene, da se poistovetijo z organizacijo. Ko se to doseže, zaposleni bolj verjamejo v vrednost sprememb in jih bolj podpirajo. Ob tem so bolj odprti tudi za spremembe v smislu sodelovanja s sodelavci. Voditelji zaposlene pri tem lahko spodbujajo na način, da poudarjajo spremembe, ki bodo nadaljevale, potrdile ali ohranile to, kdo so oni kot kolektiv. Spremenjen način in odnos do komunikacije vpliva na ustvarjanje ozračja, ki je ugoden za organizacijo (Neill, Men & Yue, 2019).

Mehra in Nickerson (2019) sta v študiji potrdila pozitivno povezavo med interno organizacijsko komunikacijo in zadovoljstvom pri delu. Zanimivo je dejstvo, da je na razplet razmerja pozitivno vplival dejavnik generacijske kategorije. Raziskava je razkrila, da izbrane oblike medgeneracijskega sodelovanja pozitivno vplivajo na komunikacijsko okolje. S poudarkom na ustvarjanju pozitivnega komunikacijskega okolja se zadovoljstvo z delom poveča. Stopnja zadovoljstva pri delu vpliva na komunikacijske navade posameznika in posledično na to, kakšna bo njegova dejanska vpletenost v medgeneracijsko sodelovanje. Če je stik med pripadniki različnih generacij uspešen in učinkovit, to vodi do manj konfliktov in boljšega organizacijskega ozračja.

Interna komunikacija ima na uspešnost organizacije in ekipe neposredne in posredne učinke. Klima, v kateri ni prisotnih komunikacijskih vrzeli in konfliktov, ki so posledica starostne diskriminacije, vodi v lepo sožitje med sodelavci.

Naposled ugotovimo, da konstrukta interne komunikacije in medgeneracijske klime v študijah pogosteje vidimo posamezno ali v kombinaciji z drugimi pojmi. Na podlagi študij lahko ugotovimo nedvoumne zaključke, kakšen vpliv ima interna komunikacija za doseganje prijetnega medgeneracijskega ozračja v organizaciji. To bom v okviru lastne raziskave poskusila dokazati tudi sama. Osredotočila se bom na to, kakšna medgeneracijska klima vlada v izbranem podjetju in kako nanjo vpliva interna komunikacija, ki jo uporabljajo zaposleni.

## 4.2 Zasnova raziskave in metodologija

### 4.2.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je preučiti zadovoljstvo z interno komunikacijo, nivo delovne zavzetosti zaposlenih ter medgeneracijsko klimo, ki vlada v izbranem podjetju. Skušala bom ugotoviti, kakšen pomen ima komunikacija med sodelavci, ter analizirala, kako ta vpliva na delovno zavzetost posameznikov ter medgeneracijsko klimo. Zaključki raziskave bodo lahko pomagali podjetju ugotoviti, na katerem izmed omenjenih področij so mogoče izboljšave. Podala bom usmeritve oddelku za upravljanje kadrov za doseganje boljših rezultatov.

Cilj empirične raziskave je ugotoviti, kako so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni z interno komunikacijo, kako zavzeti so pri delu in kakšna medgeneracijska klima vlada. Identificirala bom, s katerimi dimenzijami komunikacijskega zadovoljstva so zaposleni bolj zadovoljni in s katerimi manj. Preučila bom splošno dimenzijo delovne zavzetosti in se osredotočila na njeno medsebojno povezavo z internim komuniciranjem. Z raziskavo želim oceniti, kakšno ozračje je prisotno med zaposlenimi, ki so pripadniki različnih generacij. V ta namen želim ugotoviti tudi povezavo med internim komuniciranjem in medgeneracijsko klimo. Raziskava bo pokazala potencialne pomanjkljivosti in z njeno izvedbo bom prispevala k doseganju učinkovitejše interne komunikacije ter posledično delovne zavzetosti in medgeneracijske klime.

### 4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da je komuniciranje med sodelavci pozitivno povezano tako z zavzetostjo pri delu kot tudi z medgeneracijsko klimo. Učinkovita komunikacija znotraj organizacije povečuje delovno zavzetost posameznika ter pripomore k ustvarjanju pozitivne medgeneracijske klime. Pri pisanju magistrskega dela bom skozi empirično študijo poskusila odgovoriti še na raziskovalna vprašanja, predstavljena v tabeli 2.

*Tabela 2: Raziskovalna vprašanja*

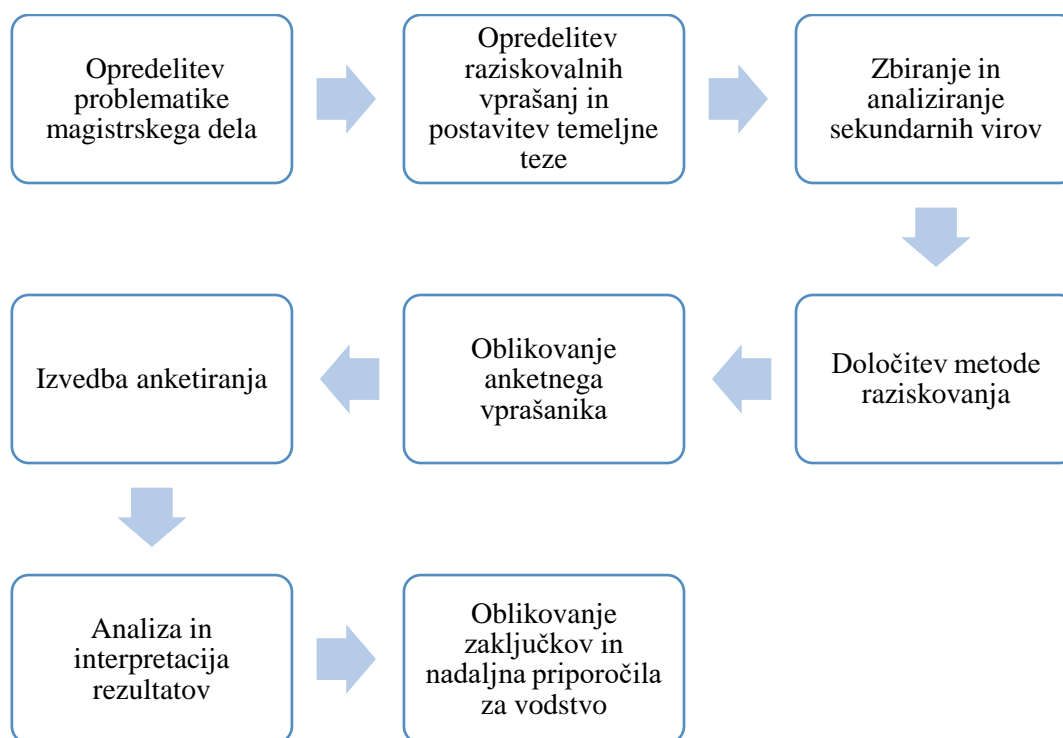
<b>Raziskovalna vprašanja</b>	
1.	Ali so zaposleni v izbranem podjetju zadovoljni s komunikacijo?
2.	Kakšna je stopnja delovne zavzetosti v podjetju?
3.	Ali komuniciranje med sodelavci v izbranem podjetju vpliva na večjo zavzetost pri delu?
4.	Kakšna je medgeneracijska klima v preučevanem podjetju?
5.	Ali komuniciranje med sodelavci v izbranem podjetju vpliva na boljšo medgeneracijsko klimo?

*Vir: lastno delo.*

### 4.2.3 Metodologija in načrt raziskovanja

Za namene raziskave sem v prvem koraku pregledala relevantno znanstveno literaturo in zbrala sekundarne vire – članke, publikacije, knjige. V sklopu lastne raziskave in zbiranja primarnih podatkov sem se odločila za kvantitativno metodo zaprtega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi ugotovitev preučevanih sekundarnih virov. Končna analiza podatkov je plod zbranih primarnih in sekundarnih virov podatkov. Na koncu raziskave sem oblikovala njene zaključke in nadaljnja priporočila za vodstvo podjetja. Skozi celoten proces sem sledila raziskovalnemu načrtu, ki je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Načrt raziskovanja



Vir: lastno delo.

### 4.2.4 Anketni vprašalnik

Zaposleni so povabilo za izpolnitev anketnega vprašalnika prejeli na služben elektronski naslov. Že v jedru samega elektronskega sporočila je bil uvodni nagovor, ki je zaposlene seznanil s temo in namenom raziskovanja, dodatnim pomenom njihovega sodelovanja pri raziskavi ter kje in kako bodo rezultati poročani. Potencialnim respondentom sem zagotovila, da je anketa anonimna in zaupna. V sklopu nagovora sem se kot izvajalka ankete predstavila tudi sama in podala svoj kontakt v primeru dodatnih vprašanj. Sodelavcem sem se zahvalila za vnaprejšnje sodelovanje ter jih napotila da odprejo povezavo, kjer je bil anketni vprašalnik.

Kot zahteva raziskovalna etika, sem v sklopu izvajanja ankete respondentom zagotovila njihovo anonimnost. Respondente prepričanje o zaupnosti njihovih odgovorov opogumi, da izrazijo svoje resnično mnenje. Posledično so odgovori bolj verodostojni. A kljub temu obstaja možnost, da anketiranci pri reševanju ankete niso bili iskreni.

Na anketni vprašalnik so respondenti odgovarjali elektronsko preko spletne strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Vprašalnik je bil razdeljen na več sklopov, ki so se navezovali na preučevane konstrukte. Razdeljen je bil z namenom, da bi respondenti odgovorili na vsa vprašanja. Izbrana stran za izvajanje anket omogoča, da prehod na naslednji sklop vprašanj ni mogoč, če anketiranec ne odgovori na vsa vprašanja. S to funkcijo sem se izognila neodgovoru, a hkrati tvegala, da oseba prekine s sodelovanjem v anketi.

Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, ki jim omogoča izraziti mnenje o zadovoljstvu oziroma nezadovoljstvu, strinjanju oziroma nestrinjanju z določeno trditvijo ali o pogostosti opredeljenega. Izbrana merska lestvica je uravnotežena, saj ima enako število pozitivnih in negativnih opcij, in ekvidistančna, kar pomeni, da zagotavlja enako razdaljo med opcijami. Izbrala sem petstopenjsko Likertovo lestvico, ki je s kulturnega vidika bolj običajna in jo ljudje dobro razumejo. Menim, da je ta lestvica dovolj občutljiva, zato se nisem odločila za povečanje občutljivosti merskega instrumenta.

Po uvodnem nagovoru tudi na spletni strani vprašalnika sem anketirance povprašala po njihovih sociodemografskih značilnostih. Opredeliti so morali svoj spol, starostno skupino in zaključeno stopnjo izobrazbe.

Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja glede zadovoljstva z interno komunikacijo. Kot je bilo že predstavljeno, je bil osnova za ta del vprašalnik CSQ avtorjev Downs in Hazen (1977). Vsi zaposleni so v prvem delu odgovarjali na 35 vprašanj, dodatnih in hkrati zadnjih pet v tem sklopu so reševali le tisti, ki so se opredelili kot vodje oddelkov.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na ugotavljanje počutja pri delu in delovne zavzetosti. Izbrala sem krajšo verzijo svetovno znanega vprašalnika UWES, ki nam z odgovori na devet vprašanj pomaga oceniti splošno dimenzijo delovne zavzetosti. V osnovi na ta vprašalnik anketiranci odgovarjajo s pomočjo sedemstopenjske Likertove lestvice, a sem se odločila, da tudi tukaj uporabim petstopenjsko. Razlog za odločitev je v tem, da želim pri vseh vprašalnikih obdržati konsistentno število stopenj na merski lestvici.

Vprašanja v zadnjem sklopu so bila vezana na merjenje kakovosti medgeneracijske klime v podjetju. WICS je vprašalnik, ki je zasnovan tako, da meri predsodke o starejših in mlajših generacijah. Sestavljen je iz petih sklopov in eden od teh vsebuje odprta vprašanja. Čeprav je njihovo število obvladljivo, sem se odločila, da bodo tudi v tem primeru nanje respondenti odgovarjali s pomočjo Likertove petstopenjske merske lestvice. Podlaga za to odločitev je, da je tudi s pomočjo izbrane merske lestvice mogoče dobiti verodostojne podatke, ki zajemajo ta sklop, hkrati pa je to ugodnejše tudi z vidika analize.

Vprašalniki, ki so bili osnova za mojo raziskavo, so bili izbrani glede na svojo visoko stopnjo zanesljivosti. V svetovnem merilu so visoko uveljavljeni in na izbranem področju pogosto uporabljeni za raziskovalne namene. Uvodni nagovor in anketni vprašalnik sta dodana kot priloga magistrskega dela – priloga 1.

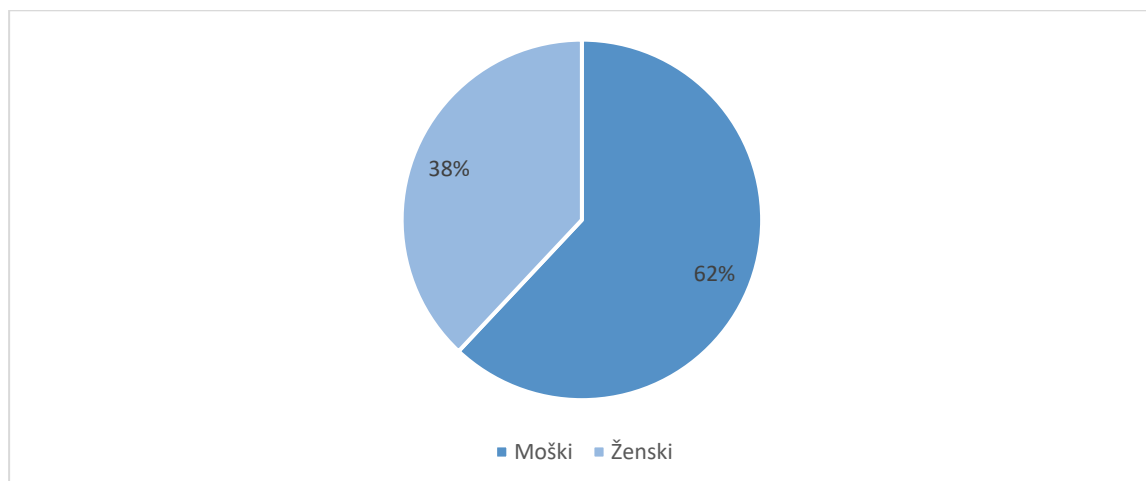
### 4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

#### 4.3.1 Predstavitev vzorca respondentov

Vprašalnik je bil posredovan sodelavcem enega izmed oddelkov farmacevtskega podjetja. Anketo je začelo reševati 53 oseb, v celoti je nanjo odgovorilo 47 oseb, katerih odgovori predstavljajo izhodišče za analiziranje pridobljenih podatkov in interpretacijo rezultatov.

Izmed vseh sodelujočih je bilo 29 oseb moškega spola (62 %) in 18 oseb ženskega spola (38 %). Struktura vzorca glede na spol je predstavljena na sliki 4.

Slika 4: Spol respondentov (v %)

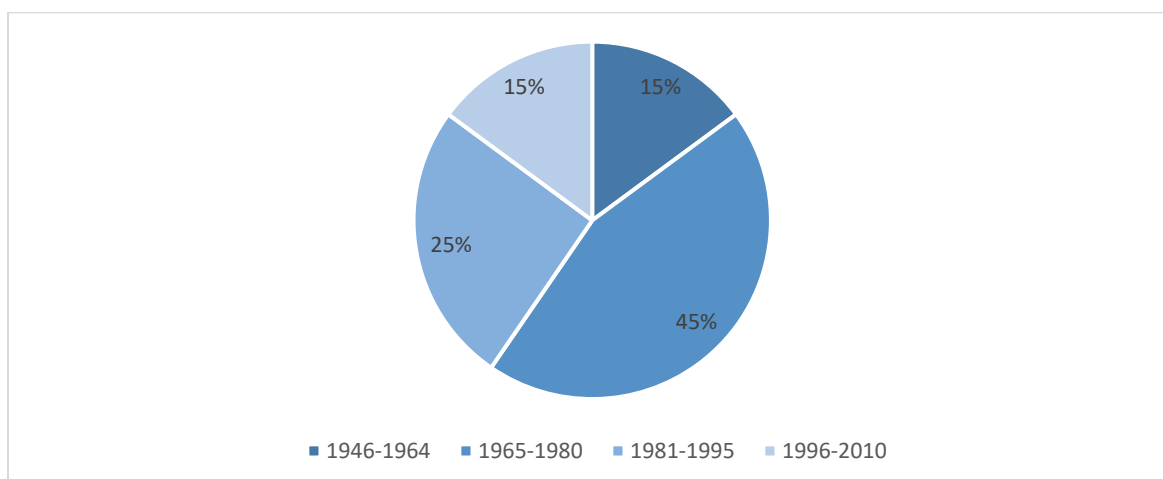


Vir: lastno delo.

42 % anketirancev ima univerzitetno izobrazbo, z 32 % jim sledijo zaposleni z višjo/visokošolsko izobrazbo. Kar 21 % respondentov ima zaključen magisterij, specializacijo ali doktorat, le 6 % pa ima srednješolsko izobrazbo. Na podlagi tega lahko trdimo, da je kader zelo izobražen.

V sklopu demografskih vprašanj so anketiranci ogovarjali na vprašanje o pripadnosti posamezni starostni skupini. Kot vidimo na sliki 5, največ anketirancev (45 %), pripada generaciji X, ki so rojeni v letih 1965–1980. 25 % anketirancev pripada generaciji Y (1981–1995), 15 % generaciji Z (1996–2010) in 15 % anketirancev generaciji babyboom (1946–1964).

Slika 5: Starostna skupina respondentov (v %)



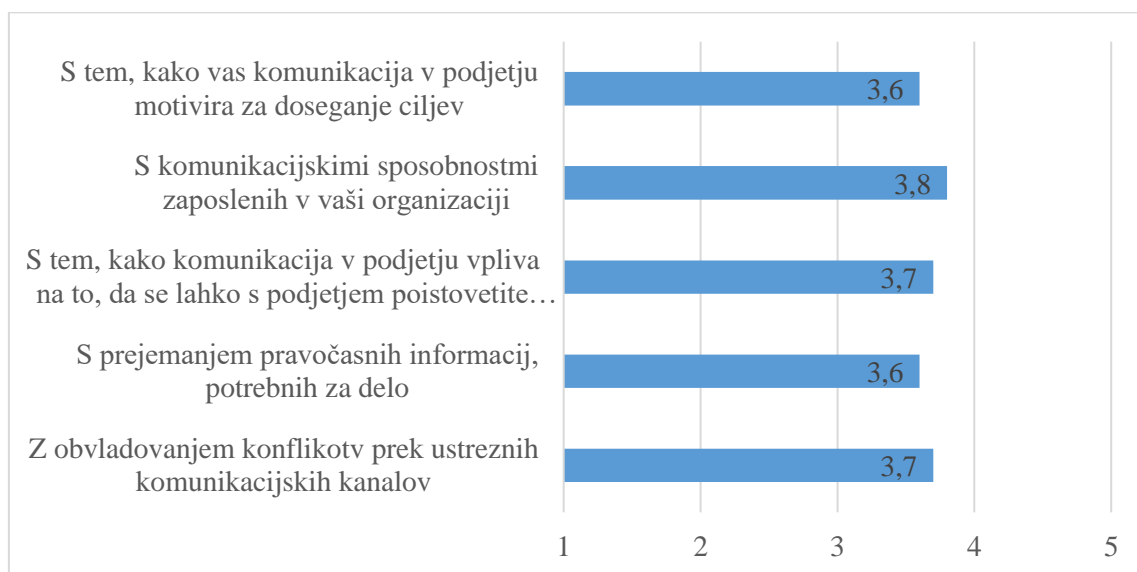
Vir: lastno delo.

#### 4.3.2 Analiza rezultatov konstrukta zadovoljstvo s komunikacijo

Za analiziranje zadovoljstva s komunikacijo so anketiranci odgovarjali na 40 vprašanj, ki v vprašalniku niso bila razvrščena zaporedno, kot so predstavljena v nadaljevanju. Analiza vprašanj je razdeljena na osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva, vsaka dimenzija zajema 5 vprašanj. Na 35 vprašanj je odgovorilo 47 oseb, na zadnjih pet vprašanj v vprašalniku, ki merijo dimenzijo komunikacija s podrejenimi, pa 12 oseb, ki nastopajo tudi v funkciji vodje. Respondenti so na vprašanja odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice, kjer je 1 predstavljalo odgovor zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Slike 6-10 prikazujejo grafične podatke o aritmetičnih sredinah vseh odgovorov na vprašanja znotraj posamezne dimenzije.

Zaposleni v podjetju so zadovoljni s komunikacijskimi sposobnostmi sodelavcev in menijo, da so morebitni konflikti obvladovani po ustreznih komunikacijskih kanalih, kar je vidno na sliki 6. Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, ki vlada v podjetju so zaposleni izrazili tudi s povprečnim odgovorom 3,7 na vprašanje o tem, kako komunikacija v podjetju vpliva na to, da se lahko s podjetjem poistovetijo in počutijo pomemben del njega. Znotraj vprašanj dimenzije komunikacijske klime so bili anketiranci najbolj nezadovoljni s tem, kako jih komunikacija motivira za doseganje ciljev, in s točnostjo informacij, ki so potrebne za delo.

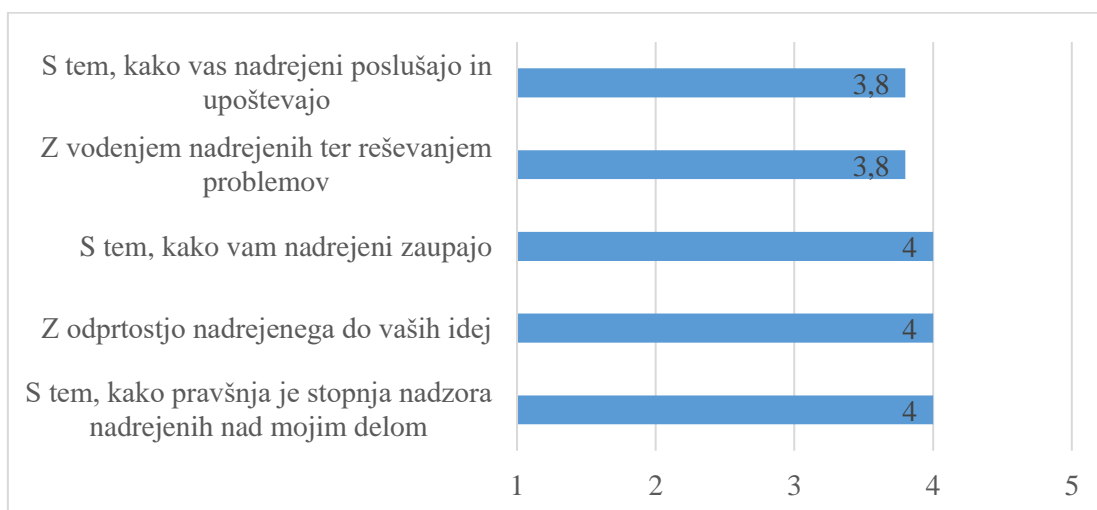
Slika 6: Aritmetične sredine dimenzije komunikacijska klima



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje, da je bilo izmed vseh vprašanj v dimenziji komunikacija z nadrejenimi največje število vprašanj z najvišjo aritmetično sredino (4,0). Zaposleni v izbranem podjetju so zadovoljni predvsem s tem, kako jim nadrejeni zaupajo, kako odprti so do njihovih idej ter s stopnjo nadzora nadrejenih nad njihovim delom.

Slika 7: Aritmetične sredine dimenzije komunikacija z nadrejenimi

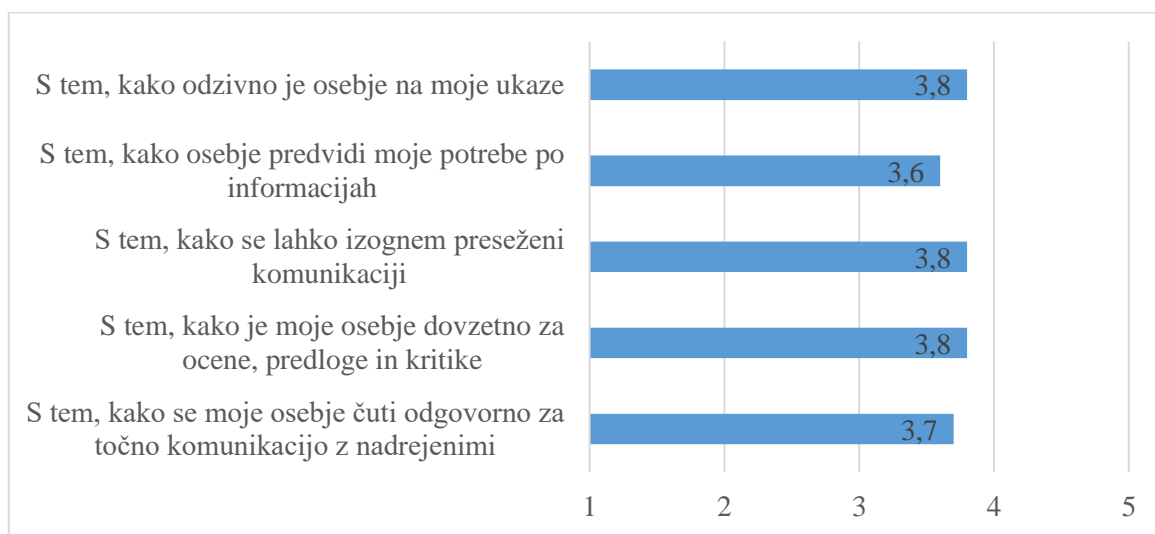


Vir: lastno delo.

Na drugi strani rezultati ankete kažejo tudi na ustrezno stopnjo zadovoljstva komunikacije navzdol, torej komunikacije med vodjo in podrejenimi. S splošno aritmetično sredino dimenzije 3,7 lahko trdimo, da so vodje zadovoljni z odnosom in komunikacijskimi navadami svojih podrejenih. To lahko vidimo na sliki 8.



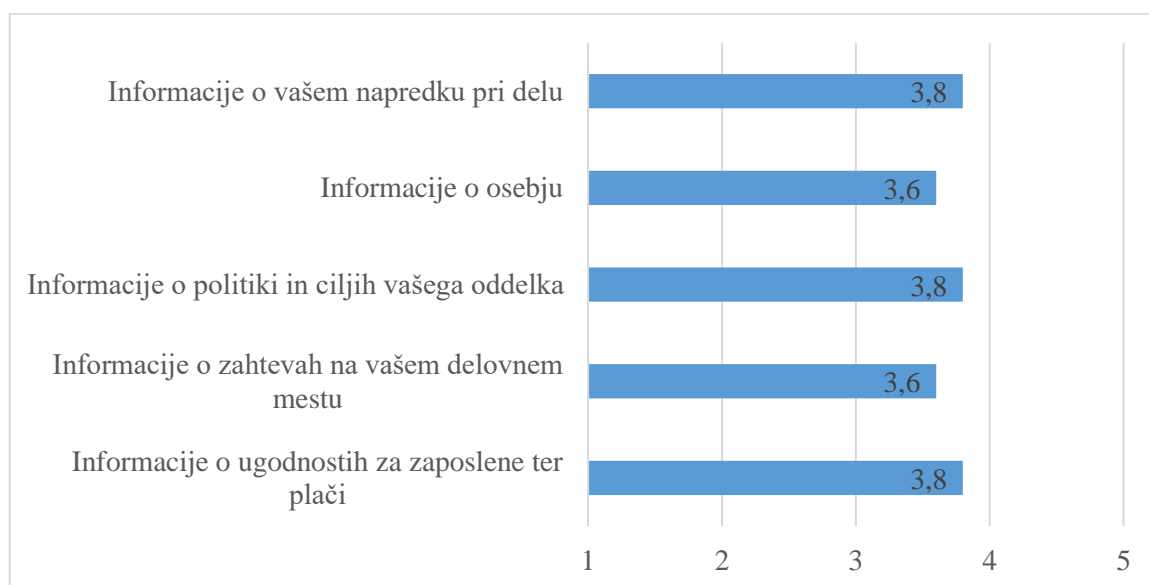
Slika 8: Aritmetične sredine dimenzije komunikacija s podrejenimi



Vir: lastno delo.

Kot je vidno na sliki 9, so posamezni zaposleni v podjetju zadovoljni s prejetimi informacijami o lastnem napredku pri delu, o politiki in ciljih oddelka ter ugodnostih, ki jih podjetje ponuja. Nekoliko manj zadovoljni od tega so z informacijami o osebju in zahtevah na delovnem mestu.

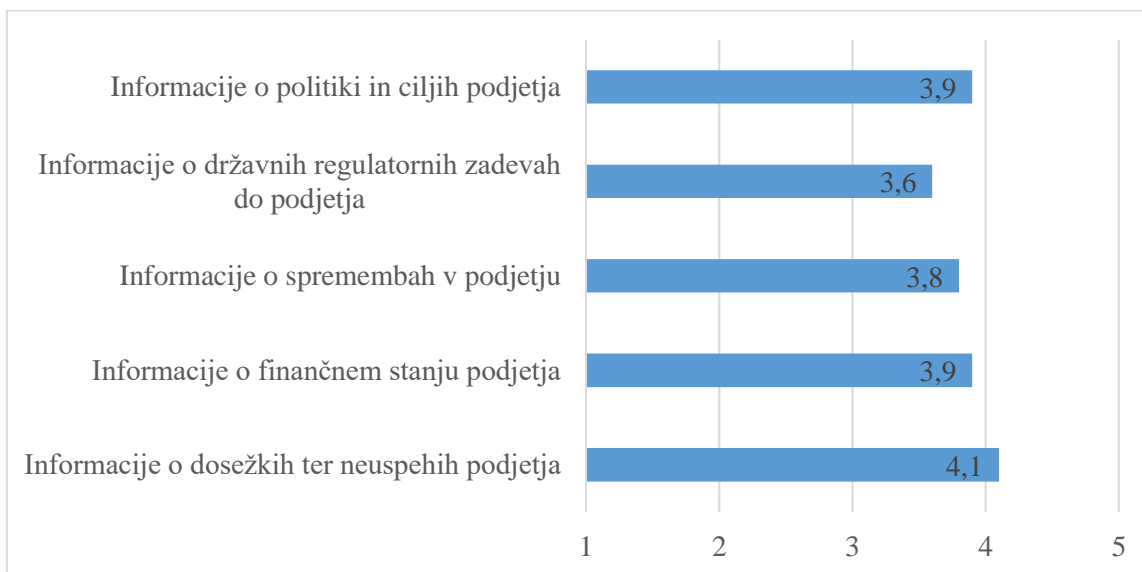
Slika 9: Aritmetične sredine dimenzije organizacijska integracija



Vir: lastno delo.

Zaposleni menijo, da so dovolj informirani o politiki, ciljih, dosežkih in neuspehih podjetja. Na sliki 10 lahko vidimo, da so zadovoljni tudi z prejetimi informacijami o spremembah v podjetju ter o njegovem finančnem stanju.

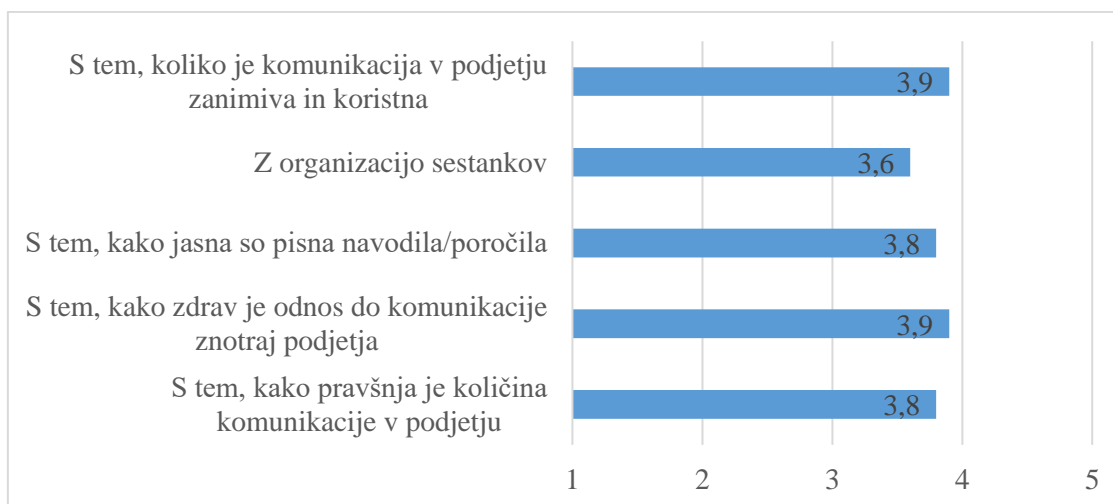
Slika 10: Aritmetične sredine dimenzije splošna organizacijska perspektiva



Vir: lastno delo.

Posamezniki menijo, da je komunikacija v podjetju zanimiva, jasna, koristna ter usmerjena k doseganju učinkovitosti. Količina informacij je ravno pravšnja, kakor je zdrav tudi odnos do interne komunikacije. V primerjavi s preostalimi vprašanju v dimenziji kvaliteta medijev so zaposleni nekoliko manj zadovoljni z organizacijo sestankov. Rezultati nakazujejo, da so komunikacijske poti v oddelki učinkovite. Vse to lahko razberemo iz slike 11.

Slika 11: Aritmetične sredine dimenzije kvaliteta medijev

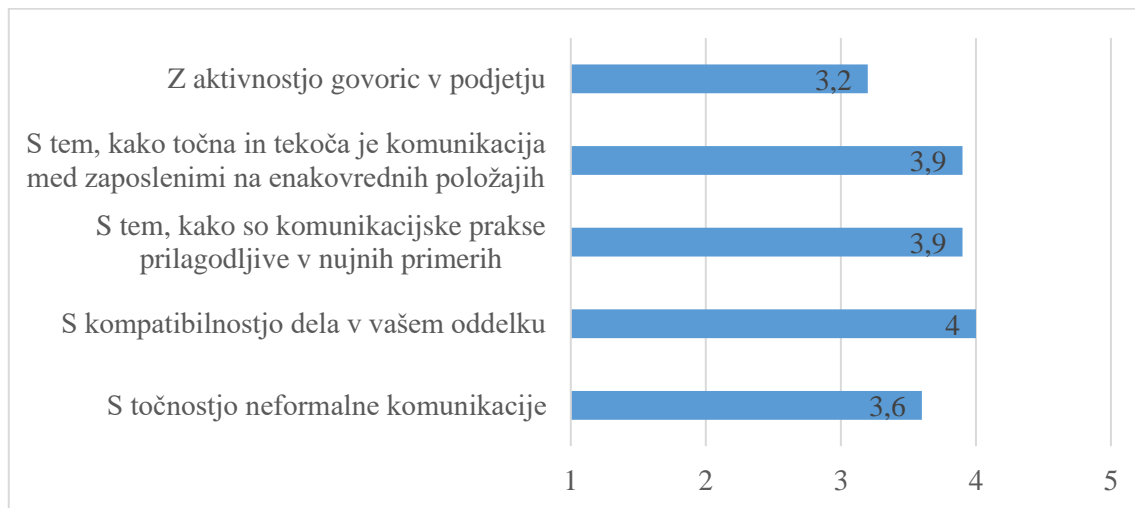


Vir: lastno delo.

Slika 12 prikazuje učinkovitost komunikacijskih poti v sklopu horizontalne in neformalne informacije. Zaposleni so v večini zadovoljni s tem, kako točen in tekoč je pogovor med zaposlenimi na enakovrednih položajih in kako se komunikacija prilagodi v nujnih primerih.

Slednje potrdi tudi visoka aritmetična sredina (4,0) vprašanja o kompatibilnosti dela v oddelku.

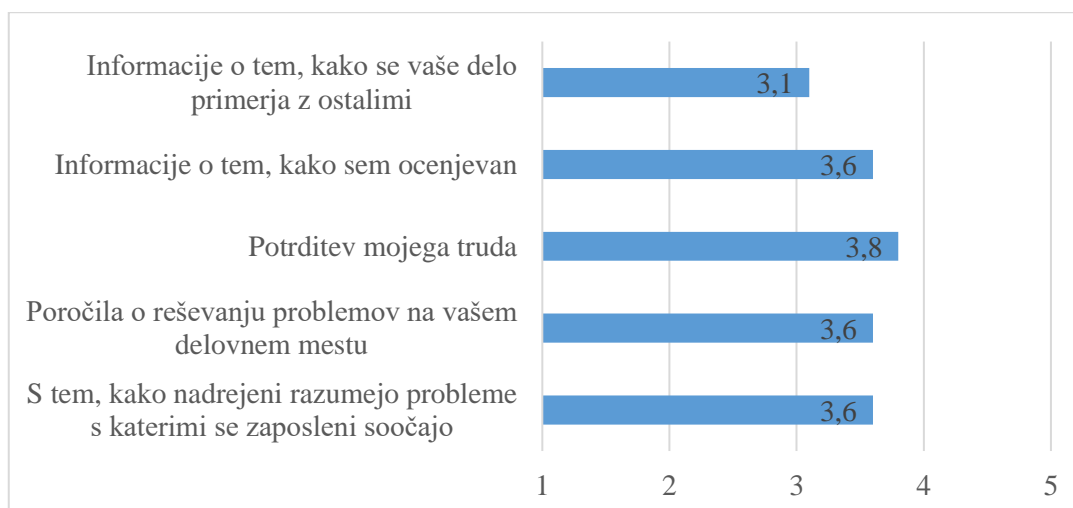
Slika 12: Aritmetične sredine dimenzije horizontalna in neformalna komunikacija



Vir: lastno delo.

Najnižja aritmetična sredina celotnega vprašalnika CSQ je bila izmerjena v sklopu dimenzije osebne povratne informacije. Kot vidimo na sliki 13, s povprečjem vseh odgovorov 3,1 vprašanje o primerjavi dela z drugimi nakazuje na nevtralnost odgovora in poda skrb, da zaposleni niso zadovoljni s primerjavo svojega dela oziroma s samim merjenjem uspešnosti zaposlenih.

Slika 13: Aritmetične sredine dimenzije osebne povratne informacije



Vir: lastno delo.

Rezultati analize nakazujejo, da so zaposleni izmed vseh dimenzij zadovoljstva s komunikacijo najbolj zadovoljni s komunikacijo z nadrejenimi. Zadovoljstvu z nadrejenimi

sledita splošna organizacijska struktura in kakovost medijev. Najmanj zadovoljni so zaposleni z dimenzijo osebne povratne informacije. Aritmetične sredine posameznih dimenzij so prikazane v tabeli 3. Na splošno rezultati nakazujejo na to, da je delovno okolje spodbudno in da pripomore k višanju pripadnosti zaposlenih do podjetja.

*Tabela 3: Aritmetične sredine osmih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo*

Dimenzija	Aritmetična sredina	Število odgovorov	Standardni odklon
Komunikacijska klima	3,68	235	0,5493
Komunikacija z narejenimi	3,93	235	0,5126
Organizacijska integracija	3,76	235	0,6415
Kakovost medijev	3,76	235	0,5135
Horizontalna in neformalna komunikacija	3,72	235	0,4638
Splošna organizacijska perspektiva	3,86	235	0,6416
Komunikacija s podrejenimi	3,72	60	0,5622
Osebne povratne informacije	3,52	235	0,6123

*Vir: lastno delo.*

Za potrebe nadaljevanja analize sem oblikovala novo spremenljivko, zadovoljstvo s komunikacijo. Odgovore posameznikov sem združila ter naredila povprečje posameznika na vsa vprašanja, vezana na zadovoljstvo s komunikacijo. Nova spremenljivka s 1705 odgovori ima aritmetično sredino 3,75 in standardni odklon 0,4791. Povprečje spremenljivke se nagiba k 4, ki predstavlja odgovor zadovoljen. Podatki o novi spremenljivki so predstavljeni v tabeli 4. Na tem mestu lahko odgovorimo na **prvo raziskovalno vprašanje**, kjer nas je zanimalo, ali so zaposleni v podjetju zadovoljni s komunikacijo.

*Tabela 4: Spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo*

Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon	Varianca
3,75	1705	0,4791	0,230

*Vir: lastno delo.*

#### 4.3.3 Analiza rezultatov konstrukta delovne zavzetosti

Naslednjih devet vprašanj se je nanašalo na posameznikovo počutje pri delu. Na vprašanja so odgovarjali vsi zaposleni, ki so na podlagi Likertove lestvice (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto, 5 – vsak dan) oznanili svojo zavzetost pri delu.

Iz tabele 5 lahko razberemo, da so zaposleni ponosni na delo, ki ga opravljajo, saj je bila za to spremenljivko izračunana najvišja aritmetična sredina. Zaposlene pogosto delo kar potegne vase, nekajkrat tedensko so popolnoma prevzeti nad delom. Ob intenzivnem delu pogosto občutijo srečo in zadovoljstvo. Aritmetična sredina trditve »Moje delo je zame vir

navdiha« je ravno med odgovoroma 3 in 4 (3,53). Rezultat lahko interpretiramo na način, da približno polovica zaposlenih tako čuti le nekajkrat mesečno, polovica pa večkrat tedensko. Le nekajkrat mesečno vsi respondenti zjutraj ob misli na delu občutijo veselje ter ob delu čutijo visoko raven energije – za ti dve spremenljivki sta bili povprečni vrednosti blizu ocene 3.

*Tabela 5: Aritmetične sredine odgovorov na temo delovne zavzetosti*

	<b>Aritmetična sredina</b>	<b>Standardni odklon</b>
Pri svojem delu prekipevam od energije.	3,32	0,695
Pri delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-o.	3,49	0,718
Nad svojim delom sem navdušen/-a.	3,79	0,778
Moje delo je zame vir navdiha.	3,53	0,776
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.	3,34	0,815
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.	3,87	0,647
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	4,13	0,612
Moje delo me kar potegne vase.	4,00	0,752
Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.	3,89	0,759

*Vir: lastno delo.*

Tudi v sklopu analize teh vprašanj sem odgovore združila v novo spremenljivko, ki predstavlja celotno sliko delovne zavzetosti. Vse odgovore vsakega posameznika sem združila v novo spremenljivko, ki predstavlja povprečje njegovih odgovorov na vprašanja. Nato sem združila vprašanja vseh posameznikov in dobila želeno spremenljivko. Na podlagi podatkov vidnih v tabeli 6, lahko odgovorim na **drugo raziskovalno vprašanje** o stopnji delovne zavzetosti v anketiranem oddelku podjetja.

*Tabela 6: Spremenljivka splošne delovne zavzetosti*

<b>Aritmetična sredina</b>	<b>Število enot</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Varianca</b>
3,71	423	0,5715	0,327

*Vir: lastno delo.*

Glede na podatek o povprečju so se odgovori na vprašanja vprašalnika UWES-9 najpogosteje gibali med včasih (nekajkrat mesečno) in pogosto (nekajkrat tedensko). To nakazuje na zadovoljivo stopnjo delovne zavzetosti, a kljub temu opazimo prostor za izboljšave.

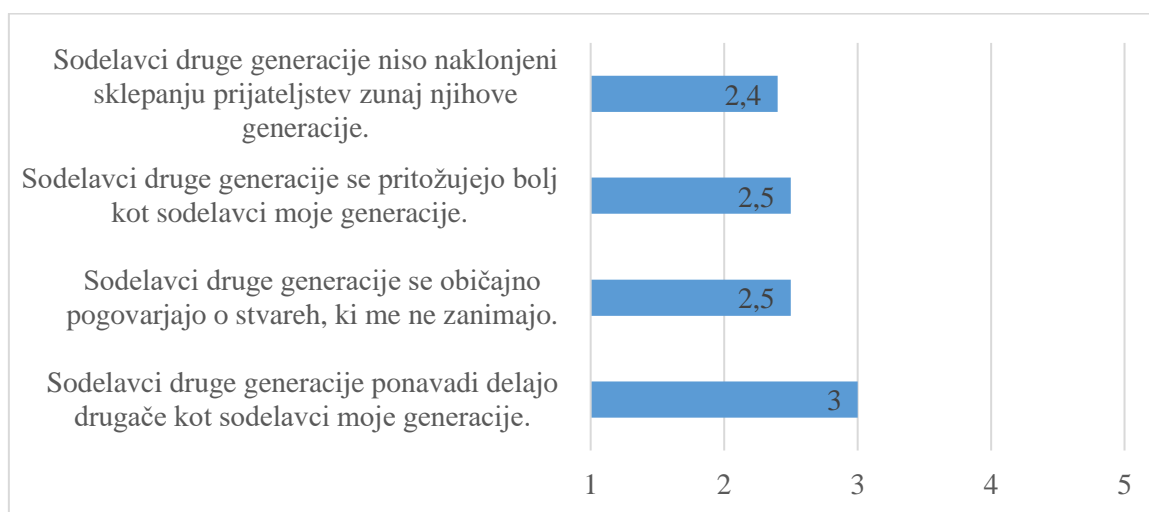
#### 4.3.4 Analiza rezultatov konstrukta medgeneracijska klima

Zadnji sklop vprašanj se je nanašal na merjenje medgeneracijske klime v organizaciji. Anketiranci so pri prvih šestnajstih vprašanjih, katerih aritmetične sredine vseh odgovorov posameznih vprašanj so predstavljene na slikah 14–17, izrazili svoje strinjanje oziroma nestrinjanje glede omenjenega področja (1 je predstavljalo odgovor sploh se ne strinjam, 5

pa popolnoma se strinjam). Na koncu so odgovarjali še na štiri vprašanja (slika 17) o tem, kako pogosto komunicirajo s sodelavci druge generacije (1 je predstavljalo odgovor nikoli, 5 odgovor vsak dan).

Zaposleni se v večini ne strinjajo, da sodelavci druge generacije niso naklonjeni sklepanju prijateljstev zunaj svoje generacije, da se pritožujejo bolj kot sodelavci svoje generacije in da se običajno pogovarjajo o stvareh, ki jih osebno ne zanimajo. Na podlagi odgovorov ocenimo nizko prisotnosti generacijskih stereotipov, kar je razvidno tudi iz slike 14.

Slika 14: Aritmetične sredine sklopa LGS



Vir: lastno delo.

Kot vidimo na sliki 15, se zaposleni na delovnem mestu ob prisotnosti sodelavcev različnih starostnih skupin počutijo prijetno in v pogovorih z njimi uživajo. Za pripadnike drugih generacij menijo, da so edinstveni posamezniki.

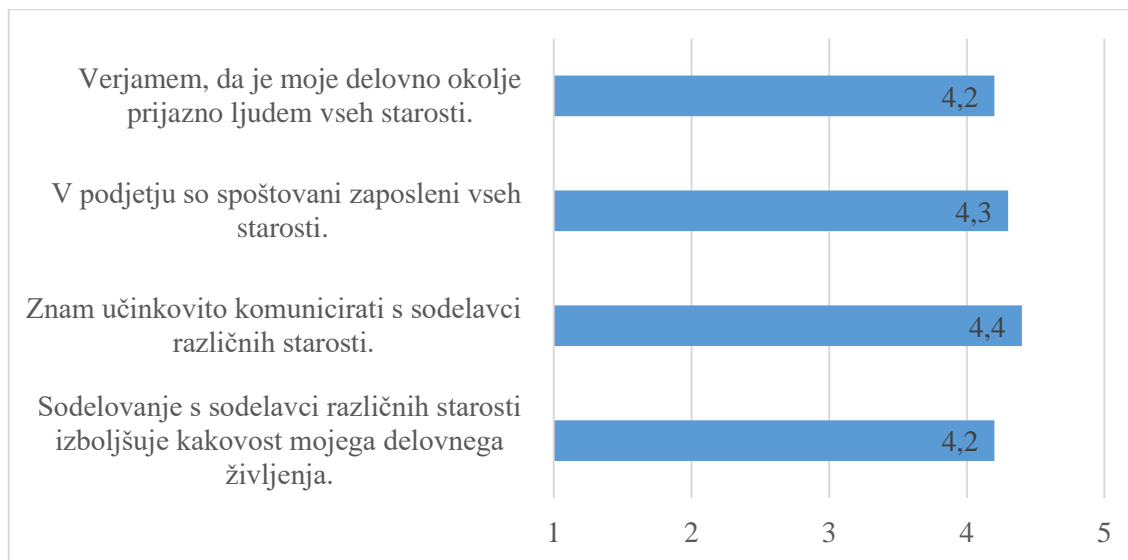
Slika 15: Aritmetične sredine sklopa PIA



Vir: lastno delo.

Zaposleni zase trdijo, da znajo učinkovito komunicirati s sodelavci, ki so pripadniki različnih generacij. Takšna miselnost nakazuje, da so posamezniki v oddelku seznanjeni z lastnostmi posamezne generacije in da poznajo njihove pozitivne prednosti. Visoke aritmetične skupine odgovorov v sklopu WGI, ki so vidne na sliki 16, nakazujejo na vladajočo pozitivno medgeneracijsko klimo.

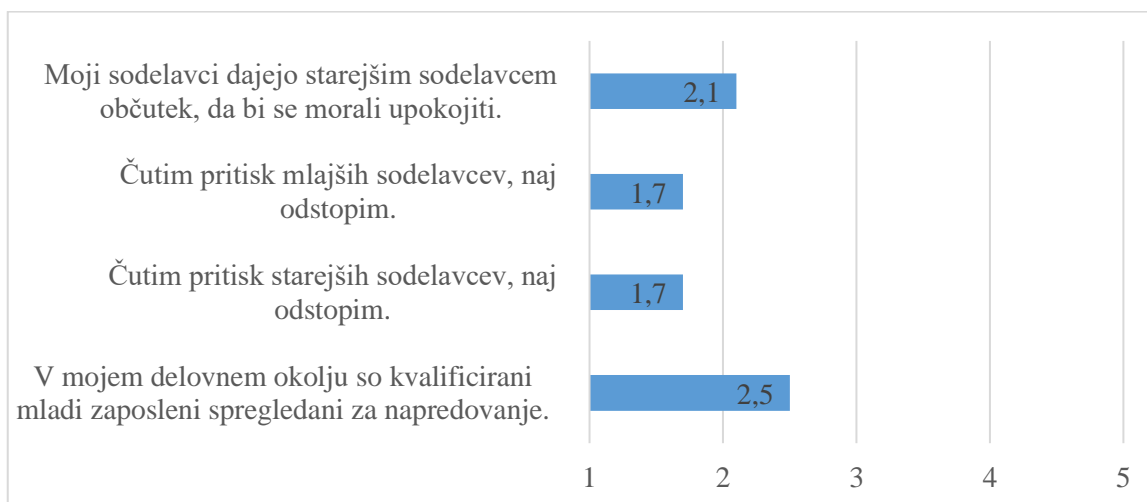
Slika 16: Aritmetične sredine sklopa WGI



Vir: lastno delo.

Na sliki 17 vidimo, da v anketiranem oddelku ni moč zaznati pritiskov bodisi mlajših bodisi starejših sodelavcev o odstopu. Posamezniki imajo občutek, da sodelavci ne dajejo starejšim sodelavcem občutka, da bi se morali upokojiti. Ne strinjajo se niti s trditvijo, da so kvalificirani mladi zaposleni spregledani za napredovanje.

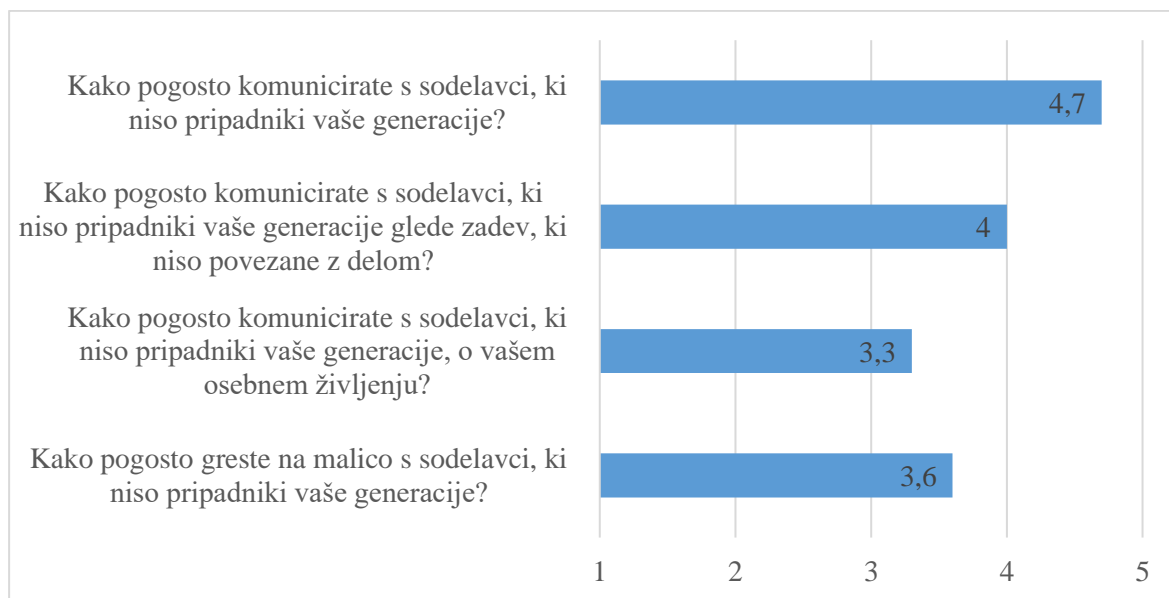
Slika 17: Aritmetične sredine sklopa WIR



Vir: lastno delo.

S sodelavci druge generacije zaposleni običajno komunicirajo vsak dan, pogosto tudi glede zadev, ki niso povezane z delom. Kot je prikazano na sliki 18, pogosto z njimi preživijo tudi svoj odmor med delom.

Slika 18: Aritmetične sredine sklopa IC



Vir: lastno delo.

Na podlagi prej predstavljenih rezultatov lahko odgovorim na **četrto raziskovalno vprašanje**. V ekipi je zaznati prijetno medgeneracijsko klimo, kjer sodelavci ne čutijo pritiska drugih generacij. S strani slednjih ne zaznavajo stereotipiziranja. Respondenti vsakodnevno komunicirajo s pripadniki drugih generacij, pogosto tudi o stvareh, ki se ne tičejo dela. Med seboj se dobro razumejo, spoštujejo in si zaupajo. Imajo zdrav odnos, kar nakazuje na delovno okolje, ki je prijazno ljudem vseh starosti.

Za potrebe nadaljnje statistične analize v sklopu ugotavljanja korelacij sem tudi tukaj oblikovala novo spremenljivko, sestavljeno iz povprečja vprašanj vprašalnika WICS in njihovih odgovorov posameznikov. Nekatere odgovore pri posameznih vprašanjih sem zaradi pravilnosti interpretacije morala obrniti (torej obrniti odgovore posameznikov). Nova spremenljivka nam izda podatek o splošni medgeneracijski klimi, ki vlada v oddelku. Natančnejši podatki o spremenljivki so predstavljeni v tabeli 7.

Tabela 7: Spremenljivka medgeneracijska klima

Aritmetična sredina	Število enot	Standardni odklon	Varianca
3,31	940	0,2841	0,086

Vir: lastno delo.



#### 4.3.5 Analiza vpliva interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo

Za namene ugotavljanja **tretjega in petega raziskovalnega vprašanja**, ki nas sprašuje o vplivu interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo, sem že oblikovala nove spremenljivke (zadovoljstvo s komunikacijo, delovna zavzetost ter medgeneracijska klima). Nove spremenljivke temeljijo na podlagi večjega števila vprašanj.

Vpliv interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo je bil najprej ocenjen z enostavno linearno regresijsko funkcijo. Zaradi premajhnega vzorca (47 oseb) so bili rezultati statistično neznačilni. Ker je bilo enot opazovanj žal premalo za izvedbo regresijske analize, sem za obdelavo podatkov uporabila bolj preprosto statistično metodo, ki je predstavljena v nadaljevanju.

47 enot, ki so bile zajete v opazovanje, sem razvrstila v tri razrede:

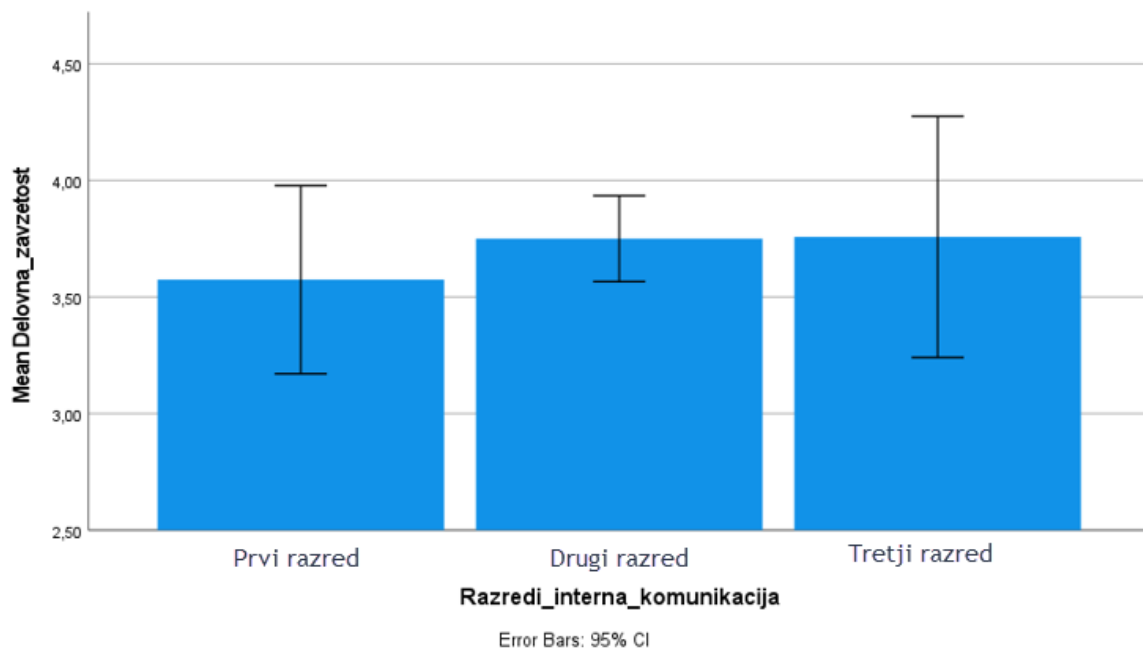
- Prvi razred, kjer je zajetih 25 % vzorca, so predstavljale enote, ki so najslabše ocenile posamezen konstrukt (tj. interno komunikacijo, delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo). Prvi razred je na spodnjih grafih prikazan v prvem stolpcu.
- V drugem razredu, kjer je zajetih 50 % enot opazovanja, so respondenti, ki so srednje zadovoljni s posameznim konstruktom. Drugi razred je na spodnjih grafih prikazan v drugem stolpcu.
- Tretji razred je ravno tako predstavljal 25 % ljudi, ki so najbolj ocenili posamezen konstrukt (so z njim najbolj zadovoljni, se najbolj strinjajo). Tretji razred je na spodnjih grafih prikazan v tretjem stolpcu.

Kar zadeva merjenje anketnega vprašalnika in za to uporabljene Likertove lestvice, je treba upoštevati dejstvo, da se določen odstotek respondentov vprašalniku ni posvetil in na vprašanja odgovarjal s srednjo vrednostjo oziroma vrednostjo, kjer niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, niti se ne strinjajo niti se strinjajo itn. Te enote so bile glede na prej omenjeno razdelitev razvrščene v drugi razred in me v nadaljevanju statistične analize niso zanimale. Posvetila sem se vprašanju, ali obstaja razlika med osebami, ki so najbolj nezadovoljne v primerjavi s tistimi, ki so najbolj zadovoljne s posameznim konstruktom. Primerjala sem torej prvi in tretji razred, med katerima lahko opazimo tudi največji kontrast.

Glede na tip podatkov in število enot se mi je zdelo najbolj smiselno, da podatke prikažem grafično. Uporabila sem preprost stolpčni graf povprečij po posameznih kategorijah. Na slikah 19 in 20 je na osi x predstavljena kategorija interna komunikacija s tremi razredi, ki sem jih oblikovala. Na osi y so predstavljena povprečja spremenljivk (dejanske številke) delovne zavzetosti in medgeneracijske klime. Na graf sem vključila 95 % intervalne ocene okoli povprečja. S pomočjo grafičnega prikaza sem lahko odgovorila na vprašanje, ali imajo različni razredi različne povprečne ocene za izbrano spremenljivko.

Na sliki 19 je razvidno, da so osebe, ki niso zadovoljne z interno komunikacijo, dosegle precej slabša povprečja delovne zavzetosti. Osebe, ki so zadovoljne z interno komunikacijo, imajo boljša povprečja delovne zavzetosti. Zaradi premajhnega vzorca se intervali prekrivajo in ne moremo statistično trditi, da interna komunikacija vpliva na delovno zavzetost (vidno tudi v regresiji, saj so bile P-vrednosti visoke). Vseeno je z grafa razvidna povezava med konstruktoma, saj je v povprečju tretji razred bolje ocenil delovno zavzetost kot prvi razred. Že na tako majhnem vzorcu se torej kaže, da boljša kot je interna komunikacija, večja je delovna zavzetost zaposlenih. Predvidevam, da če bi bil vzorec dovolj velik, bi lahko dokazala statistično značilne razlike.

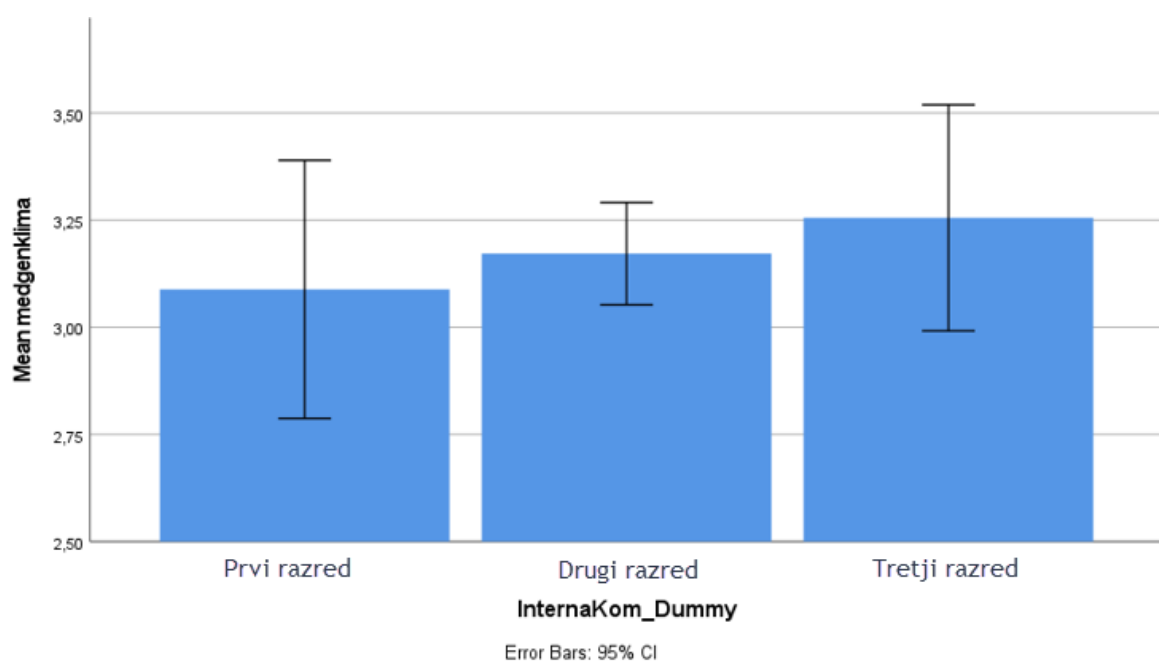
*Slika 19: Graf povprečij delovne zavzetosti glede na razrede interne komunikacije*



*Vir: lastno delo.*

Slika 20 jasno prikazuje, da je pri osebah, ki niso zadovoljne z interno komunikacijo, zabeleženo slabše povprečje medgeneracijske klime kot pri osebah, ki so zadovoljne z interno komunikacijo. Tudi v odnosu teh dveh spremenljivk se zaradi prenizkega števila enot opazovanj intervali prekrivajo, zaradi česar ne moremo statistično potrditi, da interna komunikacija vpliva na medgeneracijsko klimo. Takšne rezultate smo dobili tudi v regresijski analizi. Kljub temu na grafu opazimo pozitivno relacijo med spremenljivkama in ne glede na majhen vzorec vidimo vpliv interne komunikacije na zaznano medgeneracijsko klimo. Če bi bil vzorec večji, bi lahko dokazali statistično značilne razlike, a že na tej točki lahko zatrdim, da boljša kot je interna komunikacija, boljša je zaznana medgeneracijska klima v podjetju.

Slika 20: Graf povprečij medgeneracijske klime glede na razrede interne komunikacije



Vir: lastno delo.

Prvotna statistična obdelava podatkov je pokazala rahlo nepričakovane rezultate. V sklopu regresijske analize so bile P-vrednosti previsoke, zaradi česar statistično ne moremo trditi, da interna komunikacija vpliva na obravnavana konstrukta. Pričakovala sem nižje P-vrednosti, s čimer bi lahko podala statistično značilne ugotovitve, vezane na tretje in peto raziskovalno vprašanje.

Ne glede na prvotno obdelavo je nadaljnja analiza pokazala pričakovane rezultate – s pomočjo grafične obdelave podatkov mi je uspelo dokazati vpliv interne komunikacije na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo na obravnavanem vzorcu oseb. S tem sem odgovorila na tretje in četrto raziskovalno vprašanje ter hkrati potrdila temeljno tezo magistrske naloge.

## 4.4 Omejitve in priporočila

### 4.4.1 Omejitve empirične raziskave

Za namene statistične analize so bili uporabljeni standardizirani vprašalniki CSQ, UWES-9 in WICS. Vprašanja niso bila prirejena, da se veljavnost posameznih vprašalnikov ne bi spremenila. Menim, da bi lahko raziskavo vseh treh obravnavanih konstruktov razširila in poglobila pregled obravnavane tematike.

Izbran vprašalnik UWES-9 pokaže splošno delovno zavzetost zaposlenih, a kljub temu z njim delovne zavzetosti ne preučim podrobno. Če bi se odločila za daljšo verzijo vprašalnika

(UWES-17), bi lahko delovno zavzetost podrobneje preučila, tudi po posameznih dimenzijah, ki jih le-ta zajema. Posledično bi izvedeli, izboljšanju katere dimenzije stopnje zavzetosti pri delu se morajo kadrovske službe bolj posvetiti. Za krajšo verzijo vprašalnika UWES sem se odločila na podlagi končne dolžine celotnega vprašalnika, za katerega bi lahko že na tem mestu rekla, da je bil rahlo predolg.

Raziskava je bila izvedena v enem izmed oddelkov farmacevtskega podjetja, zato je bil vzorec respondentov majhen, kar je predstavljalo največjo omejitev analize. Smiselno bi bilo raziskavo izvesti v večjem obsegu, torej vključiti tudi druge oddelke podjetja, s čimer bi dosegli večji vzorec. V tem primeru bi bilo mogoče oceniti tudi linearno regresijsko funkcijo. Morda bi lahko vključili tudi druga farmacevtska podjetja, saj bi vključitev povečala posploševanje ugotovitev.

Na anketo so respondenti odgovarjali v času letnih dopustov (julij in avgust), kar vidim kot eno izmed možnih omejitev. Morda bi bil odziv na anketo višji, če bi bila izvedena v drugem časovnem obdobju. Glede na dejstvo, da so v tem času zaposleni nekoliko bolj obremenjeni kot običajno, bi odgovori na vprašanja v drugem časovnem obdobju prinesli bolj pozitivne rezultate.

Predpostavljam, da zaposleni v tem oddelku niso vajeni izpolnjevanja tovrstnih anket, ki so povezane s študenti in njihovimi zaključnimi nalogami. Obstaja tudi možnost, da ne zaupajo v anonimnost anketnega vprašalnika in so zato odgovori pristranski.

Ena izmed omejitev raziskave je zagotovo tudi, da rezultati vprašalnikov sami po sebi ne podajo konkretnih predlogov za izboljšave. Kljub temu prikažejo trenutno sliko glede analiziranih konstruktov. Kadrovska služba s pomočjo le-teh lahko vidi, kaj bi bilo treba izboljšati, katere programe in strategije bi bilo smiselno uvesti.

#### 4.4.2 Priporočila vodstvu

Podatki kažejo, da so respondenti na splošno zadovoljni s komunikacijo, da so delovno zavzeti in da v oddelku vlada prijetna medgeneracijska klima. A kljub temu je analiza posameznih vprašanj pokazala, da obstaja prostor za izboljšave.

V sklopu vprašalnika zadovoljstva s komunikacijo je bila najnižja aritmetična sredina izmerjena pri vprašanju, kako zadovoljni so zaposleni z informacijam o tem, kako se njihovo delo primerja z drugimi zaposlenimi. Zaposleni so v večini na vprašanje odgovorili s 3, kar predstavlja odgovor niti nisem nezadovoljen niti zadovoljen. Na tem mestu bi bilo smiselno, da bi podjetje zaposlenim o tem podalo več informacij. Če zaposleni zaradi narave dela niso medsebojno primerjani, bi morali poudariti, da primerjanja med posamezniki ni. Če zaposleni so primerjani in imajo v oddelku ali podjetju nasploh uvedene kakršnekoli načine merjenja in tehtanja svojega dela, bi jih morali o tem obvestiti in razjasniti njihove dvome. To bi lahko izvedli v sklopu letnih razgovorov z zaposlenimi, kjer bi vodje posameznikom

predali informacije na to temo. Skupaj letno dorečejo osebne ter timske cilje in hkrati bi zaposleni izvedeli, kako so njihovi dosežki primerjajo med seboj. Sicer je statistična analiza pokazala, da so zaposleni zadovoljni z informacijam o tem, kako so ocenjevani.

Na splošno je bila dimenzija osebne povratne informacije ocenjena najslabše in tako dosegla najnižje povprečne odgovore v celotnem vprašalniku CSQ. Glede na to, da je ta sklop odraz komunikacije v zvezi z delom in osebnimi dosežki, bi morali v podjetju stremeti k izboljšanju le-tega. Predlagam, da podjetje vsaj po elektronski pošti, če že ne ustno, obvesti posamezne zaposlene o tem, kako je bil rešen določen problem na delovnem mestu. Če se problem nanaša na širšo publiko, naj jih o tem obvesti po internem obvestilu na intranetu. Za primer dobre prakse lahko podjetje uporabi idejo njihovega IT-oddelka. Posamezniki po klicu na pomoč oziroma po oddanem IT-zahtevku ter njegovem reševanju po elektronski pošti dobijo poročilo o statusu zahtevka (tj. zahtevek oddan, reševanje v teku, zaključen in kakšna je bila rešitev).

Nekaj časa bi morali v podjetju posvetiti tudi reorganizaciji sestankov. Posameznike, ki sklicujejo sestanke, je treba poučiti, da preden ga organizirajo, razmislijo o glavni temi srečanja, kdo mora biti nujno prisoten ter kakšna bo njegova vloga na sestanku (kaj se od njega pričakuje). Pomembno je, da se prisotni na sestanku držijo njegove teme (se ne zaide na druge teme), posledično se časi trajanja lahko skrajšajo, doseže pa se večja učinkovitost.

Glede na zadovoljstvo zaposlenih pri dimenziji komunikacija z nadrejenimi bi podjetju svetovala, da vztraja pri praksah, ki jih uporablja. Odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi veliko pripomorejo k dobremu počutju na delovnem mestu in vplivajo na samo pripadnost zaposlenih k podjetju. Višje kot je zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi, boljše rezultate lahko oddelki dosegajo, kar ne nazadnje vodi do večje uspešnosti podjetja. Menim, da gre veliko zaslug v tem primeru pripisati tudi kadrovske službi podjetja, saj na podlagi odgovorov uspešno izbira vodje. Še naprej naj na vodilne položaje izbira ljudi, ki so poslušni in odprti do novih idej podrejenih.

Podjetje mora nenehno stremeti k doseganju še boljše interne komunikacije, kot trenutno vlada, saj bi s tem povečalo motivacijo zaposlenih. To bi vplivalo na boljše doseganje ciljev tako posameznikov kot tudi podjetja kot celote. Preko interne komunikacije lahko podjetje poveča motivacijo zaposlenih tako, da kot primarno orodje komuniciranja uporabi osebni stik in pogovor. K doseganju večje motivacije je treba pristopiti individualno, zato je smiselno zaposlene dobro spoznati. Pomembno je, da se z zaposlenimi pogovarjate o dejavnikih, ki so pomembni zanje, in da tema pogovora ni le služba. Ob tem spodbujajte pozitivno naravnost in optimizem.

Stopnja delovne zavzetosti je trenutno zadovoljiva in treba bo vložiti nekaj truda, da se bo izboljšala. Podjetje mora stremeti k doseganju delovne zavzetosti posameznika vsak delovni dan, k doseganju dolgoročnega pozitivnega počutja na delovnem mestu. Predvsem naj podjetje pozornost usmeri na doseganje višje ravni energije pri delu. Povprečni odgovor te

trditve je imel skrb vzbujajočo vrednost 3,32, kar pomeni, da posamezniki le včasih občutijo zadostno raven energije pri delu. Tudi podatek o jutranjem veselju do dela je dokaj nizek. Takšne rezultate bi pripisala tudi dejstvu, da je na anketo odgovarjal višji odstotek starejših delavcev. Ti imajo za seboj že več desetletij delovne dobe, delo jim je že postalo nekakšna rutina in zaradi svojih let ne občutijo povišane ravni energije. A to ni izgovor, da podjetje na tem mestu ne bi nekaj ukrenilo. Dejstvo je, da se povprečna starost svetovnega prebivalstva zvišuje in vedno več pozornosti bo treba usmeriti v to področje. Predlagam, da podjetje preuči s staranjem povezane spremembe na fizični in kognitivni ravni starejših zaposlenih, saj visoke delovne zahteve lahko povzročijo upad energije in zmanjšanje sposobnosti za optimalno opravljeno delo. Treba je torej postopno prilagoditi delovne zahteve posameznikov glede na njihove sposobnosti in jim obenem ponuditi možnost učenja in razvoja novih stvari. Starejšim naj ponudijo možnost mentorstva, kajti s tem jim sporočajo, da cenijo njihovo znanje in delovne izkušnje.

Ne glede na starost pa študije kažejo, da so zdravi zaposleni bolj delovno zavzeti. To pomeni, da se lahko osredotočijo le na delo in mu posvetijo vso svojo energijo. Glede na stroko izbranega podjetja je jasno, da podjetje zdravju usmerja veliko pozornosti. Dvigniti želijo nivo gibalnih sposobnosti ter spodbujati dobre navade gibanja, zdrave prehrane in zadostnega počitka. Brezplačno sta vsem zaposlenim na voljo sodobno opremljen fitness in manjša vadbena dvorana, ki ju lahko uporabljajo tudi pod nadzorom zaposlenega kineziologa. Nudijo pestro izbiro subvencioniranih športnih dejavnosti v vrednosti 150 € v koledarskem letu. V podjetju so poskrbeli za aktivne odmore po spletu – vsak dan ob 12. uri zaposlenim nudijo možnost 15-minutnega aktivnega odmora. Odmori so namenjeni kot protiutež posledicam dolgotrajnega sedenja. Razvili so interno aplikacijo, ki se osredotoča na lastno dobro počutje in omogoča izkoristiti potencial v trenutkih, ko je to najbolj pomembno. V ospredju so štiri temeljna področja: prehrana, gibanje, miselna naravnost in okrevanje.

Na podlagi predstavljenega zagotovo lahko trdimo, da podjetje veliko vlaga v zdravje svojih zaposlenih. A problem vidim v tem, da zaposleni o vseh možnostih, ki jih podjetje ponuja, niso ozaveščeni. Na podlagi lastnih izkušenj bi si upala trditi, da za večino ponujenih storitev sploh ne vedo. Podjetje naj zaposlene natančneje informira o možnostih, jih o njih pouči in jih na storitve opominja (minimalno enkrat letno). Predpostavljam, da bi bil najboljši komunikacijski kanal za širjenje teh informacij elektronska pošta. Vsi našeti dejavniki so namreč objavljeni na intranetni strani podjetja, a predvidevam, da zaposleni v času delavnika nimajo časa za njegovo raziskovanje. Stvari so torej dobro zastavljene in bi pripomogle k povečanju delovne zavzetosti, treba jih je le bolje promovirati.

Hkrati naj se v podjetju ustvarja pozitivna naravnost zaposlenih, sproščenih odnosov in optimizma. Prenos teh dejavnikov med zaposlenimi ustvarja timsko delovno zavzetost in znatno vpliva na boljše počutje posameznikov na delovnem mestu.

V podjetju je prisotno veliko medgeneracijskega sodelovanja, različne generacije med seboj komunicirajo vsak dan. Glede na podatke lahko trdimo, da so razlike med generacijami učinkovito upravljane in enakovredno obravnavane. A v podjetju se ne sme pozabiti, da posamezniki poznajo sami sebe. V sklopu anketnega vprašalnika so zaposleni odgovorili, da znajo učinkovito komunicirati s pripadniki drugih generacij in da zanje mislijo, da so edinstveni posamezniki. Takšna miselnost vodi do oblikovanja ugodnejše medgeneracijske klime. Čeprav rezultati niso pokazali večjih težav z vladajočo medgeneracijsko klimo, bi svetovala podjetju, da organizira izobraževanje na temo spoznavanja starostnih skupin, ki so prisotne na trgu dela. Izobraževanje naj vsebuje tudi spoznavanje samega sebe, kjer bodo posamezniki odgovorili na vprašanja o motivaciji pri delu, o svojem komunikacijskem slogu in o medosebnih stikih s pripadniki drugih generacij.

Za namene spodbujanja medgeneracijskega sodelovanja naj v podjetju pregledajo primere dobrih praks drugih podjetij, jih povzamejo in preoblikujejo za lastne namene ter poskušajo uvesti v poslovanje. Predvsem se mi iz lastnih izkušenj za izbrano podjetje zdi relevantna ideja podjetja Asea Brown Boveri iz Švice. Uvedli so dvojno projektno vodenje, kar pomeni, da en projekt vodita dve projektni vodji, pripadnika različnih starostnih skupin (mlajši in starejši).

## **SKLEP**

Poslovno komuniciranje se od družabnega komuniciranja razlikuje predvsem po svoji ciljni naravnosti. S tem predstavlja enega ključnih sredstev za doseganje organizaciji koristnih ciljev. V zadnjih desetletjih je koncept pridobival pozornost in večina organizacij ga že obravnava kot samostojno poslovno funkcijo. Interna komunikacija predstavlja komunikacijski tok znotraj posamezne organizacije, a je v resnici veliko več kot le to. Številnim avtorjem je uspelo potrditi njen pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu, afektivno organizacijsko pripadnost, delovno zavzetost, produktivnost, motivacijo, nižjo fluktuacijo, organizacijsko klimo itn.

Na podlagi domače in tuje strokovne in znanstvene literature so bili v magistrskem delu predstavljeni koncepti internega komuniciranja, delovne zavzetosti in medgeneracijske klime. Kot orodje za pridobitev primarnih podatkov je služil anketni vprašalnik, na katerega so odgovarjali zaposleni v enem izmed oddelkov farmacevtskega podjetja. Namen empirične raziskave je bil ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo, ali so pri delu delovno zavzeti ter kakšna medgeneracijska klima vlada v podjetju. Na podlagi raziskave sem želela določiti medsebojno povezanost med internim komuniciranjem in delovno zavzetostjo ter med internim komuniciranjem in medgeneracijsko klimo. Na koncu so bile predstavljene omejitve empirične raziskave ter priporočila podjetju, ki temeljijo na izsledkih izvedene raziskave in pridobljenem teoretičnem znanju.

**Prvo poglavje** preučuje koncept komuniciranja. Za lažje razumevanje je na začetku opredeljen pojem komuniciranje, čemur sledi obravnava učinkovitega in uspešnega komuniciranja. Učinkovita komunikacija temelji na širokem spektru stvari in dosega svoj potencial, ko doseže temeljno načelo gospodarjenja. Izpostavila sem, kakšne namene ima interna komunikacija (identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija in informiranje zaposlenih, doseganje motivacije zaposlenih, zadovoljstvo pri delu itn.), kakšne smeri interne komunikacije poznamo ter na kakšen način merimo zadovoljstvo s komunikacijo. V zaključku poglavja sem predstavila, kako močen vpliv ima interna komunikacija na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost organizacije.

**Drugo poglavje** na podlagi teorije predstavlja koncept zavzetosti pri delu. Na začetku sem opredelila koncept, ki se kaže kot stanje pozitivne in aktivne povezanosti z delom. V tem poglavju so predstavljeni situacijski in individualni dejavniki delovne zavzetosti ter njuna medsebojna povezanost, ki napoveduje delovno zavzetost in posledično delovno uspešnost. Podrobno so obravnavane lastnosti, ki jih prinesejo delovna zavzetost in ukrepi za njeno izboljšanje. Na koncu poglavja sledi predstavitev merjenja delovne zavzetosti.

**V tretjem poglavju** sem se posvetila konceptu medgeneracijske klime, ki označuje ozračje med posameznimi starostnimi skupinami, ki so prisotne na trgu dela. Nanjo vplivajo številni stereotipi, ki so jih v današnjem času deležni tako mlajši kot starejši. Starostnim konfliktom se lahko izognemo s pomočjo poznavanja značilnosti posameznih generacij, ki so predstavljene v nadaljevanju tega poglavja. Sledili so predstavitev medgeneracijskega sodelovanja, priporočila, kako podjetje lahko vpliva na ustvarjanje boljše medgeneracijske klime ter na kakšen način lahko ugotovimo, kakšna medgeneracijska klima vlada v organizaciji.

**Empirični del oziroma peto poglavje** se začne z odkrivanjem povezanosti med posameznimi konstrukti na podlagi obstoječe znanstvene in strokovne literature. Prikazala sem, kakšen vpliv ima interna komunikacija na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo. Nadaljnja podpoglavja empiričnega dela so bila povezana s pridobivanjem primarnih podatkov v izbranem podjetju. Sledili so predstavljena metodologija raziskovanja, temeljna teza, raziskovalni cilji in vprašanja ter vzorec respondentov. V tem poglavju so predstavljeni podrobna analiza in rezultati raziskave, vezani na posamezne konstrukte. Predstavljeni so tudi rezultati vpliva komunikacije med sodelavci na delovno zavzetost in medgeneracijsko klimo, s čimer sem pridobila odgovor na temeljno tezo naloge. Na podlagi statistične analize odgovorov so na koncu oblikovana priporočila za podjetje.

Z magistrskim delom sem dosegla njegov osnovni cilj, ki je bil ugotoviti pomen internega komuniciranja in določiti medsebojno povezanost s konstruktoma delovne zavzetosti in medgeneracijske klime. Temeljna teza je bila na podlagi rezultatov potrjena, kar pomeni, da je interno komuniciranje pozitivno povezano tako s konstruktom delovne zavzetosti kot medgeneracijske klime. Podatki so razkrili tudi odgovor na druga raziskovalna vprašanja. Na podlagi podatkov je bilo mogoče oblikovati priporočila za podjetje. Zaključujem, da



celostna in vnaprej preišljena komunikacija med sodelavci ni nujna zgolj za zadostno informiranost, temveč tudi za vzdrževanje in izboljševanje medgeneracijskih odnosov ter za doseganje večje zavzetosti pri delu.

Raziskava ponuja številne možnosti za nadaljnje raziskovanje. Smiselno bi jo bilo izvesti tudi v drugi oddelkih izbranega podjetja ali povabiti druga farmacevtska podjetja, s čimer bi pridobili dodatne enote opazovanja, ki so potrebne za izvedbo regresijske analize.

## LITERATURA IN VIRI

1. Andrews, D. C. & Andrews, W. D. (2004). *Management Communication. A Guide*. (1. izd.). Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Ažman, U., Ruzzier, M. & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: Primer generacij. *Economic and Business Review*, 16, 27–47.
3. Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. Oxon: Routledge.
4. Bakker, A. B. (2011). An evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
5. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
6. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 389–411.
7. Bakker, A. B. & Wingerden, J. (2021). Do personal resource and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30.
8. Balakrishnan, C. & Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8).
9. Bunjak, A. & Černe, M. (2018). Mindfulness – The Missing Link in the Relationship Between Leader–Follower Strategic Optimism (Mis)match and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 9, 2444.
10. Carrière, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
11. Chen, I. S. & Fellenz, M. R. (2020). Personal resource and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
12. Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30, 5–28.

13. Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C. & Schaufeli, W. B. (2015). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143.
14. Crino, M. D. & White, M. C. (1981). Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831–838.
15. Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal Of Business Communication*, 14(3), 63–73.
16. Eder, P., Kocbek, T. & Krašovec, P. (2018, 12. september). *Medgeneracijsko sodelovanje v Sloveniji in na Portugalskem*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://psihologijadela.com/2018/09/12/medgeneracijsko-sodelovanje-primerjava-organizacij-v-sloveniji-in-na-portugalskem/>
17. Gallup, Inc. (brez datuma). *What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?* Pridobljeno 14. aprila 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
18. Goldhaber, G. M. & Krivonos, P. D. (1977). The ica communication audit: process, status, critique. *Journal of Business Communication*, 15(1), 41–55.
19. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2005). *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
20. Goriup, J. & Lahe, D. (2018). *Poglavja iz socialne gerontologije*. Maribor: AMEU - ECM, Alma Mater Press.
21. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
22. Half, R. (2017, 17. januar). *How Do Generations Of Workers Differ?* Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://rh-us.mediaroom.com/2017-01-17-How-Do-Generations-Of-Workers-Differ>
23. Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. New York: Routledge.
24. Ho, H. C. Y. & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *Internal Journal of Conflict Management*, 32(1), 102–135.
25. ISJFR ZRC SAZU. (2020). *Komunicirati*. Pridobljeno 19. februarja 2021 iz [https://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=\\*komunicirati](https://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=*komunicirati)
26. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
27. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, 10, 302–314.
28. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Linges, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129–131.
29. King, S. P. & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 124–151.

30. Lagacé, M., Van de Beeck, L. & Firzly, N. (2019). Building on Intergenerational Climate to Counter Ageism in the Workplace? A Cross-Organizational Study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201–219.
31. Lahiff, J. M. & Penrose, J. M. (1997). *Business communication, strategies and skills*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, cop.
32. Lesikar, R. V. (1988). *Basic Business Communication* (4. izd.). Homewood: Richard D. Irwin Inc.
33. Li, J., Sun, R., Tao, W. & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47.
34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Lopez Costa, P., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 774–789.
36. Macuh, B. (2019). *Medgeneracijsko sodelovanje: Potreba in zahteva časa* (1. izd.). Maribor: Kulturni center Maribor, zavod za umetniško produkcijo in založništvo.
37. Macur, M. (2019, 29. november). *Stališča in stereotipi o starejših delavcih*. Pridobljeno 21. aprila 2021 iz <https://www.star-vital.si/clanki/stalisca-in-stereotipi-o-starejsih-delavcih-5e2058c3c43cdb3eb10c8fd6>
38. Makovec Brenčič, M., Raškovič, M. & Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, 45(6), 728–751.
39. Marcey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
40. Massot, D. (2018, 9. april). *Generación Z: 15 características de los nacidos entre 1995 y 2010*. Pridobljeno 22. aprila 2021 iz <https://es.aleteia.org/2018/04/09/generacion-z-conocen-las-15-caracteristicas-de-los-nacidos-entre-1995y-2010/>
41. Mehra, P. & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524–547.
42. Styria digital marketplaces, d.o.o. (2021, 24. marec). *Prebrodite generacijske razlike na delovnem mestu*. Pridobljeno 24. aprila 2021 iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/prebrodite-generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-4026>
43. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
44. Mueller, B. H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication* (1973), 39(2), 220–244.
45. Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju* (1. ponatis). Maribor: De Vesta, WS.

46. Neill, M. S., Men, L. R. & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298.
47. Pečnik, M. (2009). *Obvladovanje izgorevanja na delovnem mestu*. Pridobljeno 23. aprila 2021 iz <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Pecnik%20Mateja.pdf>
48. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
49. Pettinger, R. (2010). *Organizational behaviour: performance management in practice*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
50. Plester, B. & Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332–350.
51. Ramšak, M. (2019, 23. oktober). *Zakaj se mora v podjetju govoriti o medgeneracijskem sodelovanju?* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz [http://www.zavod-zaposlise.si/\\_\\_trashed-3/](http://www.zavod-zaposlise.si/__trashed-3/)
52. Rijavec, P. (1999). *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.
53. Rollins, A. L., Eliacin, J., Russ-Jara, A. L., Monroe-Devita, M., Wasmuth, S., Flanagan, M. E., Morse, G. A., Leiter, M. & Salyers, M. P. (2021). Organizational conditions that influence work engagement and burnout: A qualitative study of mental health workers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 44(3), 229-237.
54. Rubin, R. B., Palmgreen, P. & Sypher, H. E. (1994). *Communication research measures: A sourcebook*. New York; London: Guilford Press.
55. Rupčić, N. (2018). Intergenerational learning and knowledge transfer – challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 25(2), 135–142.
56. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Pridobljeno 14. aprila 2021 iz <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
57. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
58. Schaufeli, W. B. & Baker, A. B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Pridobljeno 14. aprila 2021 iz [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
59. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. & Gonzalez-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

60. Singh, V. (2014). "We are not phobic but selective": the older generation's attitude towards using technology in workplace communications. *Development and learning in organizations*, 28(4), 18–20.
61. Sonnetag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853.
62. Suomäki, A., Kianto, A. & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge & Process Mangement*, 26, 140–151.
63. Tkalec Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Rewiew*, 47.
64. Tkalec Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Rewiew*, 38, 223–230.
65. Zwijze-Koning, K. & Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Sage Journals*, 20(3), 261–282.
66. Žibret, K. (2018, 12. december). *Zavzetost zaposlenih*. Pridobljeno 14. aprila 2021 iz <https://www.e-kadrovik.si/vsebine/delovno-razmerje/spremljanje-kariere-zaposlenih/zavzetost-zaposlenih/>
67. Wok, S. & Hashim, J. (2013). Communicating and sharing working relationships with older employees. *Journal of Communication Management*, 17(2), 100–121.
68. Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal Of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79.
69. Xanthopoulu, D., Bakker, A. B., Kantas, A. & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40–52.



## **PRILOGE**





## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Kot večina že ve – trenutno zaključujem svoj študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pišem magistrsko nalogo z naslovom *Pomen komuniciranja med sodelavci za večjo zavzetost pri delu ter boljšo medgeneracijsko klimo*. Cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je pridobitev primarnih podatkov, na podlagi katerih bom lahko ugotovila, kakšen pomen zaposleni pripisujejo interni komunikaciji ter analizirala, kako le-ta vpliva na delovno zavzetost posameznikov ter medgeneracijsko klimo.

Na tem mestu bi vas prosila, da mi pomagate pri pridobitvi primarnih podatkov, in sicer na način, da izpolnite anketo na spodnji povezavi. Anketa obsega nekaj demografskih vprašanj in vprašanja, ki se navezujejo na omenjene konstrukte.

Vaši odgovori so anonimni in zaupni! Uporabljeni bodo samo in izključno za namene magistrske naloge.

Čas reševanja ankete je cca. 7 minut.

Povezava: <https://1ka.arnes.si/a/27368>

V primeru kakršnih koli vprašanj vam ostajam na razpolago in se vam že vnaprej zahvaljujem za reševanje.

Lep pozdrav,

Sandra

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA							
1	Spol	Moški	Ženski				
2	Starostna skupina	1946-1964	1965-1980	1981-1995	1996-2010		
3	Zaključena izobrazba	osnovnošolska izobrazba	poklicna izobrazba	srednješolska izobrazba	višja/visokošolska izobrazba	univerzitetna izobrazba	magisterij, specializacija, doktorat

VPRAŠALNIK CSQ - vprašanja vezana na zadovoljstvo z interno komunikacijo						
Kako zadovoljni ste s kakovostjo in količino posameznih informacij spodaj						
1. Zelo nezadovoljen 2. Nezadovoljen 3. Nisem niti nezadovoljen, niti zadovoljen 4. Zadovoljen 5. Zelo zadovoljen						
1	Informacije o vašem napredku pri delu	1	2	3	4	5
2	Informacije o osebju	1	2	3	4	5
3	Informacije o politiki in ciljih podjetja	1	2	3	4	5
4	Informacije o tem, kako se vaše delo primerja z ostalimi	1	2	3	4	5

5	Informacije o tem, kako sem ocenjevan	1	2	3	4	5
6	Potrditev mojega truda	1	2	3	4	5
7	Informacije o politiki in ciljih vašega oddelka	1	2	3	4	5
8	Informacije o zahtevah na vašem delovnem mestu	1	2	3	4	5
9	Informacije o državnih regulatornih zadevah do podjetja	1	2	3	4	5
10	Informacije o spremembah v podjetju	1	2	3	4	5
11	Poročila o reševanju problemov na vašem delovnem mestu	1	2	3	4	5
12	Informacije o ugodnostih za zaposlene ter plači	1	2	3	4	5
13	Informacije o finančnem stanju podjetja	1	2	3	4	5
14	Informacije o dosežkih ter neuspehih podjetja	1	2	3	4	5
<b>Kako zadovoljni ste z naslednjim...</b>						
<i>1. Zelo nezadovoljen 2. Nezadovoljen 3. Nisem niti nezadovoljen, niti zadovoljen 4. Zadovoljen 5. Zelo zadovoljen</i>						
15	S tem, kako nadrejeni razumejo probleme s katerimi se zaposleni soočajo	1	2	3	4	5
16	S tem, kako vas komunikacija v podjetju motivira za doseganje ciljev	1	2	3	4	5
17	S tem, kako vas nadrejeni poslušajo in upoštevajo	1	2	3	4	5
18	S komunikacijskimi sposobnostmi zaposlenih v vaši organizaciji	1	2	3	4	5
19	Z vodenjem nadrejenih ter reševanjem problemov	1	2	3	4	5
20	S tem, kako komunikacija v podjetju vpliva na to, da se lahko s podjetjem poistovetite in počutite pomemben del njega	1	2	3	4	5
21	S tem, koliko je komunikacija v podjetju zanimiva in koristna	1	2	3	4	5
22	S tem, kako vam nadrejeni zaupajo	1	2	3	4	5
23	S prejetjem pravočasnih informacij, potrebnih za delo	1	2	3	4	5
24	Z obvladovanjem konfliktov prek ustreznih komunikacijskih kanalov	1	2	3	4	5
25	Z aktivnostjo govoric v podjetju	1	2	3	4	5
26	Z odprtostjo nadrejenega do vaših idej	1	2	3	4	5
27	S tem, kako točna in tekoča je komunikacija med zaposlenimi na enakovrednih položajih	1	2	3	4	5
28	S tem, kako so komunikacijske prakse prilagodljive v nujnih primerih	1	2	3	4	5
29	S kompatibilnostjo dela v vašem oddelku	1	2	3	4	5
30	Z organizacijo sestankov	1	2	3	4	5
31	S tem, kako pravšnja je stopnja nadzora nadrejenih nad mojim delom	1	2	3	4	5
32	S tem, kako jasna so pisna navodila/poročila	1	2	3	4	5
33	S tem, kako zdrav je odnos do komunikacije znotraj podjetja	1	2	3	4	5
34	S točnostjo neformalne komunikacije	1	2	3	4	5
35	S tem, kako pravšnja je količina komunikacije v podjetju	1	2	3	4	5
<b>Če ste vodja, odgovorite še na spodnja vprašanja. Izrazite svoje zadovoljstvo z naslednjim...</b>						
<i>1. Zelo nezadovoljen 2. Nezadovoljen 3. Nisem niti nezadovoljen, niti zadovoljen 4. Zadovoljen 5. Zelo zadovoljen</i>						
36	S tem, kako odzivno je osebje na moje ukaze	1	2	3	4	5
37	S tem, kako osebje predvidi moje potrebe po informacijah	1	2	3	4	5
38	S tem, kako se lahko izognem preseženi komunikaciji	1	2	3	4	5
39	S tem, kako je moje osebje dovetno za ocene, predloge in kritike	1	2	3	4	5

40	S tem, kako se moje osebe čuti odgovorno za točno komunikacijo z nadrejenimi	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

VPRAŠALNIK UWES-9 - vprašanja vezana na delovno zavzetost						
<p><b>Spodaj je navedenih devet izjav, ki se nanašajo na vaše počutje ob delu. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri delu.</b></p> <p><i>1. Nikoli 2. Redko (enkrat mesečno) 3. Včasih (nekajkrat mesečno) 4. Pogosto (nekajkrat tedensko) 5. Vsak dan</i></p>						
1	Pri svojem delu prekipevam od energije.	1	2	3	4	5
2	Pri delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-o.	1	2	3	4	5
3	Nad svojim delom sem navdušen/-a.	1	2	3	4	5
4	Moje delo je zame vir navdiha.	1	2	3	4	5
5	Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.	1	2	3	4	5
6	Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.	1	2	3	4	5
7	Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
8	Moje delo me kar potegne vase.	1	2	3	4	5
9	Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.	1	2	3	4	5

VPRAŠALNIK WICS - vprašanja vezana na medgeneracijsko klimo v organizaciji						
<p><b>Pazljivo preberite naslednje trditve in označite, kako se z njimi strinjate.</b></p> <p><i>1. Sploh se ne strinjam 2. Se ne strinjam 3. Se niti ne strinjam, niti strinjam 4. Se strinjam 5. Popolnoma se strinjam</i></p>						
1	Sodelavci druge generacije niso naklonjeni sklepanju prijateljstev zunaj njihove generacije.	1	2	3	4	5
2	Sodelavci druge generacije se pritožujejo bolj kot sodelavci moje generacije.	1	2	3	4	5
3	Sodelavci druge generacije se običajno pogovarjajo o stvareh, ki me ne zanimajo.	1	2	3	4	5
4	Sodelavci druge generacije ponavadi delajo drugače kot sodelavci moje generacije.	1	2	3	4	5
5	Počutim se prijetno, ko sodelavci druge generacije želijo spregovoriti z mano.	1	2	3	4	5
6	Uživam v pogovorih s sodelavci, ki so pripadniki druge generacije.	1	2	3	4	5
7	Sodelavci druge generacije so zanimivi in edinstveni posamezniki.	1	2	3	4	5
8	Zaposleni delajo bolje, ko sodelujejo s sodelavci svoje generacije.	1	2	3	4	5
9	Verjamem, da je moje delovno okolje prijazno ljudem vseh starosti.	1	2	3	4	5
10	V podjetju so spoštovani zaposleni vseh starosti.	1	2	3	4	5
11	Znam učinkovito komunicirati s sodelavci različnih starosti.	1	2	3	4	5
12	Sodelovanje s sodelavci različnih starosti izboljšuje kakovost mojega delovnega življenja.	1	2	3	4	5
13	Moji sodelavci dajejo starejšim sodelavcem občutek, da bi se morali upokojiti.	1	2	3	4	5
14	Čutim pritisk mlajših sodelavcev, naj odstopim.	1	2	3	4	5
15	Čutim pritisk starejših sodelavcev, naj odstopim.	1	2	3	4	5

16	V mojem delovnem okolju so kvalificirani mladi zaposleni spregledani za napredovanje.	1	2	3	4	5
<b>Spodaj so navedena štiri vprašanja, o tem kako pogosto...</b> <i>1. Nikoli 2. Redko (enkrat mesečno) 3. Včasih (nekajkrat mesečno) 4. Pogosto (nekajkrat tedensko) 5. Vsak dan</i>						
17	Kako pogosto komunicirate s sodelavci, ki niso pripadniki vaše generacije?	1	2	3	4	5
18	Kako pogosto komunicirate s sodelavci, ki niso pripadniki vaše generacije glede zadev, ki niso povezane z delom?	1	2	3	4	5
19	Kako pogosto komunicirate s sodelavci, ki niso pripadniki vaše generacije, o vašem osebnem življenju?	1	2	3	4	5
20	Kako pogosto greste na malico s sodelavci, ki niso pripadniki vaše generacije?	1	2	3	4	5