

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VESNA ROGELJ KODELA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KOMUNIKACIJE NA GRADNJO ZAUPANJA MED
ZAPOSLENIMI V ORGANIZACIJI**

Ljubljana, junij 2013

VESNA ROGELJ KODELA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vesna Rogelj Kodela, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv komunikacije na gradnjo zaupanja med zaposlenimi v organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN VLOGA ZAUPANJA V POSLOVNEM SVETU	3
1.1 Vrste zaupanja	6
1.2 Posledice odsotnosti zaupanja v organizaciji	8
1.3 Dimenzije zaupanja	9
1.3.1 Dimenzija sposobnost.....	9
1.3.2 Dimenzija odprtost in poštenost	10
1.3.3 Dimenzija skrb za zaposlene	10
1.3.4 Dimenzija zanesljivost.....	11
1.3.5 Dimenzija identifikacija	11
2 OPREDELITEV IN VLOGA KOMUNIKACIJE V POSLOVNEM SVETU	12
2.1 Elementi komunikacijskega procesa	13
2.2 Komuniciranje med različnimi hierarhičnimi ravni	15
2.3 Načini sporočanja informacij med zaposlenimi v organizaciji	18
2.4 Dimenzije komunikacije.....	19
2.5 Vloga komunikacije pri zaupanju.....	21
3 EMPIRIČNA PREVERBA	22
3.1 Namen raziskave.....	22
3.2 Opredelitev problema in hipotez	23
3.3 Metodologija.....	27
3.3.1 Predstavitev vzorca.....	27
3.3.2 Predstavitev vprašalnika.....	28
3.3.3 Statistične metode.....	30
3.4 Rezultati raziskave.....	30
3.4.1 Značilnosti zaposlenih.....	30
3.4.2 Rezultati merjenja zadovoljstva s komunikacijo	33
3.4.3 Rezultati merjenja zaupanja	37
3.5 Preverjanje hipotez	43
3.6 Povzetek ugotovitev in priporočila.....	47
SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi nujnosti zaupanja	4
Slika 2: Piramida zaupanja	5
Slika 3: Prvine v procesu komunikacije	15
Slika 4: Starostna struktura anketirancev po razredih (v %)	31
Slika 5: Značilnosti anketirancev glede na dokončano izobrazbo	31
Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na velikost organizacije v kateri delajo (v %).....	32
Slika 7: Značilnosti anketirancev glede na njihovo delovno mesto	33
Slika 8: Dimenzija zadovoljstvo z informacijami	34
Slika 9: Dimenzija komuniciranje z nadrejenimi	35
Slika 10: Dimenzija povratne informacije	35
Slika 11: Dimenzija komunikacijska klima	36
Slika 12: Dimenzija kakovost medijev.....	37
Slika 13: Dimenzija sposobnost	38
Slika 14: Dimenzija odprtost in poštenost.....	40
Slika 15: Dimenzija skrb za zaposlene.....	41
Slika 16: Dimenzija zanesljivost.....	42
Slika 17: Dimenzija identifikacija.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povezanost spremenljivk.....	44
Tabela 2: Anova	44
Tabela 3: Koeficienti	45
Tabela 4: Povezanost spremenljivk.....	46
Tabela 5: Anova	46
Tabela 6: Koeficienti	46
Tabela 7: Anova	47

UVOD

Organizacije 21. stoletja se soočajo s številnimi izzivi, saj je to stoletje velikega napredka in novih možnosti za posameznike in družbo kot celoto. Konkurenčno poslovno okolje, kot ga poznamo danes, zahteva, da se organizacije neprestano prilagajajo in iščejo nove rešitve za obstoj na trgu. Če bodo organizacije želele v prihodnosti preživeti, bodo morali njihovi zaposleni hitreje misliti, biti ustvarjalni in se na različne načine povezovati med seboj, ključno vlogo pri tem pa bosta imela dobra komunikacija in zaupanje med vsemi zaposlenimi v organizaciji.

Avtorji ugotavljajo, da ima prisotnost zaupanja med zaposlenimi za organizacijo pozitivne učinke. Mohamedrasheed in Marane (2012, str. 39) menita, da zaupanje v organizaciji zaposlene spodbuja k inovativnosti. Smith (2002, str. 30) meni, da se le takrat, ko se ustvari vzajemno zaupanje, lahko sodelavci počutijo dovolj varno, da se podajo iz prijetnega in varnega okolja na manj znana in tuja področja. Naučijo se namreč tvegati za ceno napake, če vodi dovolj dobro zaupajo. Če se svojim sodelavcem ne zaupa in se jih za storjene napake kaznuje, nastanejo v odnosih pregrade. Novak (2000, str. 116–117) ugotavlja, da je zaupanje med zaposlenimi eden izmed najpomembnejših pogojev za uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Ko je stopnja zaupanja med sodelavci visoka, so ti bolj lojalni, bolje opravljajo svoje naloge, poleg tega pa so tudi stroški dela precej nižji. Saunders (2007, str. 26–27) ugotavlja, da zaupanje v organizaciji spodbuja sodelovanje, predanost in prost pretok idej. Lahko pomaga pri preživetju organizacije in doseganju konkurenčne prednosti. Ključni dejavnik pri ohranjanju visoke stopnje zaupanja je, da se vedno pove resnico. Reina in Reina (2008, str. 5) ugotavljata, da so zaposleni pri opravljanju svojih nalog v organizaciji med seboj povezani in da je pri tem potrebno zaupanje. Sodelavcu naj se zaupa, da je svoj del naloge dobro opravil, da je informacija, ki jo posreduje, resnična, in naj se ne izgublja časa s preverjanjem. Prav tako naj se zaupa nadrejenemu, da daje resnično odkrito povratno informacijo o delu. Flaherty in Pappas (2000, str. 271–278) ugotavljata, da je za dobre medosebne odnose potrebno zaupanje med zaposlenimi, katero omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje in posledično zmanjšanje možnosti nastanka konfliktov. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci so bolj predani in več prispevajo k produktivnosti in uspešnosti organizacije. Nadrejeni si zaupanje pridobijo s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih.

Povzamem lahko, da zaupanje v organizaciji spodbuja sodelovanje, izmenjavo znanj in idej, večja fleksibilnost, nižja stroške, spodbuja inovativnost, zmanjšuje možnost nastanka konfliktov itd. Glede na ugotovitve avtorjev, kako pomembna je prisotnost zaupanja med zaposlenimi, bi bilo dobro, da vsak manager nameni pozornost oblikovanju zaupanja v organizaciji. V nalogi bom skušala prikazati, da lahko gradimo zaupanje s pomočjo dobre komunikacije, kar so že ugotavljali nekateri avtorji.

Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi organizacije prihajajo od znotraj (Seiler, Baudhuin & Shuelke, 1992, str. 6). Samsupin in Sung (2005, str. 279) sta mnenja, da gre za pozitivno povezanost med komunikacijo in odnosi zaupanja, kar pomeni, da se lahko skozi komunikacijo razvijejo pozitivni odnosi. Franca (2007, str. 3) ugotavlja, da se s tem, ko se v organizaciji omogoči prosto obveščanje in komuniciranje med različnimi hierarhičnimi ravni, pripomore k boljšim odnosom in zaupanju v nadrejenega. Obveščenost in komunikacija pri zaposlenih pritegneta sodelovanje oz. občutek, da so del organizacije. Wayne (2011, str. 74) je mnenja, da je za gradnjo zaupanja v organizaciji dobro, da se zaposlenim redno deli informacije. Černelič (2006, str. 88) ugotavlja, da brez zaupanja med zaposlenimi ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje in prenos znanja med njimi.

Tako komunikacija kot tudi zaupanje sta ključnega pomena za vsako organizacijo, saj je v času, ko vlada neizprosna konkurenca na trgu, pomembno, da so zaposleni med seboj povezani, da komunicirajo in si zaupajo. Namen magistrske naloge je opozoriti na naraščajoč pomen zaupanja med zaposlenimi in prikazati, kako komunikacija vpliva na zaupanje. Prikazala bom povezanost teh dveh dejavnikov in na podlagi raziskave opozorila management, naj pri vodenju organizacije nameni več pozornosti komunikaciji in gradnji zaupanja med zaposlenimi, ki je glavni temelj za vzpostavitev dobrih odnosov. Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako komunikacija vpliva na zaupanje.

Cilji naloge so:

- Predstaviti teorije zaupanja in komunikacije ter njune povezanosti.
- Na osnovi pregleda literature izdelati vprašalnik.
- Z raziskavo pridobiti poglobljeno in kompleksno sliko o vplivu komunikacije na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji.
- Podati konkretne predloge za izboljšanje komunikacije in posledično temu zgraditi zaupanje med zaposlenimi v organizaciji.

V teoretičnem delu naloge sem uporabila metodo deskripcije v smislu splošnega opisovanja opredeljevanja pojmov ter razlago obstoječe literature v povezavi s komunikacijo in zaupanjem. Uporabila sem tudi metodo kompilacije, ki zajema spoznanja, stališča, vrednote, ugotovitve že narejenih raziskav domačih in tujih avtorjev. Prisotna je bila deduktivna metoda, s pomočjo katere logično sklepamo na področju splošnih zaznav in teorij. V raziskovalnem delu naloge sem uporabila kvantitativno metodo, in sicer s pomočjo spletnega vprašalnika (zaprtega tipa). Vzorčenje je bilo po principu snežne kepe. V zaključku dela sem z metodo komparacije primerjala teoretična spoznanja različnih avtorjev in svoje rezultate, pridobljene z empirično raziskavo. Magistrsko delo je torej zaokrožena celota teorije in primera raziskave ugotavljanja vpliva komunikacije na zaupanje med zaposlenimi z namenom

skozi vsebino bralcu prikazati, kako pomembna je prisotnost zaupanja med zaposlenimi in da lahko s komunikacijo vplivamo na to, kakšno zaupanje se bo oblikovalo v organizaciji.

Naloga je razdeljena na tri glavna poglavja, znotraj katerih so podpoglavja. V prvem poglavju najprej teoretično opredelim zaupanje in njegovo vlogo v poslovnem svetu, predstavim nekaj različnih opredelitev domačih in tujih avtorjev, nato opišem vrste zaupanja. Navedem nekaj slabosti, ki jih prinaša odsotnost zaupanja, in zaključim poglavje z opisom petih dimenzij zaupanja. V drugem poglavju opredelim komunikacijo in njeno vlogo v poslovnem svetu. Nadaljujem z elementi komunikacijskega procesa, nato predstavim komuniciranje med različnimi hierarhičnimi ravnmi in opišem način sporočanja informacij med zaposlenimi v organizaciji, pri čemer izpostavim pomembnost osebnega stika »iz oči v oči«, ter opredelim pet dimenzij komunikacije. Poglavje zaključim tako, da navedem ugotovitve avtorjev, ki so že raziskovali vlogo komunikacije pri zaupanju. Tretje, zadnje poglavje, je v celoti namenjeno raziskavi. Opredelim namen raziskave, navedem hipoteze in opišem metodologijo. Sledi predstavitev dobljenih rezultatov, preverim postavljene hipoteze, naredim povzetek ugotovitev in zaključim s priporočili.

1 OPREDELITEV IN VLOGA ZAUPANJA V POSLOVNEM SVETU

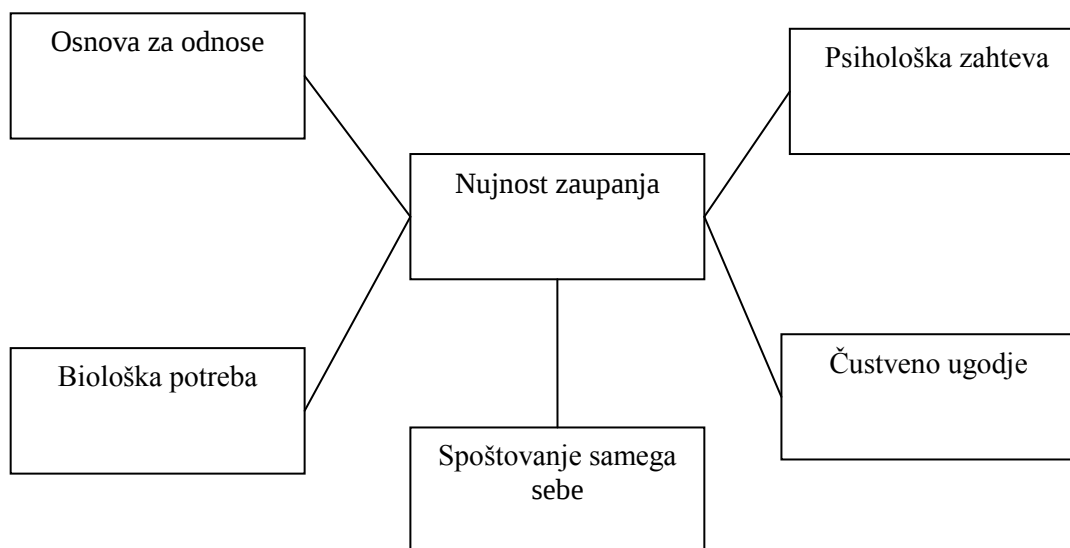
Po opredelitvi Slovarja slovenskega knjižnega jezika je zaupanje prepričanje, da je kdo sposoben, voljan narediti, kar se pričakuje; prepričanje, da je kdo pošten, iskren; in prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (Bajec, 1994, str. 1637). Jakulin (2008) pravi, da v slovenščini nimamo pravih enoznačnih izrazov za angleški besedi »*trust*« in »*confidence*«. Avtor je mnenja, da lahko nekomu zaupamo (*trust*), šele ko ponotranjimo občutek zaupanja (*confidence*) v nekoga ali ko mu verjamemo. Tako tudi sam razume izrek Jacka Welcha, direktorja ameriške družbe General Electric, ki je dejal: »Zares nekaj veš, šele ko to občutiš«. (»*You know it when you feel it*« Welch v Jakulin 2008).

Mayer (2004, str. 58) je opredelil zaupanje kot »čustvo, saj lahko govorimo o njegovi smeri, jakosti in trajanju. Po vrednotnem gledanju ima dva pola: zaupanje ter nezaupanje. Določa odvisno komponento do stvari, pojavov, drugih ljudi in do samega sebe.« Sztompak (1999, str. 25) meni, da je zaupanje »sestav o negotovem pričakovanju drugih. Zaupanje je sestavljeno iz dveh glavnih komponent: prepričanja in dolžnosti«. Možina (2004, str. 65–66) opredeli zaupanje kot bistven dejavnik, ki vodi v uspešno delo. Ustvariti se mora med vsemi člani. Medsebojno zaupanje se pospeši z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Oseba, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščena glede svojih prednosti in pomanjkljivosti. Od drugih pričakuje pomoč ali nasvete, vse to pa prispeva k njeni večji uspešnosti in učinkovitosti.

Zaupanje lahko opredelimo kot pozitivno pričakovanje, da naš partner ne bo skozi besede, dejanja ali odločitve ravnal preračunljivo (izkoristil ranljivosti druge strani) ne glede na možnosti in priložnosti. Pri tem mislimo, da je zaupanje brezpogojno in omejeno. Obstajajo določene omejitve oz. meje, ki jih okolje postavlja organizacijam in posameznikom pri zaznavi in razlagi zaupanja. Pri tem razlikujemo osebno in sistemsko zaupanje (Kovač & Jesenko, 2004, str. 41). Robbins (2001, str. 643) opredeli zaupanje kot pozitivno pričakovanje subjektov, vpletenih v odnos, da ne bodo delovali oportunistično oz. za sebe na račun drugih. To pomeni tako dejanje, ki izkoristi ranljivost in tveganje nekoga drugega, zaradi česar je zaupanje lahko tudi razočaranje.

Giddens (1990, str. 221) meni, da je zaupanje »prepričanje v zanesljivost osebe ali sistem glede danih izidov ali dogodkov, pri čemer prepričanje izraža vero v poštenost, ljubezen drugega ali v pravilnost abstraktnih načel«. Ljudje so na začetku življenja popolnoma odvisni od drugih, kasneje biološka potreba postane bolj psihološka zahteva, saj si želimo določeno mero stabilnosti, zanesljivosti, predvidljivosti in varnosti (Šalamon, 2005, str. 6). Marshall (2000, str. 49–52) ugotavlja, da je zaupanje temelj za spoštovanje samega sebe in temelj za odnose. Odnosi brez zaupanja so bolj podobni transakcijam. Avtor meni, da je zaupanje potreba, ki je nujna za delovanje medsebojnih človeških odnosov. Vsi ti elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja so prikazani na Sliki 1.

Slika 1: Elementi nujnosti zaupanja



Vir: E. M. Marshall, Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation, 2000, str. 50.

Whitney (1994, str. 3) meni, da se je pri opredelitvi zaupanja potrebno vprašati, kako bi bilo, če bi vsi svoje delo opravljali dobro, pravočasno in v skladu z načrtanimi cilji. Ali bi sploh še potrebovali kakršen koli kontrolni mehanizem, saj bi bili vsi zaupljivi. Rezultat tega bi bil, da bi organizacijska struktura postala položnejša, nadzor manjši in posledično bi sledil večji

dobiček. Avtorji niso usklajeni glede opredelitve zaupanja, strinjajo se le o pomembnosti samega koncepta zaupanja. Mayer (v Atkinson & Bucheer, 2003, str. 283) navaja, da so razlogi za »zmedo« pri obravnavi koncepta zaupanja nekateri izrazi (sodelovanje, prepričanje, pričakovanje), ki se uporabljajo z istim pomenom kot zaupanje.

Simonsenova (v Cvetko, 2002, str. 99–101) v piramidi zaupanja (Slika 2) navaja glavne dejavnike, ki ustvarjajo zaupanje. Če je eden izmed zidakov v piramidi izpuščen, bo osnova zaupanja opotekajoča in bo morda celo propadla. Poštenost je temelj v piramidi zaupanja, zaposleni želijo biti prav informirani in hočejo vedeti, kaj se dogaja, tudi ko gre za slabe novice. Potreben je direktni pogovor oz. odkrita komunikacija in informiranje na vseh nivojih. Zaposleni se pogovarjajo o svojih ciljih, managerji jim dajejo jasno in objektivno povratno informacijo. Pomembno je, da pozorno poslušamo sogovornika, in razumemo pomen sporočila (opaziš tudi nebesedna sporočila – govorico telesa). Opredeliti je potrebno tudi pričakovanja in obveze vseh sodelavcev, ki na to ta odnos naprej gradijo na osnovi medsebojne soodvisnosti in podpore. Za izgradnjo zaupanja je potrebna tudi zanesljivost, ki se nanaša na tako imenovano vestno opravljanje nalog v primernem času in po navodilih vodij. Spoštovanje je na prvem mestu med sestavinami delovnega odnosa. Osebnost posameznika mora biti spoštovana. Njegova integriteta mora postati osnova za obnašanje pri poslovnih odločitvah in temelj medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Slika 2: Piramida zaupanja



Vir: P. Simonsen v R. Cvetko, Razvijanje delovne kariere, 2002, str. 100.

Robbins (2001, str. 643) opredeljuje pet glavnih dimenzij zaupanja in sicer integriteto (poštenost, resnicoljubnost), kompetentnost (sposobnost ter znanje, ki ga ima posameznik),

konsistentnost (dobra presoja posameznika ter zanesljivost in predvidljivost), zvestoba (zaščita in ohranjanje ugleda drugih) in odprtost (odkritost komuniciranja in izmenjava informacij).

1.1 Vrste zaupanja

Na področju teorije o zaupanju se je razvilo več vrst zaupanja. Cousins in Crone (2003, str. 1453) opredeljujeta tri glavne vrste, in sicer preračunljivo ali kalkulatивно zaupanje, normativno zaupanje in kognitivno zaupanje.

Preračunljivo oz. kalkulatивно zaupanje temelji na tehtanju koristi in stroškov pri poteku dogodkov med partnerjema. Teorijo preračunljivega zaupanja se povezuje tudi s teorijo transakcijskih stroškov. Pri tem gledamo na človeka kot racionalnega akterja, ki deluje v smeri maksimiziranja koristnosti. Racionalni partner zaupa le, če njegovi preračuni in ocene kažejo na to, da je korist od zaupanja večja kot izguba, ki bi nastala ob izneverjenju zaupanja, ali če so ti odnosi podprti s sankcijami. Ta razmišljanja so bila deležna kritik, saj je gledanje na človeka kot instrumentalno racionalnega, oportunističnega in egoističnega preozka. Racionalni akter zaupa le v primeru, če medsebojno zaupanje predstavlja zanj večjo korist kot možna izguba oz. izdaja zaupanja in kadar je odnos zaupanja podkrepjen z negativnimi sankcijami (Šalamon, 2005, str. 12–13).

Normativno zaupanje temelji na vrednotah in normah. Gre za solidarnost, ki temelji na institucionaliziranih deljenih vrednotah, lojalnosti in družbeni kolektivnosti. Te vrednote so značilne za skupnost v družbi. Če postavimo samo deljene vrednote kot osnovo zaupanja, je tako enostransko, kot če bi postavili za osnovo samo preračunljivost. Kljub temu, da normativna teorija zagovarja, da se zaupanje lahko razvije le v družbah, ki združujejo podobne vrednote in stališča, nam empirične raziskave kažejo, da se zaupanje lahko ustvari tudi med ljudmi iz različnih kulturnih področij oz. med posamezniki, ki ne delijo nobenih vrednot razen ozkih poslovnih ciljev (Lane, 1998, str. 8).

Splošno poznavanje in znanje sta osnovi kognitivnega zaupanja. Zaupanje temelji na pričakovanjih in prepričanjih o naravnem in družbenem redu na splošno, o vzajemnem delovanju z drugimi in o splošni strukturi delovanja. Bolj ko so prisotna družbena pričakovanja, tem bolj spontano se razvije zaupanje. Simmel (1950, str. 11) je prvi, ki je izpostavil problem časa in znanja v družbeni menjavi ter negotovosti, ki jih ta povzroča. Njegova teorija temelji na tem, da so prvi koraki vedno narejeni, ne da bi vpleteni v ta odnos vedeli, kako se bo partner odzval, kar pomeni, da mora, če želimo zaupati, v družbi obstajati neka potrebna stopnja zaupanja. Zuckerjeva (1986, str. 95) izpostavlja kognitivno vsebino pričakovanj s poudarkom na družbenih pravilih in skupnem razumevanju. Tisto, kar družba pričakuje, ima svojo interpretacijsko strukturo, ki skupaj z družbeno zagotovljenim znanjem določa splošni okvir za delovanje, specifična pravila pa v nasprotju z družbenimi določajo le

vloge, pravilo in upravičeno sredstvo interakcije v danem sektorskem ali interakcijskem kontekstu. Zuckerjeva loči med osebnim in neosebnim zaupanjem. Osebno zaupanje je tisto zaupanje, ki se razvije na podlagi dobrega poznavanja posameznikov med seboj in je rezultat preteklih interakcij ali pa izhaja iz pripadnosti isti družbeni skupini. Na podlagi zgornje opredelitve avtorica izpostavi tri vrste zaupanja, in sicer procesno zaupanje, karakteristično zaupanje in institucionalno zaupanje.

Procesno in karakteristično zaupanje se nanašata na osebno zaupanje, institucionalno pa na neosebno zaupanje. Procesno zaupanje vključuje grajenje zaupanja med postopnim zbiranjem znanj (ugled znamke, jamstvo kvalitete) o drugem partnerju v menjavi. Tovrstno zaupanje je odvisno od dejanskih izkušenj, ki jih partnerji pridobijo med menjavo in lahko vodijo v ugled. Karakteristično zaupanje je zasnovano na lastnostih, na družbeni podobnosti in kulturni skladnosti, saj predvideva, da upnik ali zaupnik pripadata isti družbeni skupini oz. skupnosti in tako za njiju obstajajo ista pravila. Tu ne gre za izkušnje kot pri procesnem zaupanju, saj so viri te vrste zaupanja osebne karakteristike, kot so spol, starost in etnična pripadnost. Institucionalno zaupanje (neosebno zaupanje) se bistveno razlikuje od prej omenjenih oblik zaupanja, saj se oddalji od predpostavk, da lahko le medsebojna poznanstva oblikujejo zaupanje, saj se morajo organizacijski akterji v primeru, ko se ne morejo več zanesi na skupne osebne značilnosti, na preteklost ali zajamčeno prihodnost menjave, obrniti na neosebno obliko zaupanja, ki jo predstavlja institucionalno zaupanje. Institucionalno zaupanje pojasnjuje, da gre predvsem za zaupanje v posameznikovo zanesljivost, da bo spoštoval formalne, družbene in legitimne strukture oz. na kratko, za zaupanje v zanesljivost institucije. Ta vrsta zaupanja je primerna za odnose, ko ti presegajo meje skupine, in ima značilnosti mednarodnega poslovanja.

Lewicka in Krot (2012, str. 203) sta ugotovila, da so dosedanje raziskave o zaupanju med zaposlenimi temeljile predvsem na zaupanju v nadrejene, zato sta mnenja, da je potrebno preučiti tudi druge vrste zaupanja (organizacijsko zaupanje, zaupanje na vertikalni ravni in zaupanje na horizontalni ravni). Po njunem mnenju ima velik vpliv na uspešnost podjetja horizontalno zaupanje, saj je zaupanje med zaposlenimi na isti hierarhični lestvici pomembno predvsem z vidika naraščajočega timskega dela. Lewicka in Krot (2012) sta v svoji raziskavi, ki sta jo izvedla na Poljskem, anketirala 259 oseb. Vsaka vrsta zaupanja (na organizacijski, vertikalni in horizontalni ravni) je bila raziskana z uporabo lestvice, katere osnova je bila Trust Assessment Scale, ki je bila potrjena s strani Wichita State University in Tzafirir ter Dolan's lestvice zaupanja (Tzafirir & Gur v Lewicka & Krot, 2012, str. 203), katero so nato prilagodili, glede na razmere na Poljskem in vključili naslednje razsežnosti: sposobnost, dobrohotnost, integriteta.

Pri raziskovanju splošne stopnje zaupanja se je izkazalo, da vprašani najvišje ocenjujejo zaupanje v odnosu s podrejenim, torej vertikalno zaupanje (povprečje: 3,78). Anketiranci so ocenili, da na zaupanje zaposlenih v nadrejene vplivajo dejavniki v smislu poštenosti pri

nagrajevanju, da zaposleni verjamejo v sposobnosti nadrejenega in da se nadrejeni zanima za probleme svojih podrejenih. Odnosi med delavci, horizontalno zaupanje, so bili ocenjeni malenkost nižje od horizontalnega (povprečje: 3,76). Na odnose zaupanja med sodelavci (horizontalna raven) imajo močnejši vpliv dejavniki prepričanje v dobroto in poštenost sodelavca kot tudi pripravljenost na pomoč oz. svetovanje. Institucionalno zaupanje je bilo ocenjeno najnižje (povprečje: 3,46). Rezultati ankete so pokazali, da je za zaupanje v organizacijah potreben stalen in učinkovit pretok informacij, sistematično reševanje sporov, da so zaposleni seznanjeni s cilji svoje organizacije, in tudi prepričanost v to, da ima njihova organizacija jasno postavljene cilje.

Raziskava, ki sta jo izvedla Lewicka in Krot, je pokazala, da so anketiranci ocenili visoko stopnjo zaupanja v organizacijah, in sicer z vertikalnega in horizontalnega vidika, s tem da ocenjujejo institucionalni vidik zaupanja nekoliko nižje. Zaupanje na vertikalni ravni je predpogoj za učinkovito izvajanje sprememb. Raziskave kažejo, da so menedžerji, ki se štejejo kot zaupanja vredni, bolj uspešni pri privabljanju in ohranjanju najboljših zaposlenih ter spodbujanju sprememb in inovacij (Mishra & Morrissey v Lewicka & Krot, 2012, str. 206).

Menim, da sta zaupanje na vertikalni ravni ter zaupanje na horizontalni ravni izredno pomembna za uspešno delovanje organizacije. Za zaposlene na isti hierarhični lestvici je dobro, da so prisotni dobri odnosi, ki izhajajo iz zaupanja, saj bodo le tako lahko sodelovali in skupaj dosegali zastavljene cilje organizacije. V zgoraj omenjeni raziskavi je bilo ugotovljeno, da sta dejavnika prepričanja v dobroto in poštenost sodelavca kot tudi pripravljenost pomoči oz. svetovanja ključna za grajenje zaupanja na horizontalni ravni. Za oblikovanje zaupanja na vertikalni ravni pa menim, da so nadrejeni tisti, ki bodo s svojim ravnanjem vplivali na to, ali se bo na tej liniji vzpostavilo zaupanje ali nezaupanje. Vsekakor je potrebna visoka stopnja informiranosti zaposlenih in obveščenost o vseh spremembah ter ciljnih organizacije, saj dober pretok informacij oblikuje institucionalno zaupanje.

1.2 Posledice odsotnosti zaupanja v organizaciji

Odsotnost zaupanja se kaže v tistih organizacijah, kjer vlada zaprto ozračje in ni odprte komunikacije. To pa prinaša za organizacijo same negativne posledice: nezadovoljstvo zaposlenih, slabe medsebojne odnose, pojavljanje govoric, negativno vzdušje (Černelič, 2006, str. 88; Tavčar, 2009, str. 91). Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa celo napačna, bodo dobili vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. To povzroča nezadovoljstvo, zaposleni pa so tudi manj zavzeti za delo in ne čutijo pripadnosti organizaciji. Odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti in lojalnosti. Omogoča premagovanje težkih obdobij, ko se od zaposlenih zahtevajo dodatni napori in odrekovanja (Mooler, 1995, str. 126).

Urquhart (2012, str. 7) ugotavlja, da se grajenje zaupanja v organizaciji morda zdi izjemno težko dosegljivo, vendar če organizacija ni zaupanja vredna, ima to lahko tudi finančne posledice. Potrebno se je zavedati, da kot se ravna z zaposlenimi v organizaciji, bodo tudi zaposleni ravnali s strankami. Če organizacija oz. manager ne drži obljube, ki jo da zaposlenim, je pričakovati, da tudi zaposleni ne bodo izpolnili obljub strankam. Ljudje sodelujemo z osebami, ki jim zaupamo. Zaupanje stranke se začne že pri zaupanju v organizacijo s strani zaposlenih. Reina in Reina (2008, str. 10) opozarjata, da je brez zaupanja znotraj organizacije nemogoče pričakovati dosežene, še manj pa presežene potenciale.

Če organizacija nima oblikovanega zaupanja, lahko na podlagi ugotovitev avtorjev sklepam, da zaposleni ne morejo maksimalno izkoristiti svojega potenciala. Dobro je, da zaposleni sodelujejo in čutijo pripadnost organizaciji, da verjamejo v sam sistem delovanja organizacije, saj le tako izkoristijo svoje znanje in so bolj ustvarjalni. Pomembno vlogo pri grajenju zaupanja imajo vodilni, zato je potrebno, da vse aktivnosti usmerijo tako, da bo njihovo delovanje pozitivno vplivalo na ustvarjanje zaupanja. Če ni zaupanja med zaposlenimi in ni timskega duha, tudi organizacija ne more poslovati uspešno.

1.3 Dimenzije zaupanja

Mishra (1996) je raziskoval vlogo zaupanja v organizaciji v času krize. Z raziskavo utemeljuje, da zaupanje predstavlja ključni element za preživetje organizacije, ko se znajde v krizi. Mishra se je v svoji raziskavi pogovarjal s triintridesetimi managerji, kateri so vodili podjetja v času hude recesije v avtomobilski industriji v ZDA in Kanadi v obdobju med letoma 1991–1992, v katerem je bilo preživetje številnih podjetij ogroženo (Chrysler, Ford in GM). Vsak od triintridesetih intervjuvanih managerjev zaseda najvišje položaje v svojih podjetjih. Avtor je uporabil polstrukturiran intervju, da so lahko managerji opredelili dejavnike, ki prispevajo k uspešnosti njihovih organizacij in možnosti za preživetje, da je industrija bolj konkurenčna. V teh razgovorih so s številnimi managerji razpravljali o zaupanju in nezaupanju kot kritičnemu dejavniku, ki vpliva na delovanje njihovih organizacij, predvsem ko se je stanje v avtomobilski industriji poslabšalo.

Avtor je pred izvedbo intervjujev z managerji preučil navedbe drugih avtorjev in tako zaupanje opredelil s štirimi dimenzijami in sicer sposobnost, odprtost in poštenost, skrb za zaposlene in zanesljivost (Mishra, 1996, str. 267–272).

1.3.1 Dimenzija sposobnost

Sposobnost v primeru organizacijskega zaupanja poleg učinkovitosti sodelavcev in vodij vključuje tudi organizacijo kot celoto. Dimenzija meri zaupanje v organizacijo oz. v njeno sposobnost konkuriranja in preživetja na trgu. V organizacijah managerji razvijajo odnose s svojimi podrejenimi predvsem na podlagi zaupanja, kjer je zaupanje opredeljeno glede na

sposobnost (Gabarro v Mishra, 1996, str. 266). Na organizacijski in medorganizacijski ravni je sposobnost dimenzije zaupanja zlasti v okviru izmenjave odnosov, npr. če organizacija, ki je dobavitelj, izpolnjuje standarde organizacije, ki je kupec, ta naročenega blaga ne bo pregledoval, vse dokler mu ga ne dostavijo. Kupec dokazuje večjo stopnjo zaupanja v sposobnost dobavitelja.

Sposobnost je izražena kot ena od dimenzij zaupanja, ki jo je Mishra prejel kot odgovor enega izmed triintridesetih managerjev, ko ga je zanimalo, kako se je ohranilo in razvilo zaupanje v njegovi organizaciji. Manager je odgovoril, da morajo zaposleni biti prepričani, da je manager sposoben in da ve, kaj govori. Ko je manager v stiku s podrejenimi in jim pove, da morajo nekaj narediti, morajo zaposleni dobiti občutek, da bodo s tem narejene neke spremembe (Mishra, 1996, str. 266).

1.3.2 Dimenzija odprtost in poštenost

Druga dimenzija zaupanja je odprtost in poštenost. Ta dimenzija ne vključuje le količine in točnosti medsebojnih informacij, pomembno je tudi, kako iskreno in primerno poteka komunikacija. Eden od ključnih vidikov dobrih odnosov med menedžerji in njihovimi podrejenimi je zaupanje, ki se ga opredeljuje v smislu dožemanja odprtosti in poštenosti (Gabarro v Mishra, 1996, str. 266). Cvetko (2002, str. 101) poštenost opredeli kot pomemben element pri gradnji zaupanja. Zaposleni želijo pošteno povratno informacijo, čeprav včasih ne slišijo tistega, kar se jim govori, ali tega ne sprejmejo najbolje. Nič ne uniči zaupanja hitreje kot prav pomanjkanje pravega načina, kako se pove resnico. Avtor meni, da zaposleni želijo biti prav informirani in hočejo vedeti, kaj se dogaja, tudi ko gre za slabe novice.

Managerji so v intervjuju prav tako razpravljali o zaupanju v smislu odprtosti in poštenosti med njimi in njihovimi zaposlenimi. Eden izmed managerjev je menil, da če zaposleni ne verjamejo, kar se jim pove, in so mnenja, da je vse brez pravega pomena, naj tudi manager ne pričakuje, da bodo zaposleni več delali ali pa delali celo na drugačen način. Zaposleni ne bodo dovzetni za spremembe, če ne bodo razumeli in zaupali, da so stvari, ki jih govori manager, resnične. V intervjuju se je izpostavila odprtost za določeno raven oz. pokazalo se je, da je preveč odprtosti lahko tudi ovira pri povečanju zaupanja, npr. nekomu povedati popolno resnico, z podrobnostmi o njegovem značaju lahko zmanjša zaupanje med dvema. Vendar taka ekstremna odprtost zmanjšuje splošno stopnjo zaupanja z zmanjšanjem zaupanja v smislu skrbi glede dimenzije sposobnosti, namesto dimenzije odprtosti (Mishra, 1996, str. 266–267).

1.3.3 Dimenzija skrb za zaposlene

Zaupanje v smislu skrbi pomeni, da se lastni interesi uravnotežijo z interesi drugih. Skrb za zaposlene vključuje sočutje, zaskrbljenost, strpnost, varnost. Zaposleni zaupajo vodilnim

menedžerjem delno tudi zato, ker so prepričani, da bodo ti menedžerji skrbeli za varnost njihovih zaposlitev (Kanter, 1983; Kanter v Mishra, 1996, str. 271). Zaposleni ocenjujejo management v smislu, ali jim je mogoče zaupati, ali jih skrbi za podrejene, se ukvarjajo z njihovimi interesi, počutjem (Kotter & Schlesinger v Mishra, 1996 str. 268).

V intervjuju je eden izmed managerjev izrazil svoje mnenje, in sicer je omenil, da je dejavnik zaupanja ta, da imaš najboljši interes ljudi v srcu in da zaposleni verjamejo v tisto, kar hočeš narediti. Manager je pojasnil, da nosi odgovornost za vsaj 3.000 oseb ter njihovih družin in da je to super odgovornost. Njegov edini cilj je zagotoviti, da imajo ti ljudje prihodnost in da lahko poskrbijo za preživetje svojih družin (Mishra, 1996, str. 267–268).

1.3.4 Dimenzija zanesljivost

Zanesljivost kot dimenzija pomeni doslednost in usklajenost delovanja med besedami in dejanji, ki gradita zaupanje. Zanesljivost voditeljev je izrecno določena glede na to, da se lahko na njih zanesesh. Mishra (1996, str. 268–269) ugotavlja, da je zanesljivost odvisna od skladnosti med besedami in dejanji. Ko so bili managerji vprašani po oceni stopnje zaupanja glede njihovih strank, je eden od managerjev izrazil mnenje, da je v večjem delu prepričan, da je raven zaupanja z njihovimi strankami zelo dobra, saj njihova organizacija naredi točno tisto, kar obljubijo, in zato se stranka ponovno vrne (npr. držiš se dogovorjenega roka dobave).

1.3.5 Dimenzija identifikacija

Peto dimenzijo identifikacija je prispevala študija, ki so jo izvedli v Mednarodnem združenju poslovnih komunikatorjev (IABC), katere odgovorna raziskovalca sta bila Shockley-Zalabak in Ellis. Ugotavljali so povezave med zaupanjem, zadovoljstvom z delom in organizacijsko učinkovitostjo. Ellis in Shockley-Zalabak (2001) sta svojo raziskavo oprla na Mishrov model organizacijskega zaupanja štirih faktorjev (sposobnost, odprtost in poštenost, skrb za zaposlene ter zanesljivost) in dodala petega (identifikacija). Preučevala sta morebitne povezave med komuniciranjem in vrhnjim managementom ter s tem povezan razvoj zaupanja in tudi odnos med zaupanjem v neposredno nadrejenega in "količino" prejetih informacij. Raziskava je zajemala vzorec, ki je vključeval 2068 anketirancev iz 60 organizacij. Raziskava je bila opravljena na dveh geografskih lokacij v ZDA in Italiji. Ugotovitev raziskave je bila, da posredovana količina informacij v zvezi z delom in organizacijskimi zadevami pojasnjuje kar 26 % variance v zaupanje vrhnjega managementa in 13 % variance v zaupanje neposredno nadrejenega. Ta ugotovitev poudari, kako pomembne so aktivnosti managementa pri posredovanju informacij.

Dimenzija identifikacija meri povezanost zaposlenega s sodelavci, neposredno nadrejenim in organizacijo. Če se člani identificirajo z organizacijo, je večja verjetnost višjega

organizacijskega zaupanja in učinkovitosti oz. v nasprotju, če se počutijo odtujene od organizacije, bo nižja stopnja zaupanja in učinkovitosti (Dwivedi, 1983; Leana & Van Buren, 1999; Morley & Shockley-Zalabak, 1991; Schall v Ellis & Shockley-Zalabak, 2001, str. 384). Dimenzija o identifikaciji poudari, da je zaupanje samo po sebi rezultat komunikacijskih vedenj (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001, str. 384). S splošnim zaznavanjem identifikacije v organizaciji bodo voditelji in člani bolj verjetno komunicirali z večjim zaupanjem (Fukuyama, 1995; Leana & Van Buren v Ellis & Shockley-Zalabak, 2001, str. 384).

Navedenih pet dimenzij (sposobnost, odprtost in poštenost, skrb, zanesljivost, identifikacija) sestavlja indeks organizacijskega zaupanja, ki so ga Ellis in Shockley-Zalabak (2001) oblikovali z namenom, da bi organizacijam ponudili orodje, s katerim lahko merijo in izboljšajo zaupanje. Zgoraj opisane dimenzije zaupanja so osnova za empirični del naloge; za raziskovanje, ali komunikacija vpliva na zaupanje zaposlenih v organizaciji.

2 OPREDELITEV IN VLOGA KOMUNIKACIJE V POSLOVNEM SVETU

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Bajec, 1994, str. 420) opredeljuje glagol »komuniciranje« kot »izmenjavanje, posredovanje misli in informacij in medsebojno razumevanje« ter pomensko ločuje izraza »komuniciranje« in »komunikacija«, ki je definirana kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij«. Beseda »komuniciranje« izvira iz latinskega glagola »communicare«, ki pomeni »narediti skupno« ali »deliti kaj s kom«, iz njega nastali glagol »komunicirati« pa pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 22).

Littlejohn (1992, str. 7) loči komuniciranje z več vidikov. Z vidika procesa je komuniciranje prenos informacij, idej, čustev s pomočjo uporabe simbolov. Z vidika (spo)razumevanja je komuniciranje proces, preko katerega se medsebojno sporazumevamo, je dinamično, se neprestano spreminja in sproti odziva na posamezne situacije, ki se pojavljajo. Z vidika povezovanja je komuniciranje proces, s katerim se med seboj povezujejo različni deli živega sveta. Z vidika pridobivanja moči je komuniciranje mehanizem, s katerim se uveljavlja moč (npr. v politiki).

Gomez-Mejia, Balkin in Cardy (2005, str. 618) opredelijo komuniciranje kot proces, ki vključuje prenos informacije od enega udeleženca k drugemu z uporabo obojestransko razumljivih simbolov, saj je komuniciranje uspešno le, če je pomen razumljiv vsem udeležencem komuniciranja. Andrews in Andrews (2004, str. 3) menita, da je komuniciranje namenska izmenjava sporočil med oddajnikom in sprejemnikom. Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 20) opredeljujejo komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikuje vzdušje razumevanja dveh oseb.

Treven (2001, str. 194) komunikacijo opredeljuje kot proces prenašanja misli, idej ene osebe k drugi. Oseba, ki sproži ta proces, je pošiljatelj, druga pa prejemnik. Šiškovič-Nidorfer (2003, str. 13) je mnenja, da komunikacija omogoča izmenjavo podatkov, mnenj in informacij. Z različnimi oblikami komunikacije vzdržujemo in ohranjamo stike, ki bi se sicer izgubili. Komunikacija omogoča, da neko delo začnemo, ga nadaljujemo, izpopolnjujemo in ga tudi končamo. Florjančič in Ferjan (2000, str. 105) ugotavljata, da lahko rečemo tudi, da je komuniciranje v organizaciji proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja in da je organizacija brez komunikacije mrtva. Navedene opredelitve so si podobne, v splošnem lahko povzamem, da je komuniciranje proces sporazumevanja. Osebe, ki med seboj komunicirajo, morajo biti uglasene, da bi dosegle svoj namen. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe oz. več oseb kot vplivanje, informiranje ali dogovarjanje. Komuniciranje ima v človeški družbi več funkcij, saj omogoča zasebne, poslovne ali kakršnekoli odnose med ljudmi in med deli družbe, omogoča prenos družbene dediščine, posamezniku omogoča spoznavati in spremljati dogajanje v okolju (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 16).

Vsako komuniciranje ima določene lastnosti, zaradi katerih je specifično. Te lastnosti so bolj ali manj poudarjene glede na vrsto komuniciranja in okolje, v katerem se odvija. Hartley in Bruckmann (2002, str. 5) sta mnenja, da na splošno lahko rečemo, da komuniciranje vključuje in je različno glede na:

- namen in strategijo – umetnost komuniciranja je, kako najti najbolj učinkovit način in sredstva za posredovanje idej in informacij glede na namen komuniciranja;
- socialno in kulturno okolje, v katerem se odvija – v različnih kulturah lahko enake stvari pomenijo nekaj povsem različnega, zato je potrebno poznati okolje, v katerem komuniciramo, če želimo, da bo naše sporočilo razumljeno, kot smo želeli;
- uporabljeni način izražanja – osnovni način izražanja je jezik, ki ga uporabljamo, dopolnjen z govorico telesa, videzom in ostalimi nebesednimi dejavniki;
- situacije in razmerja, v katerih poteka komuniciranje – pomembno je, v kakšnem kontekstu posredujemo oz. prejemamo sporočila in kakšno je razmerje med oddajnikom in prejemnikom informacij (enako sporočilo ima lahko več pomenov).

2.1 Elementi komunikacijskega procesa

Proces komuniciranja lahko poteka le, če so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema, in sicer pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal (Rozman, 1993, str. 227). Pošiljatelj ali oddajnik je pobudnik komunikacijskega procesa in vir informacij ter ima jasno opredeljen cilj sporočanja. Poskrbeti mora, da je sporočilo, ki ga pošilja, jasno in razumljivo, saj se ljudje razlikujemo med seboj in ista sporočila lahko razumemo popolnoma drugače. Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano (Možina et al., 1995, str. 43). Je oseba, ki odda sporočilo z namenom, da bi

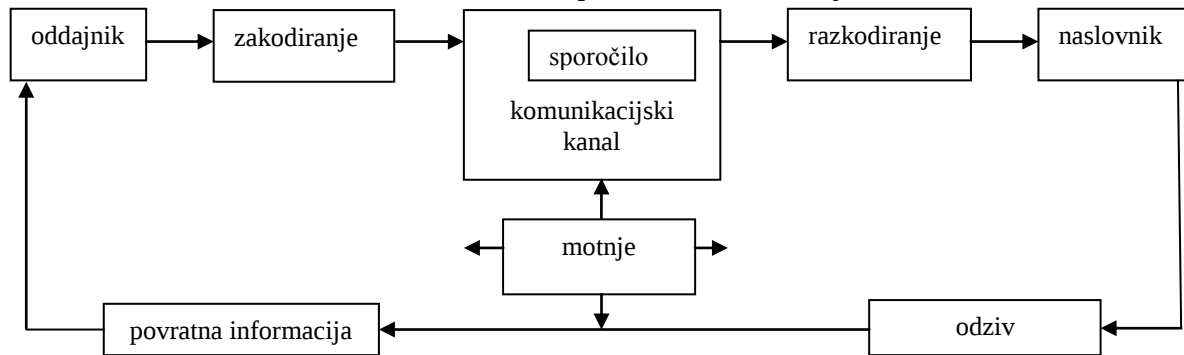
ga druga oseba ali skupina sprejela. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost sporočila, so odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj oddajnika (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 227). Prejemnik je oseba, kateri je sporočilo namenjeno. Njegova naloga je, da sporočilo sprejme in ga dekodira, da lahko iz sporočila pridobi informacije. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika (Rozman et al., 1993, str. 227).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri sporočilo potuje. To je lahko pismo, telekomunikacijske zveze, neposredni stik ipd. Pošiljatelj mora poznati pravila komuniciranja in pri pošiljanju izbrati tak način posredovanja informacij, ki najbolj ustreza prejemniku. Poleg tega je dobro, da upošteva tudi stroške komuniciranja, porabljen čas za prenos informacij ter učinkovitost načina komuniciranja. V komunikacijskih kanalih pogosto prihaja tudi do motenj, ki onemogočajo natančen prenos sporočila, prav tako imajo tudi omejeno kapaciteto. V tem primeru pride do pojava entropije, kar pomeni, da sporočilo ni dospelo do prejemnika v taki obliki, kot bi moralo, temveč popačeno (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 16). Sporočilo so informacije v najširšem smislu, saj vključujejo vse ideje, odločitve in podobno. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoča sprejemniku in naj bi ga tako pošiljatelj kot prejemnik razumela na enak način (Rozman et al., 1993, str. 227). Posredujemo ga lahko na različne načine, z besedami, kretnjami ali gibi. Sporočilo naj bo razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot (Možina et al., 1995, str. 44).

Kotler (1996, str. 598) opredeljuje štiri komunikacijske funkcije in sicer kodiranje (pomeni pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko), dekodiranje (prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku), odziv (reakcije prejemnika na sprejete informacije) in povratna informacija (sporočilo, ki ga uporabnik pošlje prvotnemu oddajniku).

Klasični komunikacijski model sta razvila Shannon in Weaver in odgovarja na pet vprašanj (Ferjan, 1998, str. 10): kdo, kaj, komu, na kakšen način in s kakšnim učinkom. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme. Sporočilo vsebuje dejstvo, željo, mnenje, skratka informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti sprejemniku po poti, imenovani komunikacijski kanal (Možina et al., 1995, 36–38). Na Sliki 3 so prikazane prvine v procesu komunikacije.

Slika 3: Prvine v procesu komunikacije



Vir: P. Kotler, *Marketing management – trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1996, str. 597.

Ob prisotnosti vseh elementov lahko rečemo, da je komunikacijski proces stekel ter da je sestavljen iz več faz. Pošiljatelj idejo, ki jo želi poslati prejemniku, preoblikuje v prenosljivo obliko, kar imenujemo kodiranje (pošiljatelj posreduje sporočilo v taki obliki, ki najbolj ustreza prejemniku). Sledi posreden oz. neposreden prenos sporočila do prejemnika, prejemnik prejme sporočila in ga dekodira (prejemnik mora razvozlati vsebino sporočila in ga razumeti na enak način kot pošiljatelj, s tem, ko prejemnik sporočilo razume, se sproži proces reagiranja in povratnega informiranja). Ta faza je hkrati zadnja in začetna, saj odgovor prejemnika služi kot podlaga za novo sporočilo. V povratni informaciji je tudi razvidno, ali je prejemnik pravilno dekodiral sporočilo (Thill & Bovee, 2005, str. 18–19).

Menim, da je komuniciranje vezivo organizacije, ki omogoča usklajeno delovanje in prenos informacij med zaposlenimi z namenom medsebojnega sporazumevanja. S komuniciranjem se med člani organizacije vzpostavijo vezi, ki vplivajo na njihove medosebne odnose in opravljeno delo. Komunikacija mora biti odprta tako, da so zaposleni obveščeni o dogajanju v organizaciji. Zaposleni ne smejo imeti občutka, da se jim kaj prikriva oz. da nimajo dovolj informacij v zvezi s svojim delom, saj bi to rušilo komunikacijo in nenazadnje ustvarjalo nezaupanje med zaposlenimi in v organizacijo.

2.2 Komuniciranje med različnimi hierarhičnimi ravni

Znotraj komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi (glede na smer pretoka informacij) ločimo dve glavni skupini, in sicer komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije, torej od nadrejenih k podrejenim. Obsegajo predvsem: napotke za delo, informacije za razumevanje dodeljene naloge, informacije o postopkih in praksi, povratne informacije podrejenim o njihovi storilnosti, informacije ideološke narave za povečanje pripadnosti organizaciji (Kavčič, 2000, str. 103). Mihaljčič (2006, str. 18) meni, da je bil ta način do nedavnega najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, vendar ni več primeren za tržno gospodarstvo, saj slabo vpliva na učinkovito komuniciranje. Pri prenosu skozi hierarhične

ravni komuniciranje velikokrat pripelje do izkrivljenih sporočil, saj isto informacijo različni ljudje razumejo drugače oz. si jo različno interpretirajo.

Komuniciranje navzgor pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim in je predpogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje in reševanje problemov. Obsegajo poročila o opravljenem delu, poročila o doseženih rezultatih, vprašanja za pojasnitev postopkov, navodil, informacije o drugih. Informacije navzgor služijo za kontrolo podrejenih. To je tudi razlog, da so pogosto počasne in popačene, kar otežuje sporazumevanje (Kavčič, 2000, str. 103). Bistvena prednost in korist te oblike komuniciranja je zanimanje za mnenje zaposlenih in pripombe ali vprašanja v zvezi z njihovim delom. Pri tem načinu komuniciranja so zagotovljeni pretoki koristnih idej tudi s strani podrejenih. Problem pri takšni komunikaciji je ta, da zaposleni raje sprejemajo informacije, kot pa jih dajejo v vednost nadrejenim (Mihaljčič, 2006, str. 18).

Komunikacijo od spodaj navzgor lahko vodstvo spodbuja z različnimi orodji ali tehnikami. Dessler (v Balaneasa & Manolescu, 2011, str. 395) izpostavi tehnike kot so organiziranje družabnih dogodkov, ki omogočajo začetek neformalnih odnosov med zaposlenimi (skupni obroki, druženja na zabavah, skupni vikendi), vzpostavitev sistema zbiranja predlogov zaposlenih (npr. škatla predlogov), redna srečanja s podrejenimi izven obstoječih stikov, v tem smislu, da vsak nadrejeni tudi neformalno poroča skupini, s katero pride v stik.

Bell Reginald (2012, str. 16) ugotavlja, da je vodstvo pobudnik zaupanja. Avtor meni, da ko menedžerji gradijo zaupanje, morajo to storiti s treh vidikov komunikacije; prvič deliti točne informacije, drugič pojasniti razloge za odločitve in tretjič, potrebno je biti odprt za komunikacijo z zaposlenimi. Bell Reginald (2012, str. 19–20) meni, da se zaupanje začne, ko ljudje naredijo tako, kot pravijo, in se konča, ko so njihove besede v nasprotju z njihovimi dejanji. Managersko zanesljivo oz. zaupanja vredno obnašanje vnaša obojestransko korist tako managerjem kot zaposlenim. Wayne (2011, 74–75) je mnenja, da mora vodja ustvariti okolje zaupanja in da je na začetku vodja tisti, ki zaupa drugim, torej naj nadrejeni predpostavi, da so zaposleni vredni zaupanja, razen če se ne izkaže drugače. Če bodo zaposleni čutili, da so vredni zaupanja, bodo v zameno tudi lažje zaupali. Nadoh (2004, str. 4) meni, da bolj kot je odprt dialog med nadrejenimi in podrejenimi, višja je tudi stopnja zaupanja v proces sprememb in kompetentnost vodstva, da bodo s spremembami znali upravljati.

Nadrejeni, ki aktivno komunicirajo s svojimi zaposlenimi, so uspešnejši pri negovanju oz. ohranjanju odnosov, ki temeljijo na zaupanju. Gre za pozitivno povezanost med komunikacijo in odnosi zaupanja, kar pomeni, da se lahko skozi komunikacijo razvijejo pozitivni odnosi (Samsupin & Sung, 2005, str. 279). Cvetko (2002, str. 99–101) v svoji literaturi opisuje, da je direktni pogovor bistven za izgradnjo zaupanja. Značilno je, da se komunikacija prekine, ko pride do pomanjkanja povratne informacije med managerji na srednji ravni in zaposlenimi. V

razvojni organizacijski kulturi je potrebna odprta, direktna komunikacija in informiranje na vseh nivojih o smereh in potrebah posameznikov in organizacijskih enot. Kath, Magley in Marmet (2010, str. 1489) ugotavljajo, da menedžerji, ki so natančni v svoji komunikaciji in zagotovijo dovolj jasna sporočila ter imajo odprte linije komuniciranja, s tem spodbujajo grajenje zaupanja med zaposlenimi.

Vodoravno oz. horizontalno komuniciranje ima veliko znakov neformalnega komuniciranja. Poteka med udeleženci na istem organizacijskem (hierarhičnem) nivoju. Je dvosmerno, nanaša se na izmenjavo informacij, koordinacijo aktivnosti, reševanje konfliktnih situacij med zaposlenimi. Je pogostejše in hitrejše od navpičnega, in sicer zaradi njegove bolj neformalne oblike. Poteka v ožjem krogu udeležencev in zadovoljuje tudi čustvene in socialne potrebe zaposlenih, saj dopušča sproščen dialog (Gomez-Mejia & Balkin Cardy, 2005, str. 625). Je pomemben kanal, vendar premalo izkoriščen, saj omogoča hitrejšo povratno komunikacijo in je manj popačen. Gre za boljše sporazumevanje med oddajnikom in sprejemnikom (Berlogar, 1999, str. 120).

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi odvija nenačrtovano oz. spontano. Če zaposleni ne dobijo potrebnih informacij preko formalnih kanalov, jih dosežejo z zbiranjem informacij v neformalnih kanalih, ki so močnejši, koristnejši in bolj točni s prenesenimi sporočili. Za neformalno komuniciranje v organizaciji obstajata dva temeljna vzroka. Prvi je povezan z delom, drugi pa je po svoji naravi družben. Zaposleni se v organizaciji povezujejo kot ljudje. Med seboj sklepajo prijateljstva ter iščejo sogovornike, ki jim znajo prisluhniti ob vsakodnevnih problemih. Odvija se med člani organizacije in ga je nemogoče in nespametno spregledati. Je pomemben vir informacij za zaposlene. Zato je priporočljivo, da ga menedžerji sprejmejo in delajo njemu v prid (Mihaljčič, 2006, str. 19).

Neformalne komunikacije imajo večjo težo in zbuja več zaupanja med zaposlenimi, med sodelavci na enaki ravni in med sodelavci na različnih hierarhičnih ravneh. To so komunikacije, ko se zaposleni pogovarjajo tudi o osebnem življenju, o svoji družini, prijateljih itd. (Gruban, 1998, str. 47). Pri neformalnih komunikacijah so v ospredju psihološke potrebe ljudi, pogostost stikov med njimi, podobnost glede starosti, spola, čas ki ga preživijo skupaj v organizaciji ali zunaj nje. Skozi neformalne komunikacije tečejo predvsem informacije, ki niso povezane z delovnimi nalogami, ampak so informacije v zvezi z dogodki, ki se že dogajajo ali bodo potekali v njihovi organizaciji (Zlate v Balaneasa & Manolescu, 2011, str. 398). Nordin, Halib in Ghazali (2011, str. 622) so mnenja, da je potrebno dati več poudarka na iskanje načinov, da se izkoristijo neformalne komunikacije na horizontalni ravni, ki se široko uporablja med zaposlenimi.

2.3 Načini sporočanja informacij med zaposlenimi v organizaciji

Digitalne komunikacijske metode so spremenile način komuniciranja menedžerjev in zaposlenih. Tehnologija je zaposlenim in menedžerjem omogočila, da se povežejo preko meja tradicionalnih načinov (npr. mobitel, hitra sporočila, e-pošta) in s tem naredijo odmik od komunikacije »iz oči v oči« ter se usmerijo k digitalni komunikaciji. Maureen L. Mackenzie je v svoji študiji raziskala, kakšen vpliv imajo ti premiki v komunikaciji in kako vplivajo na zaupanje na delovnem mestu (Mackenzie, 2010, str. 529).

Pripravila je anketni vprašalnik in ga predhodno testirala s pomočjo diplomiranih študentov MBA, za katere so profesorji ocenili, da imajo posebne managerske in komunikacijske sposobnosti. Po potrditvi ustreznosti vprašalnika je anketirala 79 oseb (različnih organizacijskih funkcij). V raziskavi so preučevali grajenje odnosov na metodi komuniciranja. Anketiranci so bili med drugim vprašani, "če pomislite na možnost o krepitvi odnosov s svojim šefom, kateri način sporočanja (komuniciranja) vam je najbolj všeč?" 70 od 78 vprašanih je na to vprašanje odgovorilo, da je »iz oči v oči« komunikacija njihova prva izbira, kar je predstavljalo 90 %, nato so sledile druge metode komuniciranja (video konference, telefon, email, messenger), ki so bile izražene z okoli 2 % vsaka (Mackenzie, 2010, 532). Anketiranci so tako pokazali negativno mnenje o uporabi digitalnega komuniciranja v primerjavi s komunikacijo »iz oči v oči« z namenom vplivanja na grajenje odnosov. Tem ugotovitvam se pridružujeta tudi Panteli in Sockalingam (2002, str. 13), saj menita, da je za gradnjo zaupanja med zaposlenimi daleč najpomembnejši neposredni osebni stiki (iz oči v oči), ki ga komuniciranje s pomočjo tehnologije ne more uspešno nadomestiti. Wayne (2011, str. 74) ravno tako meni, da je komunikacija »iz oči v oči« najboljši način za gradnjo zaupanja.

Uporaba kateregakoli orodja za komuniciranje z zaposlenimi zahteva zaupanje. Zaposleni morajo namreč verjeti viru informacij. Razviti zaupanje med zaposlenimi pa zahteva čas. Zato je pomembno, da komuniciramo z zaposlenimi preprosto, pogosto, odprto in pošteno (Jesenko, 2011, str. 27). Balaneasa in Manolescu (2011, str. 402) sta prepričana, da pomanjkanje komunikacije oz. slaba komunikacija privede do organizacijskih konfliktov, zato je za organizacijo potrebno, da izbere hitro in odprto komunikacijo z uporabo ustreznih sredstev, ki so odvisna od sposobnosti zaposlenih glede razumevanja, starosti in hierarhičnega položaja. Bell Reginald (2012, str. 19–20) meni, da morajo kljub vseprisotni razpoložljivosti sodobnih komunikacijskih naprav, menedžerji biti prepričani, da so informacije, ki jih pošiljajo in prejemaajo s pomočjo teh naprav, točne. Vodstvene odločitve je treba pojasniti, da so delavci zadovoljni in se čutijo spoštovane. Odprtost, stalna izmenjava misli in idej imajo pomembno vlogo pri grajenju zaupanja med vodjo in zaposlenimi.

Menim, da ima vsak način sporočanja informacije svoje značilnosti, torej prednosti in slabosti, ki se jih mora pošiljatelj informacije zavedati. Potrebno je imeti jasen cilj in namen

pri posredovanju sporočila. Smo v dobi, ko je tehnologija na zelo visokem nivoju in se organizacije poslužujejo predvsem e-komuniciranja, saj na takšen način informacije potujejo najhitreje. Pri tem je potrebno opozoriti, da imamo opraviti z različnimi osebnostmi in da to orodje ni vedno prava izbira. Dejstvo je, da nas komuniciranje spremlja ves čas, je povezovalni element vsega, kar se dogaja med posamezniki, skupinami ljudi in v družbi, omogoča dajanje in pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj ter je pogoj za vzdrževanje osebnih in poslovnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev. Glede na rezultate raziskave, ki jo je izvedla Maureen L. Mackenzie, lahko sklepam, da če organizacija želi vzpostaviti zaupanje med zaposlenimi, mora spodbujati, da se nadrejeni in tudi zaposleni med seboj poslužujejo predvsem tehnike osebnega stika sporočanja informacij iz oči v oči.

2.4 Dimenzije komunikacije

Številne študije (Jain, 1970; Burhans in Downs v Suryanaraya & Israel, 2012, str. 54) so raziskovale ustreznost in pomembnost zadovoljstva z organizacijskim komuniciranjem in tako zgradile konstrukt, imenovan »komunikacijsko zadovoljstvo«, ki je postal skupna referenca v organizacijski literaturi (Downs & Hazen v Iyer & Israel, 2012, str. 54). Komunikacija je veljala za enodimenzionalen konstrukt vse do uveljavitve vprašalnika zadovoljstvo s komunikacijo (CSQ), ki sta ga razvila Downs in Hazen leta 1977. Osnova prepričanja je bila, da so zaposleni zadovoljni ali pa nezadovoljni s komunikacijo. Po uvedbi tega vprašalnika se je to prepričanje o zadovoljstvu s komunikacijo spremenilo in ga je bilo potrebno obravnavati kot večdimenzionalen konstrukt, v katerem so lahko zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni z enim ali več vidiki komuniciranja.

Downs in Hazen sta predstavila vprašalnik o zadovoljstvu s komunikacijo (CSQ), v katerem izpostavita 8 dimenzij zadovoljstva s komunikacijo (Iyer & Israel, 2012, str. 54–55):

- komunikacijska klima,
- komuniciranje z nadrejenimi (komuniciranje navzgor),
- zadovoljstvo z informacijami (kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije),
- kakovost medijev (zadovoljstvo z mediji, publikacijami, sestanki itd.),
- osebne povratne informacije (povratne informacije vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji),
- horizontalno komuniciranje (medosebno, neformalno komuniciranje z vrstniki) ta dimenzija preučuje, v kolikšni meri je horizontalno in neformalno komuniciranje točno, ali je prost pretok informacij,
- organizacijski vidik (obravnavava zadovoljstvo z informacijami v najširšem smislu o organizaciji kot celoti in njenem odnosu z okoljem, vključuje elemente o obveščanju o spremembah, informacije o finančnem stanju, informacije o politiki in ciljih organizacije),

- komuniciranje s podrejenimi (Dimenzija se osredotoča na komunikacijo s podrejenimi, in sicer navzgor in navzdol, vključujejo odzivnost podrejenih na komunikacijo navzdol in tudi, v kolikšni meri so podrejeni tisti, ki sprožijo komunikacijo navzgor. Na ta sklop odgovarjajo samo nadrejeni.).

Iyer in Israel (2012) sta v svoji študiji raziskala odnos med različnimi elementi komunikacijskega zadovoljstva organizacije kot vpliv na sodelovanje zaposlenih. Med drugim sta skušala potrditi, da so (hipoteza 1) dimenzije organizacijskega zadovoljstva s komunikacijo med seboj povezane in da je (hipoteza 2) organizacijsko zadovoljstvo s komuniciranjem mogoče pojasniti s pomočjo zadovoljstva z informacijami, komuniciranjem z nadrejenim, s povratnimi informacijami, informacijami o podjetju, komunikacijsko klimo in kakovostjo medijev.

V študiji sta Iyer in Israel za potrditev hipotez uporabila za osnovo vprašalnik komunikacijskega zadovoljstva, ki sta ga razvila Downs in Hazen (CSQ), katerega sta na podlagi ugotavljanja njegove veljavnosti nekoliko prilagodila. Vprašalnik sta uporabila na vzorcu 235-ih zaposlenih v industriji informacijske tehnologije v Indiji, in sicer predvsem zaradi pomembnega vplivanja obdobja recesije. Iyer in Israel (2012, str. 60) sta se same raziskave lotila tako, da sta najprej ugotavljala veljavnost in zanesljivost orodja za merjenje, da bodo elementi odražali to, za kar so namenjeni, da merijo. Prvi korak je temeljil na pristopu, ki sta ga obravnavala Hardesty in Bearden. Ustanovili so komisijo sedmih članov za ocenjevanje veljavnosti. Vsak član je moral oceniti pomembnost in ustreznost opredelitve konstrukta in ga oceniti na lestvici od 1 do 10. V fazi veljavnosti vsebine so člani soglasno menili, da dimenzija komunikacija s sodelavci kot razsežnost ni bila preveč pomembna s te perspektive, saj je bila v veliki meri pod nadzorom organizacije. Vendar je bilo za en element v komunikaciji s sodelavci nujno potrebno, da se ga vključi, in sicer »v kolikšnem obsegu so komunikacijske prakse prilagodljive glede na izredne razmere«. Ta element se je ohranil in vključil v dimenzijo komunikacijska klima. Element merjenja »informacije o spremembah v naši organizaciji« in element »informacije o ciljih podjetja in politik« sta bila le dve elementa, ki ostaneta pod dimenzijo informacije o podjetju. Zahteva je, da ima vsaka dimenzija vsaj tri elemente v okviru posamezne dimenzije, zato sta bila ta dva elementa združena pod dimenzijo zadovoljstvo z informacijami. Dimenzija komunikacija s podrejenimi je bila izključena, ker je namenjena izključno nadrejenim.

Z vprašalnikom sta tako merila konstrukt komunikacijsko zadovoljstvo s petimi dimenzijami: komunikacijska klima, komunikacija z nadrejenimi, zadovoljstvo z informacijami, kakovost medijev in povratna informacija. V svoji študiji sta z dobljenimi rezultati podprla povezanost omenjenih dimenzij organizacijskega zadovoljstva s komunikacijo in potrdila svoje hipoteze.

Dimenzija zadovoljstvo z informacijami se vrti okoli stopnje, do katere posamezniki prejemajo informacije o neposrednem delovnem okolju. Elementi vključujejo stopnjo

zadovoljstva z informacijami v zvezi z načrti oddelka, zahtevami svojega delovnega mesta in kadrovskimi novicami. Dimenzija komuniciranje z nadrejenim vključuje vidike komuniciranja z nadrejenimi tako navzgor kot tudi navzdol. Dimenzija vključuje, koliko je nadrejeni odprti za ideje, koliko je nadrejeni pozoren in posluša, v kakšnem obsegu so na voljo navodila za reševanje težav v povezavi z delom. Dimenzija povratne informacije obravnava, da pri svojem delu potrebujemo povratne informacije, priznanje, da delamo dobro, in napotke, kako se še izboljšati. Povratne informacije so koristna priložnost, da spoznamo, kako naše delo in obnašanje sprejemajo sodelavci in kako vpliva nanje. Ta dimenzija se torej nanaša na potrebe delavcev o tem, da se seznani s tem, kako se ocenjuje in kako je bilo ocenjeno njihovo delovanje. Dimenzija komunikacijska klima odraža komunikacijo tako na organizacijski ravni kot tudi osebni ravni. Na eni strani ta dejavnik ugotavlja, v kolikšni meri komuniciranje v organizaciji motivira in spodbuja delavce in s tem doseganje organizacijskih ciljev ter v kolikšni meri se identificirajo z organizacijo. Po drugi strani pa ta dejavnik vključuje oceno o tem, ali so odnosi ljudi v organizaciji do komuniciranja zdravi. Dimenzija kakovost medijev obravnava, v kolikšni meri so sestanki dobro organizirani, ali so pisne smernice kratke in jasne, v kolikšni meri je količina informacij prava.

Iyer in Israel (2012) sta prišla do zaključka, da je spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo konstrukt oziroma seštevek petih dimenzij. Njuna ugotovitev je podlaga za empirični del magistrske naloge, za preverjanje postavljenih hipotez.

2.5 Vloga komunikacije pri zaupanju

Schweer in Thies (v Methans, 2009, str. 19) ugotavljata, da je komunikacija osnovna človekova potreba in brez nje zaupanje ne uspeva, obenem pa ima zaupanje osrednjo vlogo v procesu komunikacije, saj izboljšuje njegovo kakovost. De Ridder (v Welch & Jackson, 2007) poudarja, da je kakovostno in učinkovito načrtovano komuniciranje nujno za oblikovanje obveze zaposlenih, medtem ko je spontana in manj načrtovana komunikacija potrebna za vzpostavitev zaupanja zaposlenih. Saunders (2007, str. 26–27) ugotavlja, da je zaupanje osnova za odprto komunikacijo, zadržanje zaposlenih in motiviranosti zaposlenih. Posamezniki, ki zaupajo ljudem, s katerimi delajo, so samozavestni, odprti in iskreni, pripravljeni tvegati itd. V nasprotju so posamezniki, ki ne zaupajo ljudem, s katerimi delajo, manj produktivni, ker menijo, da se jih ne podpira in da so sami.

Gail, Zolin in Hartman (2009, str. 287–288) so mnenja, da ima komunikacija pomembno vlogo pri razvoju zaupanja v organizaciji. Menijo, da so številni raziskovalci preučevali odnos zaupanja in komuniciranja in da je le malo znanega o posebnih povezavah med kakovostjo informacij, količino informacij, odprtostjo, zaupanjem in vpletenostjo zaposlenih. V svoji študiji so preizkušali te odnose z anketiranjem 218-ih zaposlenih v naftni industriji od skupno 12.000 zaposlenih. Kadrovska služba je pozvala udeležence s petih območij, in sicer sedeža podjetja v Sugarland Texas, treh lokacij v Oklahomi in Houstona v Texasu. Udeleženci so bili

zbrani z različnih organizacijskih funkcij (vrhni management, neposredno nadrejeni in podrejeni delavci).

V študiji so si postavili hipotezi kakovost informacij je pozitivno povezana z višjim zaupanjem in zadostna količina informacij je pozitivno povezana z višjim zaupanjem. Za potrditev omenjenih hipotez so uporabili anketo Mednarodnega komunikološkega združenja (ICA), da so dobili podatke o povezanosti komunikacije in zaupanjem med top managementom, neposredno nadrejenimi in podrejenimi delavci. Zanesljivost in veljavnost vprašalnika, ki so ga uporabili, je bila potrjena (Clampitt, 2000; Goldhaber & Rogers v Gail, Zolin & Hartman, 2009, str. 288–291). Vprašalnik ICA ocenjuje naslednje ključne dimenzije komuniciranja: vir informacij, komunikacijski kanali, prejemanje informacij, pošiljanje informacij, nadaljnjo spremljanje pošiljanja podatkov prejetih informacij in virov informacij, kakovost informacij, komunikacijski odnosi v organizaciji.

Gail, Zolin in Hartman (2009, str. 294–299) so s svojo raziskavo potrdili, da je kakovost informacij pozitivno povezana z zaupanjem do sodelavcev ($r = 0,37$, $p < 0,001$), njihovimi nadrejenimi ($r = 0,57$, $p < 0,001$) ter vrhnjim managementom ($r = 0,43$, $p < 0,001$). Gre za veliko podporo tej hipotezi. Kakovost informacij so merili s pomočjo treh dimenzij natančnost, pravočasnost in uporabnost s štiristopenjsko točkovno lestvico Likertovega tipa. Količina informacij je bila merjena tako, da je anketiranec odgovoril, ali prejme dovolj informacij s strani sodelavcev, neposredno nadrejenega in vrhnjega managementa. Ugotovitve raziskave so bile, da je prejemanje dovolj informacij komaj povezano z zaupanjem pri sodelavcih ($r = 0,13$, $p < 0,10$), vendar pa je pomembnejše za njihove nadrejene ($r = 0,17$, $p < 0,05$) in najvišje vodstvo ($r = 0,29$, $p < 0,001$). Zagotovljena je le delna podpora tej hipotezi. Ugotovitve te študije so pokazale, da je kakovost informacij bolj pomembna pri komuniciranju s sodelavci in njihovimi nadrejenimi, vendar je količina podatkov bolj pomembna za vrhni management. Za povečanje zaupanja med sodelavci in njihovimi nadrejenimi je pomembno, da so informacije pravočasne, natančne in uporabne.

3 EMPIRIČNA PREVERBA

Na osnovi teoretičnega dela v nadaljevanju predstavljam kvantitativno raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika (Priloga 1). Poglavje se začne z opredelitvijo namena raziskave, sledijo raziskovalne hipoteze in metodologija raziskave, analiza podatkov ter predstavitev rezultatov.

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšno vlogo ima komunikacija pri gradnji zaupanja v slovenskih organizacijah, in na podlagi dobljenih rezultatov predlagati ukrepe, s katerimi lahko management v organizaciji izboljša zaupanje med zaposlenimi. Namen podpodročja

mojega raziskovanja je preveriti navedbe avtorjev, ki povezujejo dimenzijo komunikacijska klima, ter dimenzijo odprtost in poštenost in tako na podlagi rezultatov predlagati managementu, na kaj paziti, da bo v organizaciji prisotna odprtost in poštenost. Preveriti želim tudi, ali se kakovost medijev razlikuje glede na velikost organizacije, in z ugotovitvami seznaniti management.

3.2 Opredelitev problema in hipotez

V teoretičnem delu sem na podlagi domače in tuje literature v že izvedenih raziskavah, njihovih analizah ter zaključkih avtorjev predstavila zaupanje kot enega pomembnejših dejavnikov za organizacijo. Raziskavo sem razširila tako, da sem ugotavljala, kakšen vpliv ima komunikacija na zaupanje med zaposlenimi. Na podlagi preučenega je potrebno opozoriti na naraščajoč pomen zaupanja med zaposlenimi in negativnimi posledicami odsotnosti zaupanja v organizaciji (glej poglavje 1.2). Glavna teza se glasi: »Komunikacija vpliva na gradnjo zaupanja med zaposlenimi v organizaciji«.

V raziskavi sem preverjala naslednje hipoteze:

H1: Zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno vpliva na zaupanje.

H1a: Zadovoljstvo z informacijami pozitivno vpliva na zaupanje.

H1b: Komuniciranje z nadrejenimi pozitivno vpliva na zaupanje.

H1c: Povratne informacije pozitivno vplivajo na zaupanje.

H1d: Komunikacijska klima pozitivno vpliva na zaupanje.

H1e: Kakovost medijev pozitivno vpliva na zaupanje.

H2: Komunikacijska klima vpliva na odprtost in poštenost.

H3: Kakovost medijev je različna glede na velikost organizacije.

Prvo hipotezo **zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno vpliva na zaupanje** sem postavila na podlagi ugotovitev avtorjev, ki povezujejo konstrukta komunikacijo in zaupanje. Reina in Reina (2008, str. 34) trdita, da zaupanje vpliva na komunikacijo in komunikacija vpliva na zaupanje. Z dobro komunikacijo se ne izboljša samo zaupanje, ampak posledično tudi produktivnost. Methans (2009, str. 19) ugotavlja, da je komunikacija eden glavnih temeljev za vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi v organizaciji in mora biti odkrita ter pravočasna. Zaposleni potrebujejo informacije, da lahko opravljajo svoje delo, ne glede na njihov položaj na hierarhični lestvici. Pomembno je tudi, da tisti, ki sporoča informacijo, prejme povratni odziv in s tem dobi potrditev, da ni bil preslišan.

Hope-Hailey, Searle in Dietz (2012, str. 31) so se v svoji raziskavi osredotočili na to, kako organizacije upravljajo in vzdržujejo oz. popravljajo zaupanje v današnjih neugodnih gospodarskih razmerah. Ključne ugotovitve raziskave so bile, da je odprta komunikacija pomembna pri krepitvi in ohranjanju zaupanja. Ugotovili so, da se zaupanje zaposlenih v organizacijah oblikuje in ohrani, ko čutijo, da jim managerji zaupajo. Nasprotno pa so

rezultati raziskave pokazali, da slaba komunikacija pomeni visoko stopnjo konfliktov in omejenih možnosti za zaposlene za njihov razvoj in napredek, ki so ključni dejavniki pri zmanjševanju zaupanja.

Wayne (2011, str. 74) ugotavlja, da se zaupanje gradi skozi čas, eno dejanje, misel, ali odločitev še ne naredi zaupanja, enostavno ga je uničiti in zelo težko obnoviti. Avtor opozarja, da je za gradnjo zaupanja dobro, da se redno deli informacije. Zaposleni naj bodo vključeni pri podatkih, ki jih dobi vodja, če je to le mogoče. Vodstvo, ki odprto komunicira, lahko gradi trdne odnose in zaupanje s svojimi zaposlenimi. Vodstvo naj ne dovoli zaposlenim, da ugibajo, kaj se ve oz. kaj si mislijo, potrebno je poročati, deliti informacije. Zaposleni ne smejo imeti občutka, da se jim nekaj prikriva. Pomanjkanje medsebojnega delovanja spodkoplje zaupanje.

White in Mazur (1998, str. 170) sta mnenja, da pri komuniciranju ne gre samo za sporočanje informacij, temveč tudi za doseganje zaupanja zaposlenih, ustvarjanje pogojev za odprto komunikacijo, poslušanje in delovanje v skladu z besedami. Reina in Reina (2008, str. 34–52) sta opredelila tri različne tipe zaupanja in eden izmed tipov je zaupanje v komunikacijo, v pripravljenost deliti informacije, povedati resnico, priznati napake, dati in sprejeti konstruktivno povratno informacijo, pogovarjati se z dobrim namenom. Jesenko (2011, str. 56) ugotavlja, da z dobro obveščenostjo o ciljih dela in splošno pozitivnim internim komuniciranjem vzgajamo, spodbujamo in navdušujemo zaposlene k doseganju večje kakovosti in produktivnosti, s tem pa tudi utrjujemo zaupanje v vodstvo in organizacijsko kulturo podjetja.

Prvi hipotezi sem postavila še pet podhipotez, s katerimi sem preverila vpliv posamezne dimenzije zadovoljstva s komunikacijo na zaupanja. V nalogi sem obravnavala, da je spremenljivka zadovoljstvo s komunikacijo seštevek petih dimenzij: zadovoljstvo z informacijami, komunikacija z nadrejenimi, povratna informacija, komunikacijska klima, kakovost medijev (glej poglavje 2.4).

Avtorji ugotavljajo, da sta konstrukta komunikacija in zaupanje povezana. Kako komunikacija vpliva na zaupanje, pa je odvisno od številnih dejavnikov. Glede na preučeno literaturo lahko sklepam, da če zaposleni menijo, da so dobili odkrite, pravočasne, natančne in uporabne informacije od svojih nadrejenih in sodelavcev, je večja verjetnost, da se počutijo manj ranljive. Ustrezna komunikacija med zaposlenimi naj bi torej pomagala, da ima posameznik občutek, da se lahko zanese na svoje sodelavce oz. nadrejene in jim lahko zaupa.

Pri drugi hipotezi **komunikacijska klima vpliva na odprtost in poštenost** bom ugotavljala povezanost dveh dimenzij iz obeh preučevanih konstruktov, in sicer ali dimenzija komunikacijska klima, s katero merimo konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo, vpliva na dimenzijo odprtost in poštenost, s katero merimo konstrukt zaupanje. Torej bom znotraj teh

dveh konstruktov poiskala povezavo med dvema dimenzijama. V literaturi je bilo večkrat ugotovljeno, da je povedati resnico, biti iskren, izredno pomembno opravilo, torej se informacije ne smejo prikrivati, komunikacija mora biti odprta in poštena. S to hipotezo bom preverila, ali komunikacijska klima res vpliva na odprtost in poštenost, ki imata pomembno vlogo pri oblikovanju zaupanja. Iz navedb avtorjev namreč izhaja, da komunikacijsko klimo ustvarjajo zaposleni v organizaciji, vsi skupaj in vsak posebej, saj je komunikacijska klima na osebni ravni posledica komunikacijskega ravnanja zaposlenih. Klima je medsebojno odvisna in se neprestano oblikuje, spreminja se s člani organizacije. Pomembno je, da se tega zavedajo tudi tisti, ki so na vodilnih mestih, in da zavestno poskušajo usmerjati klimo. Komunikacijska klima v organizaciji odseva počutje zaposlenih, medsebojne odnose in tako usmerja zaposlene, da izmenjujejo misli, ideje, informacije, da se čutijo svobodne, se soočajo s težavami. Sklepam lahko, da se pozitivna komunikacijska klima odraža v odprtosti in poštenosti vseh zaposlenih.

Kejžar (2003, str. 17) ugotavlja, da je »komunikacijska klima v organizaciji splet medsebojnih povezav, katerih osnovni namen je vzpostaviti odnose in vedenje ljudi, ki bodo usmerjali zaposlene v izmenjavo misli, informacij, idej, soočenje pojavov in dejstev, reševanje težav in problemov pa tudi odpravljanje predsodkov in ostalih zavirajočih stališč in pogledov«. Majcnova (2001, str. 189) navaja, da je »komunikacijska klima odsev odnosov med sodelavci, ti pa so odvisni od tega, kakšno vedenje članov organizacijske enote prevladuje.«

Saunders (2007, str. 26-29) ugotavlja, da je ena od značilnosti odprte komunikacijske klime tudi visoka stopnja zaupanja. Avtor meni, da je ustvarjanje komunikacijske klime, kjer se zaposleni počutijo svobodne, govorijo to, kar mislijo, zahtevno opravilo, vendar je vredno truda, saj so končni rezultati timsko delo, izboljšani odnosi dela, povečanje zadovoljstva pri delu, inovativnost in ustvarjalnost. Poleg tega lahko pri delu zagotovi izmenjavo zaupanja med zaposlenimi. Grunig (1992, str. 540) meni, da se pozitivna komunikacijska klima odraža v zaupanju, odprtosti, kredibilnosti, vestni in stalni komunikaciji.

Brajša (1994, str. 123–125) komunikacijsko klimo označi kot komunikacijsko ozračje, pri tem pa loči dve vrsti. Prva je defenzivno grozeča in druga podpirajoče-odkrito-sodelujoča komunikacijska klima. V defenzivno grozečem komunikacijskem ozračju se zaposleni med seboj ocenjujejo in kontrolirajo. Vedejo se nevtrarno, med sabo tekmujejo in med njimi prevladuje napad in obramba. Med njimi je čutiti nezaupanje in strah. Pri drugem podpirajoče-odkrito-sodelujočem ozračju, v katerem se zaposleni vedejo spontano in ne samo načrtovano, vlada empatija (vživljajo se v sogovornika in z njim ravnaajo kot z enakovrednim partnerjem). Med zaposlenimi v takšni organizaciji je čutiti medsebojno zaupanje, sodelovanje in iskrenost (poštenost) v komuniciranju.

Komunikacijska klima je ozračje sporazumevanja, ki spodbuja ali zavira tok sporočanja, dogovarjanja ali sporazumevanja med obema poloma komunikacije. V ozračju zaupanja je sporočanje bolj sproščeno in tudi tisti, ki mu je namenjeno, ga bolj točno dojema (Kejžar, 1997, str. 3). Buchholz (2001, str. 3) je mnenja, da komunikacijska klima ostane odprta, če so podatki resnični, poleg tega pa mora biti prisotno tudi zaupanje v vir informacij. Prepričanje v sposobnost vira sporočanja točnih informacij so bistvenega pomena pri ohranjanju odprte komunikacije. Gabarro (v Mishra, 1996, str. 266) ugotavlja, da odprtost kot dimenzija zaupanja ne vključuje le količine in točnosti medsebojnih informacij, pomembno je tudi, kako iskreno in primerno poteka komunikacija.

Tretjo hipotezo **kakovost medijev je različna glede na velikost organizacije** sem postavila na podlagi ugotovitev avtorjev, ki pravijo, da je od velikosti organizacije odvisno, kakšen način komuniciranja se bo vzpostavil v organizaciji. Na podlagi že ugotovljenega v nalogi sklepam, da z večanjem organizacije postane način komuniciranja vse bolj usmerjen k digitalnim komunikacijam, neposrednega stika je vse manj. Zaposleni imajo z večanjem organizacije vse manj možnosti za krepitev odnosov s svojimi nadrejenimi z neposredno komunikacijo »iz oči v oči« (glej poglavje 2.3). Poleg prave izbire medija za sporočanje je potrebno paziti tudi na samo kakovost, torej, da so informacije, ki jih posredujejo, jasne in jedrnate ter da je količina informacij ravno prava.

Kajič (2006, str. 17) meni, da je izbrani način komuniciranja in posredovanja informacij odvisen predvsem od velikosti podjetja. Možina (2001, str. 5–6) ugotavlja, da velikost organizacije vpliva na to, ali bo komunikacija med zaposlenimi neformalna in prav tako tudi odnosi med zaposlenimi. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih, se neformalno komuniciranje uporablja v večji meri kot v velikih organizacijah.

Stanojevič (2005, str. 95–97) ugotavlja, da rezultati mednarodne raziskave Cranet kažejo evropski trend vse večjega uveljavljanja individualnih oblik komuniciranja, ki omogoča participativnost zaposlenih prek vzpostavljanja neposrednega komuniciranja. Iz raziskave je izluščiti, da je zaznati razlike v načinu komuniciranja glede na velikost organizacije. V letu 2004 v primerjavi z letom 2001 je bilo zaznati, da je večje število organizacij komuniciralo z zaposlenimi pisno in preko elektronske pošte. Uporaba pisne komunikacije se je v istem obdobju povečala, najbolj v večjih organizacijah. Sporočanje zaposlenim preko elektronske pošte je strmo naraščalo (povečalo se je v treh četrtinah vseh organizacij), še posebej v javnem sektorju. Tudi uporaba sestankov delovnih skupin kot oblike sporočanja zaposlenim je bolj naraščala kot v prejšnjem obdobju, najbolj intenzivno v gospodarskih organizacijah z manj kot 500 zaposlenimi.

Vehovar in Platinovšek (v Renko, 2009, str. 24) ugotavljata, da rezultati raziskave kažejo, da z velikostjo organizacije potrebujemo bolj kompleksne sisteme izmenjavanja informacij. Uporaba intraneta narašča z velikostjo organizacije, uporablja se kar v 70 % velikih podjetij, v

ostalnih občutno manj (srednja 39 %, majhna 35 % in mikro 19 %). Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 139) ugotavljajo, da so časopisi za zaposlene pogosto formalno orodje komuniciranja v organizacijah. Lahko so debelejši ali tanjši, bolj ali manj grafično opremljeni, vsekakor pa so nujni, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi.

V kolikšni meri so rezultati vpeljevanja informacijske tehnologije vidni in učinkoviti, je odvisno od številnih dejavnikov, med katerimi so tudi velikost organizacije, njene dejavnosti in pripravljenosti zaposlenih na spremembe (Černetič, 1997, str. 116). Pomen pravilnega, točnega in pravočasnega informiranja je postal odločilen na vseh področjih javnega in zasebnega življenja. Samo tisti, ki je informiran, ima možnost smotrnega odločanja in ravnanja (Trček, 1994, str. 13).

3.3 Metodologija

Podatke za kvantitativno raziskavo sem pridobila s pomočjo metode anketiranja, in sicer spletne ankete. Anonimni anketni vprašalnik je bil sestavljen iz različnih trditev, posamezni anketiranec je izrazil stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Takšni vprašalniki so zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranec ne vpisuje lastnih mnenj ali trditev, saj ima na voljo odgovore, med katerimi izbere tistega, ki opisuje njegovo strinjanje, torej od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja s posamezno trditvijo.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Vprašalnik je bil izpolnjen s strani naključno izbranih posameznikov, vzorčnega okvirja ni bilo, saj ni bilo nobenega seznama navedenih oseb. Metodo vzorčenja predstavlja neverjetnostni (priložnostni) vzorec, torej naključni anketiranci. Vzorčno enoto je tako predstavljal naključen posameznik, ki ima delovne izkušnje. Povezava do spletnega vprašalnika je bila javno objavljena na socialnem omrežju Facebook. Uporabljena je bila metoda snežne kepe, saj je nagovor med drugim naprošal, da naj se poveza do vprašalnika posreduje sodelavcem in znancem, ki imajo delovne izkušnje. Spletni vprašalnik je bil aktiven v obdobju od 18. 1. 2013 do 22. 2. 2013 na naslovu <https://www.1ka.si/a/22724>. V tem času je bilo zabeleženih 119 klikov na vprašalnik, od tega je 105 oseb izpolnilo spletni vprašalnik v celoti. Odzivnost je bila torej 88%. Raziskava je bila narejena na vzorcu 105. oseb, ki imajo delovne izkušnje in so kdajkoli delali v katerikoli organizaciji bodisi kot redno zaposleni oz. kot študent.

Pred dejansko objavo spletnega vprašalnika, sem izvedla njegovo testiranje, da sem lahko ocenila, ali so navodila dovolj jasna in ali vprašalnik povzroča težave pri anketiranju. Testiranje je bilo izvedeno 16. 1. 2013 na vzorcu 6-ih oseb različne starosti ter spola. Testni vprašalnik je bil poslan na 6 elektronskih naslovov, anketiranci so bili predhodno pozvani in

zaprošeni, da ga izpolnijo in mi v primeru nejasnosti vprašalnika leto sporočijo. Za tovrstno zbiranje podatkov sem se odločila predvsem iz razloga razširjene uporabe spleta. Takšno anketiranje ima nekaj prednosti, in sicer stroški zbiranja podatkov so izjemno nizki, hitro se doseže različne anketirance, poleg tega ni vpliva anketarja, da bi kakorkoli vplival s svojim nastopom na odgovore anketiranca. Prednost je tudi ta, da anketiranec lahko reši anketo, kadar mu čas to dopušča.

3.3.2 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz 7 splošnih vprašanj in 45 trditev, ima tri vsebinske sklope. Prvi sklop vsebuje demografske podatke o anketirani osebi: spol, starost, izobrazba, delovne izkušnje, vrsta organizacije, v kateri delajo, velikost organizacije in delovno mesto, ki ga zaseda anketiranec. Pri vprašanju glede spola so lahko anketiranci izbrali moški ali ženki spol. Pri vprašanjih o starosti in izobrazbi sem odgovore razporedila v skupine. Pri starosti sem sestavila štiri skupine v razponu desetih let. Pri izobrazbi so anketiranci izbrali svojo izobrazbo v eni od sedmih izobrazbenih skupin. Anketiranci so se opredelili tudi po vrsti zaposlitve, in sicer: zaposlitev za nedoločen čas, za določen čas, študentsko delo, kot četrto možnost izbire sem dodala nimam nobenih delovnih izkušenj, in sicer iz razloga, da bi v primeru izbire tega odgovora anketiranca avtomatično izključila iz raziskave. Anketiranci so opredelili tudi nekaj značilnosti o organizaciji v kateri delajo. Pri opredelitvi velikosti organizacije so imeli na izbiro mala, srednja, velika organizacija. Opredelili so tudi, ali organizacija spada v javni ali zasebni sektor. Sedmo vprašanje je anketirance spraševalo po njihovem položaju, ki ga zasedajo v organizaciji, na izbiro so imeli: vrhnji management, srednji oz. nižji management, strokovno (uradniško delovno mesto), administrativno (pisarniško delo), izvajalsko.

V drugem in tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem se odločila za uporabo petstopenjske lestvice, s katero merimo strinjanje oz. nestrinjanje s trditvijo. Trditve, s katerimi sem merila konstrukt zaupanje (drugi sklop ankete), sem povzela po Ellis in Shockley-Zalabak (glej poglavje 1.3). Konstrukt zaupanja sem tako merila s pomočjo petih dimenzij: sposobnost, odprtost in poštenost, skrb, zanesljivost, identifikacija.

Prvo dimenzijo sposobnost sem ugotavljala s pomočjo štirih trditev. Anketiranci so ocenjevali svoje zadovoljstvo z učinkovitostjo delovanja organizacije, zadovoljstvo s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije, zadovoljstvo s sposobnostjo organizacije, da dosega svoje cilje, in zadovoljstvo s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji. Drugo dimenzijo odprtost in poštenost sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo sedmih trditev. Trditve so bile: ko pride do težav se lahko obrnem na svojega nadrejenega, lahko se ne strinjam s svojim nadrejenim, lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela, nadrejeni ne opravlja, prejmem ustrezne informacije, kako dobro opravljam svoje delo, prejmem dovolj informacij o

sprejetih odločitvah, ki vplivajo na moje delo, in zadnja prejmem dovolj informacij glede dolgoročne strategije organizacije.

Dimenzijo skrb za zaposlene sem merila s trditvami nadrejeni mi vedno prisluhne, vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi, vodstvo ima posluh za skrbi zaposlenih, nadrejeni in vodstvo skrbita za osebno blagostanje zaposlenega (materialno, socialno, psihološko), nadrejeni se trudi v komuniciranju s člani delovne skupine, nadrejeni govori pozitivno o svojih podrejenih pred drugimi. Dimenzijo zanesljivost sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo štirih trditev, in sicer ali nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil, ali je nadrejeni dosleden, ali vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih, ali nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine. Zadnjo, peto dimenzijo identifikacija, sem v anketnem vprašalniku merila s trditvami: počutim se povezanega s svojimi sodelavci, počutim se povezanega z organizacijo, počutim se povezanega s svojim nadrejenim, moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev, moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega.

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem merila konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo. Trditve so povzete po Iyer in Israel (2012), ki sta prišla do zaključka, da je konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo mogoče meriti s pomočjo petih dimenzij: zadovoljstvo z informacijami, komunikacija z nadrejenimi, povratna informacija, komunikacijska klima, kakovost medijev (glej poglavje 2.4). Pri prvi dimenziji zadovoljstvo z informacijami so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri so zadovoljni z informacijami glede zahtev svojega dela, z informacijami o njihovem napredku v službi, z informacijami o politiki organizacije in njenih ciljev ter informacijami o spremembah v organizaciji. Dimenzijo komuniciranje z nadrejenim sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo štirih trditev. Anketiranci so ocenili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami, da je njihov nadrejeni pozoren do njih in jih posluša, da jim nadrejeni ponuja napotke za reševanje težav v zvezi z delom, da jim nadrejeni zaupa in zadnja trditev nadrejeni je odprt za ideje.

Dimenzijo povratne informacije sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo treh trditev, in sicer prejmem informacije o tem, kako sem bil ocenjen, moj trud v organizaciji je prepoznan, nadrejeni pozna in razume težave, s katerimi se soočajo podrejeni. Dimenzijo komunikacijska klima sem v anketnem vprašalniku merila z naslednjimi trditvami: prva je bila komuniciranje v organizaciji me motivira in spodbuja navdušenje za uresničevanje ciljev, nato sta sledili trditvi čutim, da sem del organizacijskega komuniciranja oz. sem pomemben del njega, v izrednih razmerah je komunikacijska praksa prilagodljiva, in zadnja trditev, informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno. Dimenzijo kakovost medijev sem v anketnem vprašalniku merila s pomočjo treh trditev, in sicer pisne direktive in poročila so jasna in jedrnata, v organizaciji je odnos skozi komunikacijo v osnovi zdrav, količina informacij v organizaciji je ravno prava.

3.3.3 Statistične metode

V orodju 1KA, kjer sem izdelala spletni vprašalnik, so se mi samodejno beležili podatki o izpolnjenih vprašalnikih. Zbrane podatke sem nato iz orodja 1KA izvozila v statistični program IBM SPSS Statistics 20. Izračunala sem frekvence demografskih kazalcev, za drugi in tretji sklop vprašalnika pa sem za posamezno trditev izračunala povprečne vrednosti o zadovoljstvu s komunikacijo in zaupanjem. Dobljene rezultate sem prekopirala v Excel, kjer sem oblikovala grafe (tortne in palične).

Pri preverjanju prvih dveh hipotez sem uporabila regresijsko analizo. Za prvo hipotezo sem preverila, ali posamezna dimenzija zadovoljstva s komunikacijo vpliva na zaupanje. Pri drugi hipotezi sem preverjala vpliv komunikacijske klime na odprtost in poštenost. Pri tretji hipotezi sem naredila analizo variance, in sicer sem ugotavljala, ali je razlika med kakovostjo medijev in velikostjo organizacije.

3.4 Rezultati raziskave

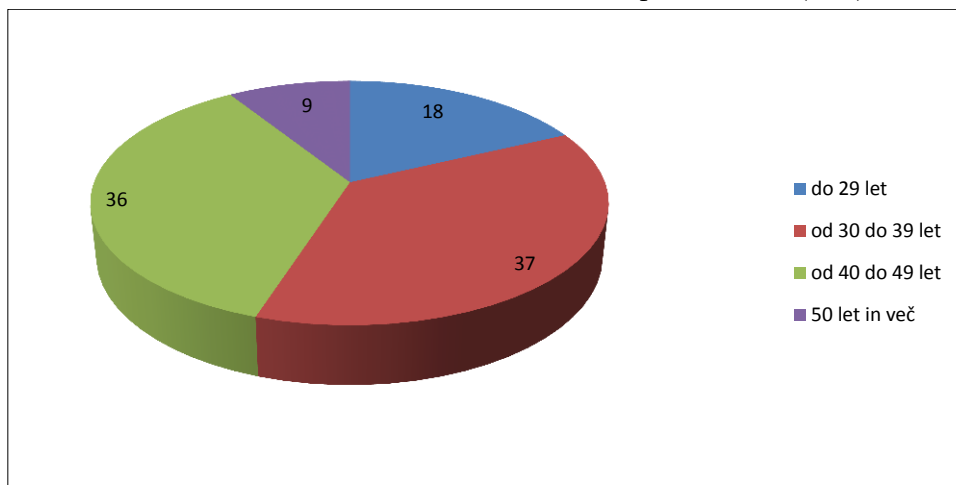
Strukturo podatkov začnem z demografskimi podatki, kjer opredelim spol, starost, izobrazbo zaposlenih, nadaljujem z vrsto zaposlitve, velikostjo organizacije, opredelitvijo organizacije (javni ali zasebni sektor) in delovnim mestom. Nato nadaljujem z analizo podatkov merjenega konstrukta zadovoljstva s komunikacijo, ki ga opredelim s pomočjo petih dimenzij, in sicer: zadovoljstvo z informacijami, komuniciranje z nadrejenimi, povratne informacije, komunikacijska klima, kakovost medijev. Sledi analiza konstrukta zaupanja, ki ga merim s petimi dimenzijami, in sicer: sposobnost, odprtost in poštenost, skrb za zaposlene, zanesljivost in identifikacija.

3.4.1 Značilnosti zaposlenih

Anketiranih je bilo skupaj 105 oseb. Med vsemi v vzorec zbranimi anketiranci je bilo 69 žensk, kar predstavlja 66 % vseh anketirancev, in 36 moških, kar je 34 % vseh anketirancev. Spremenljivka je bila merjena na nominalni merski lestvici.

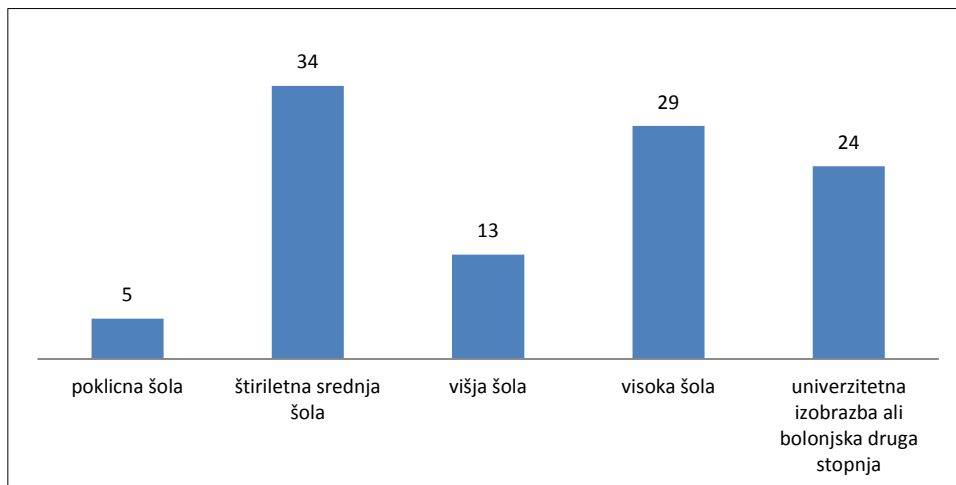
Na Sliki 4 je prikazana starostna struktura anketirancev. V starostni skupini do 29 let je bilo 19 anketirancev oziroma 18 % od vseh anketiranih, največ, in sicer 39, je bilo takih anketirancev, ki so bili stari od 30 do 39 let, kar je 37 % vseh anketiranih, v starostni skupini od 40 do 49 let je bilo 38 anketirancev, kar predstavlja 36 % anketiranih. Najmanj anketirancev je bilo starih več kot 50 let, in sicer takih je bilo 9, kar predstavlja 9 % od vseh anketiranih.

Slika 4: Starostna struktura anketirancev po razredih (v %)



Iz Slike 5 lahko razberemo, da je med vsemi anketiranci 5 takih, ki imajo dokončano najmanj poklicno šolo, kar predstavlja 5 % vseh anketiranih. Največ, kar 34 vseh anketiranih, ima dokončano štiriletno srednješolsko izobrazbo, kar predstavlja 32 % od vseh anketiranih, 13 anketiranih ima dokončano višjo šolo, kar predstavlja 12 % od vseh anketiranih. Visoko izobrazbo ima 29 anketirancev, kar predstavlja 28 % vseh anketirancev. Univerzitetno izobrazbo ali bolonjsko drugo stopnjo ima 24 anketirancev, kar je 23 % od vseh anketiranih. Noben od anketiranih ni imel znanstvenega magisterija ali doktorata.

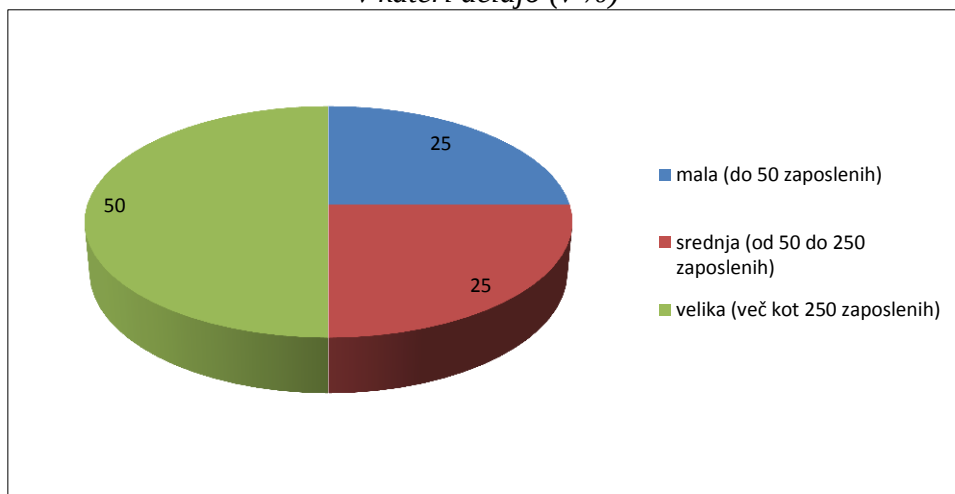
Slika 5: Značilnosti anketirancev glede na dokončano izobrazbo



Anketirance sem opredelila tudi glede na vrsto zaposlitve. Največ anketirancev, in sicer 90, je takih, ki so zaposleni za nedoločen čas, kar predstavlja 85 % vseh anketiranih. Nato sledijo zaposleni za določen čas, le-teh je bilo med vsemi anketiranimi 8, kar predstavlja 8 % vseh anketirancev. Najmanj, torej 7 anketirancev, je takih, ki imajo študentske izkušnje, kar predstavlja 7 % vseh anketirancev.

Anketiranci so bili vprašani, kam se uvršča njihova organizacija po velikosti, kar prikazuje Slika 6. 26 anketirancev je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča glede na velikost v mala z do 50 zaposlenimi, kar predstavlja 25 % od vseh anketiranih, isti delež anketirancev je odgovorilo, da se njihova organizacija uvršča po velikost v srednja, kjer je od 50 do 250 zaposlenih. Največ anketirancev, in sicer polovica od vseh anketiranih, 53, jih je odgovorilo, da njihova organizacija spada pod velika in zaposluje več kot 250 zaposlenih, torej 50 % delež od vseh anketirancev.

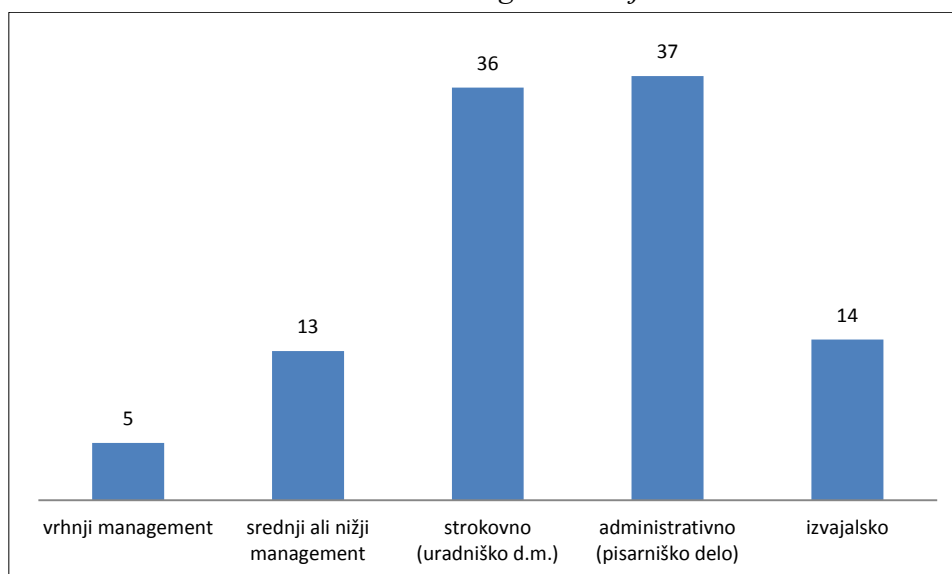
Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na velikost organizacije v kateri delajo (v %)



Anketiranci so svoje organizacije razvrstili tudi glede na to, ali spadajo v javni ali zasebni sektor. Največ anketirancev, in sicer 58, jih je odgovorilo, da organizacija, v kateri delajo, spada v javni sektor, kar predstavlja 55 % vseh anketiranih. Ostali anketiranci, to je 47, so svojo organizacijo uvrstili v zasebni sektor, kar pomeni 45% delež od vseh anketiranih.

Anketiranci so bili vprašani, kakšen položaj zasedajo v organizaciji oz. kakšno delovno mesto imajo, kar prikazuje Slika 7. Najmanj, in sicer 5 anketirancev, je takih, ki zasedajo vodstveni položaj, torej vrhnji managerji, kar predstavlja 5 % vseh anketirancev. 13 anketirancev je takih, ki zasedajo srednji oz. nižji management, kar predstavlja 12 % od vseh anketirancev. 36 anketirancev zaseda strokovno delovno mesto (uradniško), kar predstavlja 34 % od vseh anketirancev. Administrativno delo (pisarniško) opravlja največ anketiranih, in sicer 37 anketirancev, kar predstavlja 36 % od vseh anketiranih. Izvajalsko delovno mesto opravlja 14 anketirancev, kar predstavlja 13 % od vseh anketiranih.

Slika 7: Značilnosti anketirancev glede na njihovo delovno mesto



3.4.2 Rezultati merjenja zadovoljstva s komunikacijo

S trditvami, ki jih prikazuje Slika 8, sem merila dimenzijo zadovoljstvo z informacijami. Anketirancev, ki se popolnoma strinjajo s trditvijo, da so zadovoljni z informacijami o spremembah v organizaciji, je 4 %, 27 % se jih s trditvijo strinja, 29 % je neodločenih, največ anketirancev, kar je 30 %, se jih s trditvijo ne strinja, 10 % anketirancev pa se sploh ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena (2,86), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zadovoljni z informacijami, ki jih prejmejo o spremembah v organizaciji.

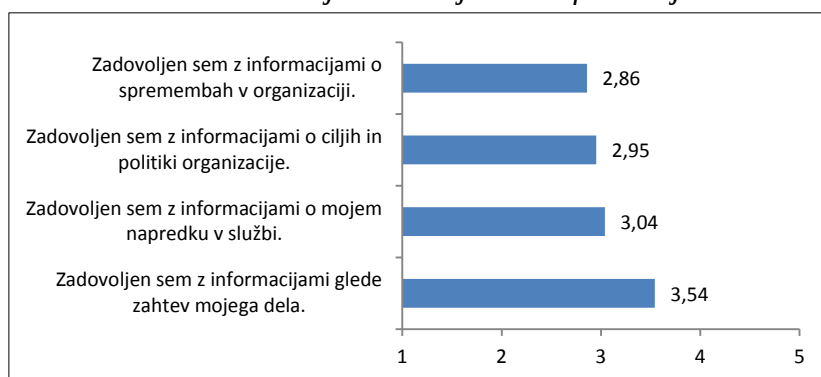
Zadovoljen sem z informacijami o ciljih in politiki organizacije je trditev s katero se popolnoma strinja le 6 % anketiranih, strinja se jih 24 %, največ anketirancev, in sicer 35 %, je neodločenih, 27 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 8 % od vseh anketiranih. Povprečna ocena (2,95), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zadovoljni z informacijami o ciljih in politiki organizacije.

S trditvijo zadovoljen sem z informacijami o mojem napredku v službi se sploh ne strinja 11 % anketiranih, se ne strinja 18 %, največ anketirancev je neodločenih in sicer 33 %, 30 % anketirancev se strinja s trditvijo, popolnoma se s trditvijo strinja 8 % anketirancev. Povprečna ocena (3,04), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zadovoljni z informacijami o svojem napredku v službi.

S trditvijo zadovoljen sem z informacijami glede zahtev mojega dela se sploh ne strinjata 2 % anketiranih, 14 % se jih s trditvijo ne strinja, neodločenih je 24 %, kar največ anketirancev, 48 %, je takih, ki se s trditvijo strinjajo, popolnoma se s trditvijo strinja le 12 %. Povprečna

ocena (3,54), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zadovoljni z informacijami glede zahtev svojega dela.

Slika 8: Dimenzija zadovoljstvo z informacijami



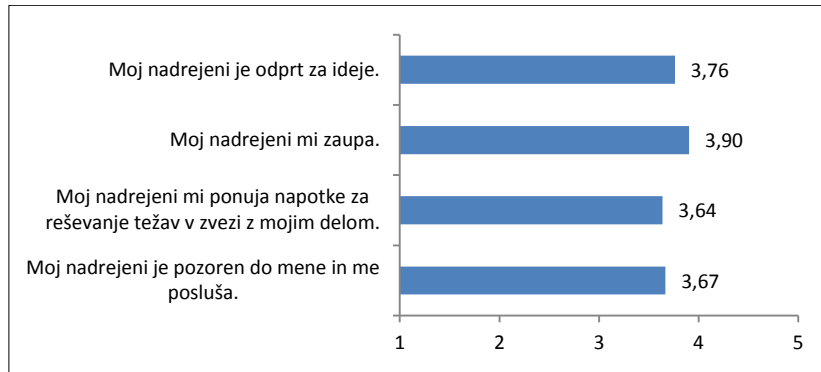
S trditvami, ki jih prikazuje Slika 9, sem merila dimenzijo komuniciranje z nadrejenimi. Popolnoma se s trditvijo, da je nadrejeni odprt za ideje, strinja kar 26 %, 35 % anketiranih, kar je največ, se jih s trditvijo strinja, 32 % je neodločenih, le 3 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, 4 % se sploh ne strinjajo s trditvijo. Povprečna ocena (3,76), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je nadrejeni odprt za ideje.

Moj nadrejeni mi zaupa je trditev, s katero se popolnoma strinja kar 28 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketirancev, in sicer 42 %, 26 % je neodločenih, 2 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjata 2 % od vseh anketiranih. Povprečna ocena (3,90), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da jim nadrejeni zaupa.

Moj nadrejeni mi ponuja napotke za reševanje težav v zvezi z mojim delom je trditev, s katero se popolnoma strinja 23 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 38 %, neodločenih je 25 %, 8 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 6 % od vseh anketiranih. Povprečna ocena (3,64), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da jim nadrejeni ponuja napotke za reševanje težav v zvezi z njihovim delom.

Moj nadrejeni je pozoren do mene in me posluša je trditev, s katero se popolnoma strinja 21 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo in sicer 42 %, neodločenih je 25 %, 7 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 5 % od vseh anketiranih. Povprečna ocena (3,67), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je nadrejeni pozoren do njih in da jih posluša.

Slika 9: Dimenzija komuniciranje z nadrejenimi

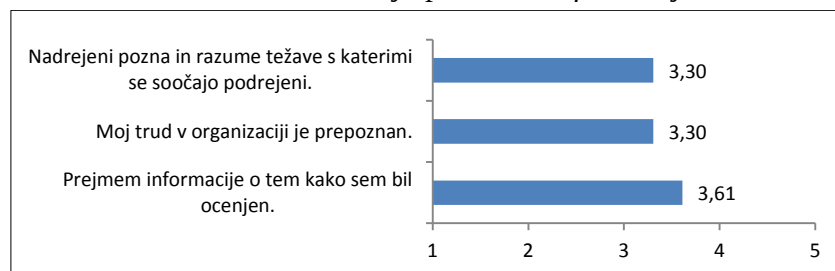


S trditvami, ki jih prikazuje Slika 10, sem merila dimenzijo povratne informacije. S trditvijo nadrejeni pozna in razume težave, s katerimi se soočajo podrejeni, se sploh ne strinja 6 % anketiranih, 14 % se jih s trditvijo ne strinja, največ anketirancev je neodločenih, in sicer 37 %, 32 % je takih, ki se s trditvijo strinjajo, popolnoma se s trditvijo strinja 11 % anketiranih. Povprečna ocena (3,30), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da nadrejeni pozna in razume težave s katerimi se soočajo podrejeni.

Moj trud v organizaciji je prepoznan je trditev, s katero se popolnoma strinja 11 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 36 %, neodločenih je 30 %, 16 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 7 % anketiranih. Povprečna ocena (3,30), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je njihov trud v organizaciji prepozna.

S trditvijo prejmem informacije o tem, kako sem bil ocenjen, se sploh ne strinja 8 % anketiranih, s trditvijo se ne strinja 7 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 26 %, največ je takih, ki se s trditvijo strinjajo, in sicer 34 %, popolnoma se s trditvijo strinja 25 % anketiranih. Povprečna ocena (3,61), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da prejmejo informacije o tem kako so bili ocenjeni.

Slika 10: Dimenzija povratne informacije



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 11, sem merila dimenzijo komunikacijska klima. Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno je trditev, s katero se

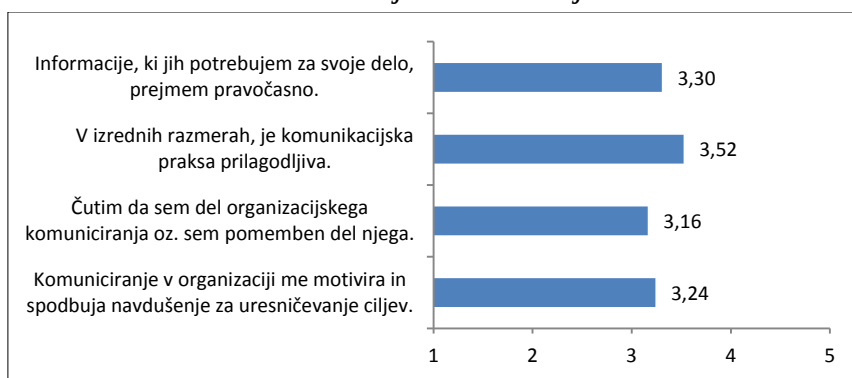
popolnoma strinja 10 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 36 %, neodločenih je 33 %, 17 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 4 % anketiranih. Povprečna ocena (3,30), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo, prejmejo pravočasno.

S trditvijo v izrednih razmerah je komunikacijska praksa prilagodljiva se sploh ne strinja 6 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 9 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 24 %, največ je takih, ki se s trditvijo strinjajo, in sicer 49 %, popolnoma se s trditvijo strinja 12 % anketiranih. Povprečna ocena (3,52), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je v izrednih razmerah komunikacijska praksa prilagodljiva.

Čutim, da sem del organizacijskega komuniciranja oz. sem pomemben del njega je trditev s katero se popolnoma strinja 10 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 28 % anketiranih, največ je neodločenih, in sicer 36 %, 19 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 7 % anketiranih. Povprečna ocena (3,16), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da čutijo, da so del organizacijskega komuniciranja oz. so pomemben del njega.

Komuniciranje v organizaciji me motivira in spodbuja navdušenje za uresničevanje ciljev je trditev, s katero se popolnoma strinja 10 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 35 %, neodločenih je 32 %, 15 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 8 % anketiranih. Povprečna ocena (3,24), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da jih komuniciranje v organizaciji motivira in spodbuja navdušenje za uresničevanje ciljev.

Slika 11: Dimenzija komunikacijska klima



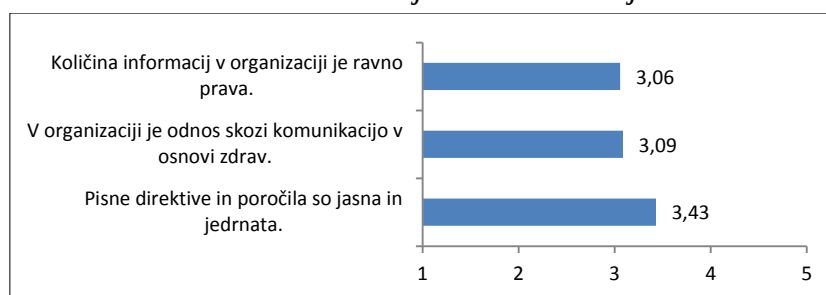
S trditvami, ki jih prikazuje Slika 12, sem merila dimenzijo kakovost medijev. S trditvijo količina informacij v organizaciji je ravno prava se sploh ne strinja 7 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 22 % anketiranih, največ je neodločenih anketirancev, in sicer 35 %, s trditvijo se strinja 31 % anketiranih, popolnoma se s trditvijo strinja 5 % anketiranih.

Povprečna ocena (3,06), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je količina informacij v organizaciji ravno prava.

V organizaciji je odnos skozi komunikacijo v osnovi zdrav je trditev, s katero se popolnoma strinja 7 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 33 %, neodločenih je 30 %, 21 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 9 % anketiranih. Povprečna ocena (3,09), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je v organizaciji odnos skozi komunikacijo v osnovi zdrav.

Pisne direktive in poročila so jasna in jedrnata je trditev, s katero se popolnoma strinja 10 % anketiranih, največ je takih, ki se s to trditvijo strinjajo, in sicer 42 %, neodločenih je 30 %, 15 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,43), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so pisne direktive in poročila jasna in jedrnata.

Slika 12: Dimenzija kakovost medijev



3.4.3 Rezultati merjenja zaupanja

S trditvami, ki jih prikazuje Slika 13, sem merila dimenzijo sposobnost. Zelo sem zadovoljen s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji je trditev, s katero se popolnoma strinjajo 4 % anketiranih, s to trditvijo se jih strinja 22 %, največ anketiranih je neodločenih, in sicer 52 %, 16 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 6 % anketiranih. Povprečna ocena (3,02), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zelo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.

S trditvijo zelo sem zadovoljen s sposobnostjo organizacije, da dosega svoje cilje, se sploh ne strinja 5 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 25 % anketiranih, največ je neodločenih anketirancev, in sicer 39 %, s trditvijo se strinja 26 % anketiranih, popolnoma se s trditvijo strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (2,99), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zelo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da dosega svoje cilje.

S trditvijo zelo sem zadovoljen s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije se sploh ne strinja 6 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 19 % anketiranih, največ je neodločenih anketirancev, in sicer 38 %, s trditvijo se strinja 32 % anketiranih, popolnoma se s trditvijo strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (3,11), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zelo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije.

Zelo sem zadovoljen s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije je trditev, s katero se popolnoma strinjajo 3 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 25 %, največ anketiranih je neodločenih, in sicer 42 %, 24 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 6 % anketiranih. Povprečna ocena (2,93), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so zelo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.

Slika 13: Dimenzija sposobnost



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 14, sem merila dimenzijo odprtost in poštenost. Prejemem dovolj informacij glede dolgoročne strategije organizacije je trditev, s katero se popolnoma strinja 6 % anketiranih, s to trditvijo se jih strinja 27 %, največ anketiranih je neodločenih, in sicer 44 %, 12 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 11 % anketiranih. Povprečna ocena (3,03), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da prejmejo dovolj informacij glede dolgoročne strategije organizacije.

Prejemem dovolj informacij o sprejetih odločitvah, ki vplivajo na moje delo je trditev, s katero se popolnoma strinja 9 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 42 %, neodločenih je 30 %, 15 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 4 % anketiranih. Povprečna ocena (3,36), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da prejmejo dovolj informacij o sprejetih odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo.

S trditvijo prejemem ustrezne informacije, kako dobro opravljam svoje delo, se sploh ne strinjajo 4 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 17 % anketiranih, neodločenih

anketirancev je 22 %, s trditvijo se strinja največ anketirancev, in sicer 45 %, popolnoma se s trditvijo strinja 12 % anketiranih. Povprečna ocena (3,45), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da prejmejo ustrezne informacije, kako dobro opravljajo svoje delo.

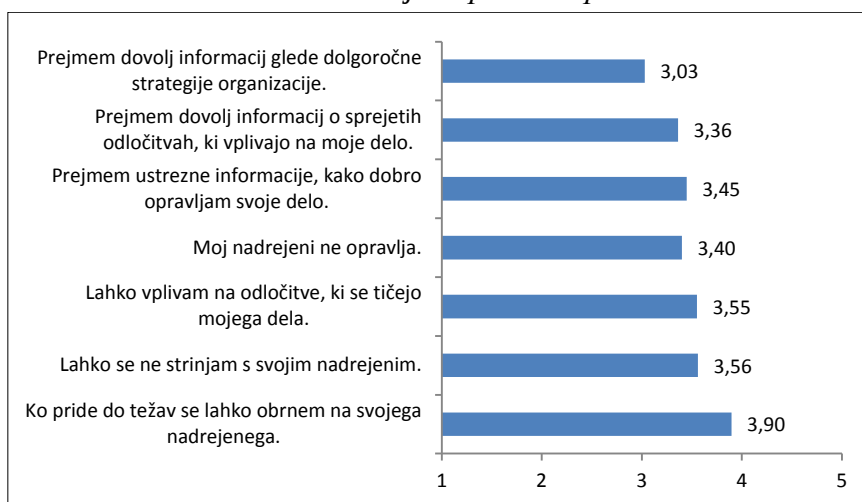
S trditvijo moj nadrejeni ne opravlja, se sploh ne strinja 6 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 11 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 35 %, ravno tako se enak delež, 35 % anketirancev, s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinja 13 % anketiranih. Povprečna ocena (3,40), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da njihov nadrejeni ne opravlja.

Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela, je trditev, s katero se popolnoma strinja 11 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 50 %, neodločenih je 25 %, 11 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,55), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da lahko vplivajo na odločitve, ki se tičejo njihovega dela.

Lahko se ne strinjam s svojim nadrejenim je trditev, s katero se popolnoma strinja 13 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 40 %, neodločenih je 39 %, 5 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,56), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se lahko ne strinjajo s svojim nadrejenim.

S trditvijo ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega nadrejenega, se sploh ne strinjajo 3 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinjajo 4 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 21 %, 43 % anketirancev, kar je največ, se s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinja 29 % anketiranih. Povprečna ocena (3,90), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da ko pride do težav se lahko obrnejo na svojega nadrejenega.

Slika 14: Dimenzija odprtost in poštenost



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 15, sem merila dimenzijo skrb za zaposlene. Moj nadrejeni govori pozitivno o svojih podrejenih pred drugimi je trditev, s katero se popolnoma strinja 16 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 36 %, neodločenih je 33 %, 12 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,51), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da njihov nadrejeni govori pozitivno o svojih podrejenih pred drugimi.

Moj nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine je trditev, s katero se popolnoma strinja 10 % anketiranih, 37 % se s trditvijo strinja in isti delež anketirancev je neodločenih, 11 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (3,35), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se njihov nadrejeni resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.

Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje svojih zaposlenih je trditev, s katero se popolnoma strinjajo 3 % anketiranih, s to trditvijo se jih strinja 19 %, največji delež je neodločenih, in sicer 45 % od vseh anketiranih, 21 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 12 % anketiranih. Povprečna ocena (2,79), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje svojih zaposlenih.

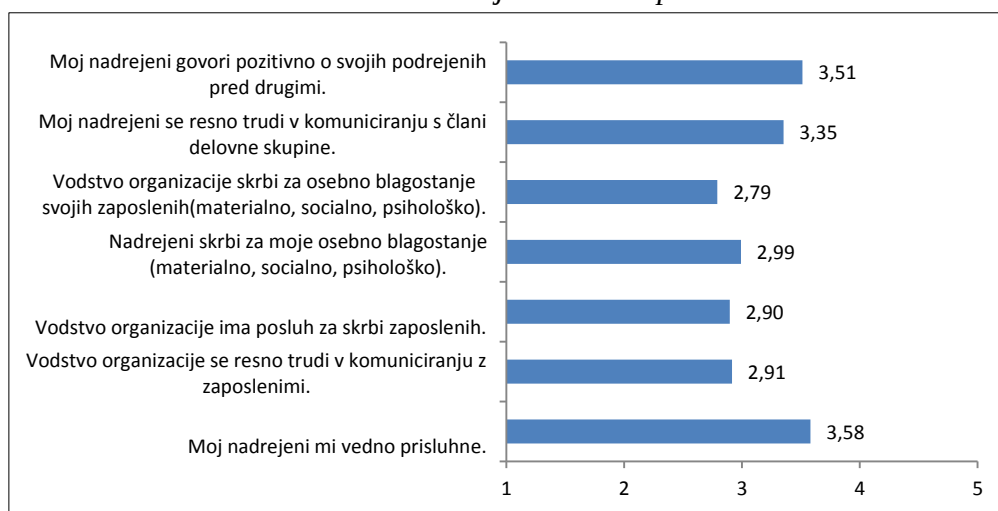
Nadrejeni skrbi za moje osebno blagostanje je trditev, s katero se popolnoma strinjajo 3 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 29 % anketiranih, največ je neodločenih, in sicer 45 %, 12 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 11 % anketiranih. Povprečna ocena (2,99), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da nadrejeni skrbi za njihovo osebno blagostanje.

S trditvijo vodstvo organizacije ima posluh za skrbi zaposlenih se sploh ne strinja 5 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 27 % anketiranih, največ je neodločenih anketirancev, in sicer 44 %, 20 % anketirancev se s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinjajo 4 % anketiranih. Povprečna ocena (2,90), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da ima vodstvo organizacije posluh za skrbi zaposlenih.

Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi je trditev, s katero se popolnoma strinjajo 4 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 19 % anketiranih, največ je neodločenih, in sicer 48 %, 24 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (2,91), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se vodstvo organizacije resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.

S trditvijo moj nadrejeni mi vedno prisluhne se sploh ne strinjajo 4 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 6 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 34 %, največ anketirancev, in sicer 41 %, se s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinja 15 % anketiranih. Povprečna ocena (3,58), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da jim nadrejeni vedno prisluhne.

Slika 15: Dimenzija skrb za zaposlene



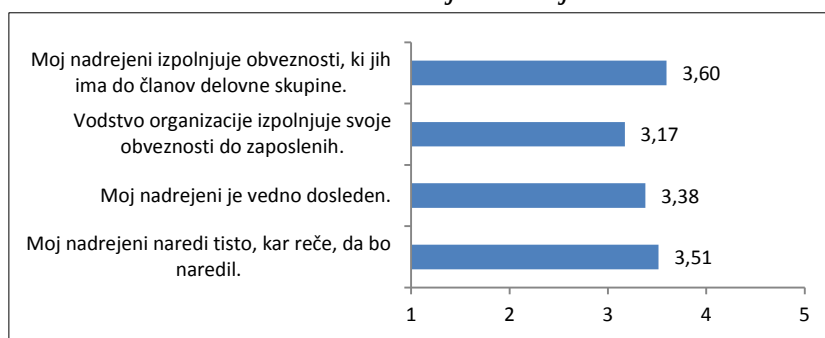
S trditvami, ki jih prikazuje Slika 16, sem merila dimenzijo zanesljivost. Moj nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine, je trditev, s katero se popolnoma strinja 13 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 46 %, neodločenih je 31 %, 7 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,60), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da njihov nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.

Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih je trditev, s katero se popolnoma strinja 8 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 29 % anketiranih, največ je neodločenih, in sicer 43 %, 15 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (3,17), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.

S trditvijo moj nadrejeni je vedno dosleden, se sploh ne strinja 5 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 12 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 30 %, največ anketirancev in sicer 45 % se s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinja 8 % anketiranih. Povprečna ocena (3,38), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da je njihov nadrejeni vedno dosleden.

Moj nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil, je trditev, s katero se popolnoma strinja 15 % anketiranih, največ anketirancev se s to trditvijo strinja, in sicer je takšnega mnenja 37 % anketiranih, neodločenih je 36 %, 7 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 5 % anketiranih. Povprečna ocena (3,51), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da njihov nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.

Slika 16: Dimenzija zanesljivost



S trditvami, ki jih prikazuje Slika 17, sem merila dimenzijo identifikacija. Moje vrednote so podobne vrednotam mojega nadrejenega je trditev, s katero se popolnoma strinja 5 % anketiranih, največ anketirancev se s to trditvijo strinja, in sicer je takšnega mnenja 40 % anketiranih, neodločenih je 38 %, 10 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 7 % anketiranih. Povprečna ocena (3,25), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so njihove vrednote podobne vrednotam nadrejenih.

S trditvijo moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev se sploh ne strinjajo 3 % anketiranih, prav tako se s trditvijo ne strinja 7 % anketiranih, neodločenih anketirancev je 36 %, največ anketirancev, in sicer 49 % se s trditvijo strinja, popolnoma se s trditvijo strinja 5 %

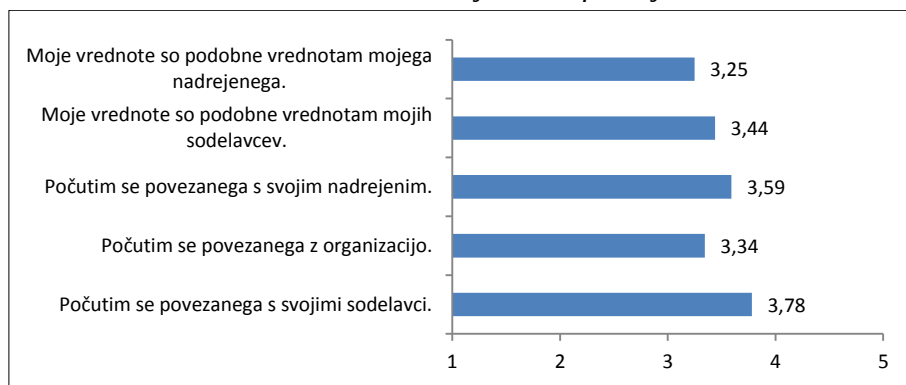
anketiranih. Povprečna ocena (3,44), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so njihove vrednote podobne vrednotam sodelavcev.

Počutim se povezanega s svojim nadrejenim je trditev, s katero se popolnoma strinja 13 % anketiranih, največ anketirancev se s to trditvijo strinja, in sicer je takšnega mnenja 46 % anketiranih, neodločenih je 31 %, 6 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinja 4 % anketiranih. Povprečna ocena (3,59), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se počutijo povezanega s svojim nadrejenim.

Počutim se povezanega z organizacijo je trditev, s katero se popolnoma strinja 9 % anketiranih, s to trditvijo se strinja 37 % anketiranih, enak delež anketirancev je neodločenih, in sicer 37 %, 14 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjajo 3 % anketiranih. Povprečna ocena (3,34), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se počutijo povezanega z organizacijo.

Počutim se povezanega s svojimi sodelavci je trditev, s katero se popolnoma strinja 18 % anketiranih, s to trditvijo se strinja največ anketiranih, in sicer 51 %, neodločenih je 23 %, 6 % se jih s trditvijo ne strinja, sploh se s trditvijo ne strinjata 2 % anketiranih. Povprečna ocena (3,78), s katero so anketiranci izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da se počutijo povezanega s svojimi sodelavci.

Slika 17: Dimenzija identifikacija



3.5 Preverjanje hipotez

S prvo hipotezo preverjam, kako zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na zaupanje. Postavila sem tudi pet podhipotez z namenom, da preverim, kako posamezna dimenzija zadovoljstva s komunikacijo (zadovoljstvo z informacijami, komunikacija z nadrejenimi, komunikacijska klima, povratna informacija, kakovost medijev) vpliva na zaupanje. Prvo hipotezo sem preverjala s pomočjo regresije, in sicer sem uporabila metodo Enter, katera vključi vse spremenljivke hkrati v model.

Iz Tabele 1 je razvidno, da korelacijski koeficient ($R=0,91$) kaže na močno, pozitivno, linearno povezavo med spremenljivko zaupanje in dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo. Determinacijski koeficient nam pove, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient zavzema vrednost med nič in ena. Čim večja je vrednost determinacijskega koeficienta, tem bolj natančna je napoved odvisne spremenljivke, ki smo jo dobili z regresijskim modelom. S petimi dimenzijami, s katerimi merimo zadovoljstvo s komunikacijo, lahko pojasnimo 83% variabilnosti spremenljivke zaupanja.

Tabela 1: Povezanost spremenljivk

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,908 ^a	,825	,816	,275

a. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), kakovost medijev, komuniciranje z nadrejenimi, zadovoljstvo z informacijami, povratne informacije, komunikacijska klima

V Tabeli 2 najdemo analizo variance. Z F-testom ugotavljamo zanesljivost dobljene regresijske funkcije. F-test je opredeljen kot razmerje med oceno pojasnjene in nepojasnjene variabilnosti in z njim testiramo kakovost regresijskega modela. F-test kaže, da med spremenljivkami obstaja odvisnost, saj je statistično značilen ($p<0,05$). V tabeli »koeficienti« najdemo podatke o regresijskem modelu in njegovi zanesljivosti. Regresijski koeficient, ki ga najdemo v stolpcu pod »Nestandardizirani koeficienti B«, nam pove, za koliko se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka (zaupanje), če se neodvisna spremenljivka (dimenzija zadovoljstva s komunikacijo) spremeni za eno enoto, vse ostale pa pri tem ostanejo nespremenjene.

Tabela 2: Anova

Model	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1					
Regresija	35,100	5	7,020	92,504	,000 ^b
Ostanek	7,437	98	,076		
Skupaj	42,538	103			

a. Odvisna spremenljivka: zaupanje

b. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), kakovost medijev, komuniciranje z nadrejenimi, zadovoljstvo z informacijami, povratne informacije, komunikacijska klima

S t-testom testiramo zanesljivost dobljenih parametrov regresijske funkcije, in sicer testiramo ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak nič. Majhna vrednost t-statistike pomeni večje tveganje, da ničelno hipotezo zavrnilo in sprejmemo hipotezo, da je regresijski

koeficient različen od nič. To pa pomeni, da obstaja določen vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. Če je stopnja značilnosti (Sig) večja od 5 %, potem ničelne domneve ne moremo zavrniti in s tem ne potrdimo vpliva. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo z informacijami znaša 0,19 in je statistično značilen ($p < 0,05$), regresijski koeficient neodvisne spremenljivke komuniciranje z nadrejenimi znaša 0,26 in je statistično značilen ($p < 0,05$), regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki povratne informacije znaša 0,04 in ni statistično značilen ($p > 0,05$), regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki komunikacijska klima znaša 0,08 in ni statistično značilen ($p > 0,05$), regresijski koeficient neodvisne spremenljivke kakovost medijev znaša 0,2 in je statistično značilen ($p < 0,05$).

Regresijski koeficienti (Tabela 3) za neodvisne spremenljivke zadovoljstvo z informacijami, komuniciranje z nadrejenimi in kakovost medijev so statistično značilni ($p < 0,05$), kar pomeni, da obstaja odvisnost med opazovanimi spremenljivkami, torej vplivajo na odvisno spremenljivko zaupanje. Regresijska koeficienta neodvisnih spremenljivk povratne informacije in komunikacijska klima pa nista statistično značilna ($p > 0,05$), kar pomeni da ni odvisnosti med opazovanimi spremenljivkami in ne vplivata na odvisno spremenljivko zaupanje. Glede na dobljene rezultate prvo, drugo in peto podhipotezo potrdim, medtem ko tretje in četrte podhipoteze ne morem potrditi. Iz navedenega sledi, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov prvo hipotezo le delno potrdim pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$), saj dve od petih dimenzij nista statistično značilni in ne vplivata na zaupanje.

Tabela 3: Koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	,717	,127		5,660	,000
1 zadovoljstvo z informacijami	,193	,054	,268	3,582	,001
komuniciranje z nadrejenimi	,258	,049	,368	5,257	,000
povratne informacije	,036	,056	,053	,647	,519
komunikacijska klima	,077	,065	,104	1,187	,238
kakovost medijev	,204	,056	,279	3,643	,000

a. Odvisna spremenljivka: zaupanje

Z drugo hipotezo preverjam, kako Komunikacijska klima vpliva na odprtost in poštenost. To hipotezo preverjam s pomočjo regresije. Za ugotavljanje vpliva ene neodvisne spremenljivke komunikacijska klima na odvisno spremenljivko odprtost in poštenost sem uporabila metodo Enter, ki omogoča, da sta obe spremenljivki vključeni v model hkrati.

Iz Tabele 4 vidimo, da korelacijski koeficient ($R=0,74$) kaže na močno, pozitivno, linearno povezavo med spremenljivko odprtost in poštenost ter spremenljivko komunikacijska klima. Determinacijski koeficient kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko, in sicer je 54,4 % celotne variance pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke komunikacijska klima. F-test (Tabela 5) kaže, da med spremenljivkama obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti manjša od 0,05.

Tabela 4: Povezanost spremenljivk

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,738 ^a	,544	,540	,521

a. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), komunikacijska klima

Tabela 5: Anova

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	33,328	1	33,328	122,917	,000 ^b
	Ostanek	27,928	103	,271		
	Skupaj	61,256	104			

a. Odvisna spremenljivka: odprtost in poštenost

b. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), komunikacijska klima

Regresijski koeficient (Tabela 6) pri neodvisni spremenljivki komunikacijska klima znaša 0,65 in je statistično značilen ($p<0,05$), kar pomeni, da obstaja odvisnost med opazovanima spremenljivkama. Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri stopnji značilnosti ($p<0,05$) in potrdim drugo hipotezo, da komunikacijska klima vpliva na odprtost in poštenost.

Tabela 6: Koeficienti

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	1,304	,201		6,479	,000
	komunikacijska klima	,653	,059	,738	11,087	,000

a. Odvisna spremenljivka: odprtost in poštenost

Z zadnjo postavljeno hipotezo sem preverjala, ali je kakovost medijev različna glede na velikost podjetja. Omenjeno hipotezo sem preverjala z analizo variance (ANOVA). Analiza pokaže značilne razlike ob predpostavki, da je stopnja statistične značilnosti manjša ali enaka

0,05. Takrat lahko trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med različnimi skupinami populacije oz. da takrat, ko stopnja statistične značilnosti pade pod 0,05, trdimo, da v povprečju neodvisne spremenljivke različno vplivajo na srednjo vrednost odvisne spremenljivke.

V našem primeru obstajajo statistično značilne razlike med kakovostjo medijev glede na velikost organizacije (Tabela 7), saj je stopnja statistične značilnosti manjša od 0,05, in lahko trdimo, da v povprečju neodvisna spremenljivka velikost organizacije različno vpliva na srednjo vrednost odvisne spremenljivke kakovost medijev. Na podlagi ugotovljenega lahko potrdim tretjo hipotezo pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$) in trdim, da je kakovost medijev različna glede na velikost organizacije. Tabela 8 opisne statistike za preverjanje tretje hipoteze je Priloga 2 te naloge.

Tabela 7: Anova

kakovost medijev

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
med skupinami	11,023	2	5,511	8,128	,001
znotraj skupin	69,168	102	,678		
skupaj	80,190	104			

3.6 Povzetek ugotovitev in priporočila

V empiričnemu delu naloge sem ugotavljala vpliv komunikacije na gradnjo zaupanja. Avtorji so predhodno že ugotavljali povezanost obeh konstruktov. V svoji raziskavi sem preverjala njihove ugotovitve. Prva postavljena hipoteza je bila, zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno vpliva na zaupanje, katero sem razčlenila na pet podhipotez in preverila vpliv posamezne dimenzije zadovoljstva s komunikacijo na zaupanje. Prvo hipotezo sem le delno potrdila, saj sem z analiziranjem podhipotez ugotovila, da so bili regresijski koeficienti neodvisnih spremenljivk zadovoljstvo z informacijami, komuniciranje z nadrejenimi in kakovost medijev statistično značilni ($p < 0,05$), kar pomeni, da vplivajo na zaupanje. Regresijska koeficienta neodvisnih spremenljivk povratne informacije in komunikacijska klima pa nista statistično značilna ($p > 0,05$), torej nimata vpliva na zaupanje. Rezultati potrjujejo vpliv komunikacije na zaupanje z vidika le treh dimenzij. Ni mogoče trditi, da dimenziji povratne informacije in komunikacijska klima vplivata na zaupanje, zato prvo hipotezo le delno potrdim.

Na podlagi rezultatov predlagam, da management vzpostavi ustrezno komunikacijo in s tem posledično gradi zaupanje med zaposlenimi na vseh ravneh organizacije. Dobro komunikacijo lahko oblikuje predvsem s treh vidikov, in sicer tako, da oblikuje zadovoljstvo z informacijami, da vzpostavi dobro komunikacijo z nadrejenimi ter ustrezno kakovost medijev.

V nadaljevanju podajam nekaj predlogov, kako lahko management izboljša zadovoljstvo s komunikacijo in posledično vpliva na gradnjo zaupanja.

Informacije v zvezi z delom posameznika le redko prihajajo od top managementa, v glavnem se vrhnji management osredotoča na celotno sliko. Najvišje vodstvo je odvisno od neposrednih vodij delavcev, da prenesejo te informacije v ustrezno komunikacijo, ki je bolj povezana z nalogo posameznika. Medtem ko zaposleni računajo na najvišje vodstvo, da postavijo strategijo in določijo merila za organizacijsko uspešnost, naj bi neposredni vodje zaupali in pokazali delavcem povezavo med delovno nalogo delavca oz. njegovim delovnim mestom in organizacijskim ciljem. Poleg tega naj bi neposredni vodja zagotavljal bolj specifične, kakovostne informacije, ki so potrebne za dobro opravljanje delovne naloge posameznika.

Predlagam, da vodja poda jasne zahteve in pričakovanja glede dela posameznika ter navodila za opravljanje nalog. Nadrejeni naj informira zaposlenega o njegovem napredku v službi, seznanja naj ga s politiko organizacije in cilji ter pravočasno obvešča zaposlenega o spremembah, ki se bodo zgodile v organizaciji. Managementu predlagam, da je pri komuniciranju z zaposlenimi pozoren predvsem na to, da tovrstne informacije prihajajo pravočasno po formalnih kanalih, da jih zaposleni ne išče s pomočjo neformalnih kanalov in govoric. Podrejeni ne smejo imeti občutka, da so nepomembni in da se jim prikrivajo informacije ter da nadrejeni delajo za njihovim hrbtom, saj to spodkoplje zaupanje. Zavedati se je potrebno, da je vodstvo tisto, ki sproži zaupanje, zato naj bo management natančen v svoji komunikaciji, zagotavlja naj dovolj jasna sporočila, pojasnjuje razloge za svoje odločitve, naj ima odprte linije komuniciranja in naj enakopravno obravnava vse svoje podrejene. Šele potem bodo podrejeni v zameno zaupali. Z opisanim načinom informiranja zaposlenih se oblikuje zadovoljstvo z informacijami v organizaciji in posledično gradi zaupanje.

Management naj spodbuja komuniciranje v obe smeri, tako komuniciranje od nadrejenih k podrejenim kot tudi obratno. Komunikacije od spodaj navzgor, torej od podrejenih k nadrejenim, se ne sme zatirati, saj so zaposleni tisti, ki neposredno opravljajo delovno nalogo in pri opravljanju le-te vidijo pomanjkljivosti in se soočajo s težavami. Iz tega razloga je potrebno zaposlene spodbuditi, da komunicirajo z nadrejenimi, da poročajo o problematiki, s katero se srečujejo pri delu, morda celo podajo kakšen predlog, idejo, kako težavo odpraviti. Managementu predlagam, da vzpostavi sistem zbiranja predlogov s strani zaposlenih, npr. škatlo v katero bi zaposleni anonimno odlagali predloge, pripombe. Enkrat tedensko bi lahko nadrejeni namenil čas za tiste zaposlene, ki želijo posvet z nadrejenim (neposredni osebni stik). Podrejeni bi tako imel možnost, da poroča o težavah, ki jih zazna pri svojem delu, morda postavi kakšno vprašanje itd. Skratka vodstvo naj vpelje način za hitrejšo in sprotno reševanje nastalih problemov z neposredno komunikacijo, imeti mora posluš za podrejene ter spodbujati, da komunicirajo in sporočajo svoje misli, predloge, težave. Zgraditi zaupanje na

vertikalni ravni zahteva čas, zato je pomembno, da se komunicira z zaposlenimi preprosto, pogosto in iskreno, saj se tako oblikuje dobra komunikacija z nadrejenim, kar ima posledično vpliv tudi na gradnjo zaupanja.

Nadrejenim predlagam, da ne zatirajo neformalne komunikacije med zaposlenimi, npr. komunikacije ob jutranji kavi, skupne malice, saj se na ta način razvijajo prijateljske vezi, ki pomagajo, da postanejo medosebni odnosi med zaposlenimi bolj trdni, poleg tega se na tovrstnih srečanjih rešujejo tudi službene zadeve. Menim, da je neformalno komuniciranje zelo koristen kanal, saj se informacije v zvezi z delom prenesejo hitro in imajo družbeni značaj. Morda bi se morali takšnim srečanjem pridružiti tudi neposredno nadrejeni in se tako približati podrejenim s komunikacijo iz oči v oči. Managementu predlagam, da organizirajo družabne dogodke (npr. novoletna srečanja), da se zaposleni družijo izven obstoječih formalnih stikov in ustvarijo prijateljske vezi.

Predlagam, da se v organizaciji izvede kratka anketa, s katero bi preverili, kakšen način informiranja je zaposlenim ljubši oz. kakšen medij, orodje uporabiti za poročanje določene vrste informacij (informacije o spremembah v organizaciji, informacije o ciljih, informacije o delu posameznika itd.), da bo z uporabo posameznega načina sporočanja maksimalno dosežen tudi namen. Ugotoviti je torej potrebno, ali zaposleni raje prejemajo informacije, ki so npr. povezane z njihovim delom, preko e-pošte, oglasne deske, srečanja, kot so sestanki itd. Management naj pazi tudi na samo kakovost medija, torej ko sporoča informacije, da so le-te jasne, jedrnate, ne preobsežne, da se zaposleni ne izgubijo pri sprejemanju informacij. Raziskava je pokazala, da ima kakovost medija pri sporočanju informacij pomembno vlogo pri gradnji zaupanja med zaposlenimi.

Managementu predlagam, da opravi analizo delovnih procesov in odpravi vsa ozka grla, ki ovirajo pretočnost informacij. Z analizo bi lahko ugotovili, kje se določene aktivnosti v zvezi z posredovanjem informacij podvajajo, kje se izgublja čas pri sporočanju informacij. Smisel te analize bi bil, da se vodstvo vpraša, kaj bi se dalo izboljšati, da bi bil pretok informacij bolj učinkovit in uspešen. Vsekakor so informacije, ki se prenesejo neposredno, torej od pošiljatelja naravnost k prejemniku, bolj točne, kot pa če se prenašajo preko več posrednikov.

V raziskavi sem preverjala vpliv komunikacijske klime na odprtost in poštenost. Avtorji so predhodno že ugotavljali, da komunikacijska klima v organizaciji odseva počutje zaposlenih, medosebne odnose in jih usmerja tako, da si izmenjujejo ideje, misli, informacije, torej naj bi komunikacijska klima vplivala na odprtost in poštenost vseh zaposlenih. V raziskavi je regresijski koeficient neodvisne spremenljivke komunikacijska klima pokazal statistično značilnost ($p < 0,05$), kar pomeni, da ima vpliv na odvisno spremenljivko odprtost in poštenost. Drugo hipotezo sem potrdila, zato lahko trdim, da ima komunikacijska klima vpliv na odprtost in poštenost.

Komunikacijska klima je torej posledica komunikacijskega ravnanja zaposlenih. Klima se neprestano spreminja, odseva počutje zaposlenih, medsebojne odnose. Managementu predlagam, da vzpostavi takšno klimo v organizaciji, ki bo usmerjala zaposlene, tako nadrejene kot podrejene, v izmenjavo misli, informacij, idej, znanj. Med zaposlenimi se naj čuti sodelovanje in iskrenost v komuniciranju, torej povedati resnico, biti pošten. Za vzpostavitev zdrave komunikacijske klime je potrebno, da zaposleni delajo njej v prid, da jih le-ta motivira tako, da bodo navdušeni za doseganje zastavljenih ciljev. Zaposleni se morajo počutiti del organizacijskega komuniciranja, da jim ta ni tuj in da se v njem najdejo. Za vzpostavitev dobre komunikacijske klime predlagam, da so informacije, katere zaposleni potrebujejo pri svojem delu, pravočasne in dostopne. Nadrejeni naj bodo pri delu korektni in ne zahrbtni, podrejene naj obveščajo o njihovem delu in naj jim tudi povejo, kako dobro ga opravljajo. Managementu predlagam, da sporoča vse odločitve, ki so sprejete v zvezi z delom zaposlenega, in naj dopušča, da podrejeni izrazi svoje mnenje, tudi če je v nasprotju s prepričanjem nadrejenega. Takšno komunikacijsko ozračje bo vplivalo na to, da bodo zaposleni bolj odprti pri komuniciranju, da bodo svojemu nadrejenemu brez strahu izrazili občutke, povedali resnico, poročali o težavah, s katerimi se soočajo. Torej ključno je, da se vzpostavi komunikacijska klima, ki spodbuja odprtost in poštenost na vseh ravneh organizacije.

S tretjo postavljeno hipotezo sem preučila, ali je kakovost medijev različna glede na velikost organizacije. Avtorji so že ugotavljali, da je od velikosti organizacije odvisno, kakšen način komuniciranja se bo vzpostavil. V raziskavi sem ugotovila, da obstajajo statistično značilne razlike med kakovostjo medijev in velikostjo organizacije, saj je stopnja statistične značilnosti manjša od 0,05. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko potrdim navedbe avtorjev, da je kakovost medijev različna glede na velikost organizacije.

Če se spremeni velikost organizacije, to vpliva tudi na kakovost medija za sporočanje informacij zaposlenim. S tem, ko se organizacija večja, postane komuniciranje usmerjeno bolj k digitalnim komunikacijam, neposrednega osebnega stika je vse manj. Sistem izmenjavanja informacij postane vse bolj kompleksen, saj zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi. Tovrstno sporočanje informacij nima takšnega vpliva na oblikovanje zaupanja kot neposredni osebni stik iz oči v oči. Managementu predlagam, da pri komunikaciji s svojimi zaposlenimi uporabijo takšno orodje, ki je vredno zaupanja, da bodo zaposleni verjeli viru informacij, pri tem pa naj pazi, da je sporočilo, ki ga pošiljajo, jasno in jedrnato. Kljub večanju organizacije sem mnenja, da bi morale vodstvo spodbujati neposredni osebni stik. Vsekakor bi moral biti osebni stik ne glede na velikost organizacije nujna izbira pri sporočanju pomembnih, občutljivih zadev, kot so razne spremembe na področju dela posameznika, saj ima tako zaposleni možnost, da če ne razume sporočila, postavi vprašanje in si razjasni prejeto sporočilo. Z osebnim stikom namreč zaposleni začuti, da nadrejenemu ni vseeno zanj, saj si vzame čas za pogovor (dialog). S

takšnim pristopom nadrejeni hitreje gradi zaupanje s podrejenim in tudi podrejeni lažje sprejme spremembe, ki se bodo zgodile v organizaciji.

Menim, da bi v vsaki organizaciji moral biti interes, da se preveri, kakšni so medosebni odnosi med zaposlenimi, ali je oblikovano zaupanje na vertikalni, horizontalni in organizacijski ravni. Managementu predlagam, da to stori enkrat letno, in sicer s tehniko anketiranja, ter tako hitro pride do informacije, kje v organizaciji je prisotno zaupanje oz. nezaupanje. Z vsakoletnim anketiranjem vodstvo dejansko preveri, ali so novi ukrepi, ki so bili v preteklem letu vpeljani, uspešni glede na postavljene cilje.

V nalogi sem nazorno predstavila, da je komunikacija pomembno sredstvo, s katerim lahko organizacija gradi zaupanje, zato managementu predlagam, da oblikujejo zaupanje s pomočjo ustrezne komunikacije. Ukrepi za vzpostavitev ustrezne komunikacije v organizaciji, ki sem jih predlagala v nalogi, ne predstavljajo bistvenih stroškov, kar je danes še posebej pomembno poudariti, glede na težke gospodarske razmere, v katerih so se znašle organizacije.

SKLEP

Prisotnost zaupanja na vseh ravneh organizacije predstavlja moč in neposnemljivo konkurenčno prednost. Če si zaposleni zaupajo, to predstavlja boljše sodelovanje, prenos znanja, idej, zaposleni postanejo bolj ustvarjalni, samozavestni, odprti, iskreni, si upajo stopiti na neznana, tuja področja, lažje se soočajo s spremembami, ki so povezane z njihovim delom. V nasprotju so posamezniki, ki ne zaupajo ljudem, s katerimi delajo, manj produktivni, ker menijo, da se jih ne podpira in da so sami. Organizacija potrebuje zaposlene, ki si med seboj zaupajo, da se lahko spopada s težkimi gospodarskimi razmerami. Oblikovanje zaupanja v organizaciji je pomembno in zahtevno opravilo, vendar je to prava pot za zagotavljanje konkurenčne prednosti.

Zaupanje v organizaciji se mora oblikovati na vertikalni, horizontalni in organizacijski ravni. Pri oblikovanju zaupanja na vertikalni ravni je ključno, da imajo podrejeni občutek, da jim nadrejeni zaupa, da mu ni vseeno za podrejene, da jih vključuje v komunikacijo, jih informira, ima posluh za podrejene, sprejema njihova mnenja, ideje. Za oblikovanje zaupanja na horizontalni ravni je bistveno, da zaposleni med seboj komunicirajo tako formalno kot tudi neformalno in s tem gradijo trdne medosebne odnose. Pomembno je, da vsi zaposleni naredijo tisto, kar rečejo, saj se zaupanje konča, ko so njihove besede v nasprotju z dejanji. Zaposleni morajo verjeti v organizacijo, ji zaupati, kar je mogoče doseči na podlagi stalnega pretoka kakovostnih informacij, kar pomeni, da so informacije natančne, pravočasne in uporabne. Pri gradnji zaupanja je potrebno paziti tudi na izbiro pravega načina sporočanja informacij, torej da je uporabljen kakovosten medij. Opozoriti je potrebno predvsem na pozitiven učinek, ki ga ima komunikacija »iz oči v oči« na gradnjo zaupanja.

Management naj si prizadeva vzpostaviti takšno komunikacijsko klimo, da bo prisotna iskrenost, odprtost v vse smeri in tudi, da bo komunikacija motivirala zaposlene ter spodbujala navdušenje za uresničevanje ciljev. Takrat, ko bodo zaposleni komunicirali brez zadržkov in izrazili svoja mnenja, dali pripombe, ideje, ne bo ovir v komunikaciji. Ustvarjeni bodo pogoji za odprto komunikacijo in posledično tudi pogoji za oblikovanje visoke stopnje zaupanja. Vsekakor management ne sme pozabiti, da se mora zaupanje najprej razviti v vrhu hierarhije in nato prenesti na nižje ravni hierarhičnih odnosov. Torej so nadrejeni prvi, ki morajo zaupati podrejenim in predpostaviti, da so podrejeni vredni zaupanja, šele nato bodo podrejeni oblikovali zaupanje na vertikalni ravni.

Vsaka organizacija je edinstvena, prav tako tudi njeni zaposleni. Zaradi te edinstvenosti je potrebno nameniti posebno pozornost vzpostavitvi načina komuniciranja na vertikalni in horizontalni ravni, da bo le-ta maksimalno izkoriščen. Vsak zaposleni se odziva drugače, ima svoje cilje, zato je potrebno preveriti, kakšne so njihove želje ter potrebe in le-te čim bolj uskladiti s cilji organizacije, da ne bodo nastale ovire v komuniciranju. Ni ene in edinstvene poti oz. univerzalnega načina komuniciranja, saj lahko v eni organizaciji določen način komuniciranja deluje uspešno, v drugi pa popolnoma zataji in je neuspešno zaradi drugačnosti zaposlenih. V nalogi sem navedla usmeritve managementu, s katerimi lahko le-ta vzpostavi pravi način komuniciranja in s tem vpliva na gradnjo zaupanja. Naloga managementa pa je, ugotoviti, s katerimi pristopi oz. kombinacijami pristopov bodo uspešno krmarili in vzpostavili ustrezno komunikacijo z zaposlenimi in tako oblikovali zaupanje.

V magistrski nalogi sem preverjala glavno tezo in tri hipoteze. Glavno tezo sem delno potrdila, saj komunikacija vpliva na gradnjo zaupanja med zaposlenimi v organizaciji z vidika treh dimenzij preučevanega konstrukta in ne s petimi. Pri preverjanju hipotez sem ugotovila, da lahko na podlagi vzorca prvo hipotezo delno potrdim, saj so neodvisne spremenljivke zadovoljstvo z informacijami, komuniciranje z nadrejenimi in kakovost medijev statistično značilne ($p < 0,05$), kar pomeni, da obstaja odvisnost med opazovanimi spremenljivkami in te vplivajo na odvisno spremenljivko zaupanje. Neodvisni spremenljivki povratne informacije in komunikacijska klima pa nista statistično značilni ($p > 0,05$), torej ni odvisnosti med opazovanima spremenljivkama in ne vplivata na odvisno spremenljivko zaupanje. Drugi dve hipotezi sem potrdila in lahko trdim, da komunikacijska klima vpliva na odprtost in poštenost ter da je kakovost medijev različna glede na velikost organizacije, saj je pri obeh hipotezah koeficient statistično značilen.

Povzamem lahko, da če se bo organizacija želela uspešno spopadati z neugodnimi gospodarskimi razmerami, bo morala nameniti pozornost tudi oblikovanju zaupanja s pomočjo ustrezne komunikacije. Potrdim lahko navedbe avtorjev, ki so že preučevali komuniciranje in zaupanje v povezavi z organizacijo ter ju povezali kot vplivanje enega dejavnika na drugega. V tem delu lahko dodam, da se ustrezno komunikacijo oblikuje s

pomočjo zadovoljstva z informacijami, spodbujanjem komuniciranja z nadrejenimi in kakovostjo medijev ter posledično gradi tudi zaupanje med zaposlenimi.

Na podlagi preučene literature sem izvedla raziskavo in tako pridobila poglobljeno in kompleksno sliko o vplivu komunikacije na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji, podala sem konkretne predloge oz. usmeritve za izboljšanje komunikacije in posledično oblikovanje zaupanja med zaposlenimi v organizaciji. Magistrsko delo predstavlja prispevek znanosti k razumevanju vpliva komunikacije na gradnjo zaupanja v organizaciji. Z izdelavo naloge sem ugotovila, da je za uspešno in konkurenčno organizacijo nujno poznavanje vpliva komunikacije na gradnjo zaupanja med zaposlenimi v organizaciji.

Izpostaviti moram tudi nekaj omejitev pri izdelavi magistrske naloge, in sicer predvsem problematiko do dostopanja določenih gradiv, katerih posledično nisem mogla vključiti v nalogo. Zaznala sem tudi težavo pri odzivu izpolnjevanja anketnega vprašalnika, vprašalnik je bil precej obsežen in je verjetno iz tega razloga nekaj anketirancev predčasno prekinilo z izpolnjevanjem ankete. Naslednja omejitev je odkritost anketirancev pri izpolnjevanju vprašalnika oz. njihova odzivnost, ki posledično vpliva na vzorec. Glede na uporabo Likertove lestvice v vprašalniku lahko anketiranci izkoristijo in odgovarjajo po liniji najmanjšega odpora in označujejo odgovore, ki so na skrajni levi, skrajni desni ali v sredini, torej taktika zaporedja odgovorov.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrews, D. C., & Andrews, W. D. (2004). *Management Communication: A Guide*. Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–303.
3. Balaneasa, M. C., & Manolescu, A. (2011). Analysis on the formal communication in Romanian organizations. *Internal Journal of Academic Research*, 3(6), 397–402.
4. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Buchholz, W. J. (2001, 2. april). Open Communication Climate. Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm>.
7. Bell Reginald, L. (2012). Three facets for communicating managerial trustworthy behavior. *Supervision*, 73(11), 16–20.
8. Cousins, P. D., & Crone, M. J. (2003). Strategic Models for the Development of Obligation Based Inter-Firm Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1447–1474.
9. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče RS.
10. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Management znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju* (str. 71–93). Maribor: Pivec.
11. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Založba moderna organizacija.
12. Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382–398.
13. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna Organizacija.
14. Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson – Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(20), 271–278.

15. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Franca, V. (2007, maj). Kako s participativnim menedžmentom uresničujemo interese zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 11(5). Najdeno 20. novembra 2012 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID070509.doc.
17. Gail, F. T., Zolin, R., & Hartman, J. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310.
18. Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford: Stanford University Press.
19. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
20. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: pristop.
21. Gruban, B. (1998). Argumenti govorijo glasneje kot besede: Komuniciranje na ukaz ne deluje: Zakaj šefi slišijo samo tisto, kar želijo slišati. *Manager*, 2(2), 47–49.
22. Grunig, J. E. (1992). *Exellence in Public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*. London: Routledge.
24. Hope-Hailey, V., Searle, R., & Dietz, G. (2012). Organizational effectiveness: How trust helps. *People Management*, 30–35.
25. Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51–81.
26. Jakuli, D. (2008, april). Zaupanje, zdrava pamet in opolnomočenje. Najdeno 19. decembra 2012 na spletnem naslovu http://www.mediade.si/index.php?sv_path=331,20837.
27. Jesenko, K. (2011). *Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji* (magistrsko delo). Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
28. Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42(5), 1488–1497.
29. Kajič, B. (2006). Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 10(3), 17–21.
30. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

31. Kejžar, I. (1997, junij). Participativni komunikacijski proces. *Industrijska demokracija*, Najdeno 2. januarja 2013 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.Com/clanki/ID970609.doc.
32. Kejžar, I. (2003, junij). Participativno komuniciranje na delovnem mestu. *Industrijska demokracija*. Najdeno 20. januarja 2013 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID030616.doc.
33. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
34. Kovač, J., & Jesenko, M. (2005). Instrumentalni pomen zaupanja v organizaciji. *Zbornik 24. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti: Sinergija metodologij* (str. 871–877). Portorož: FOV Univerza v Mariboru, Center za izobraževanje in svetovanje.
35. Kovač, J., & Jesenko, M. (2006). *The level of Trust in Companies in Slovenia*. Bergen: The Organizing Society (22th EGOS Colloquium).
36. Lane, C. (1998). Theories and Issues in the Study of Trust. V C. Lane & R. Bachmann (ur.), *Trust within and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 1–30). New York: Oxford University Press.
37. Lewicka, D., & Krot, K. (2012). The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies. *International Proceedings of Economics Development*, 41(6), 202–207.
38. Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of human communication*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
39. Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529–541.
40. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. (Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Marshall, E. M. (2000). *Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation*. New York: Amacom.
42. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)* (str. 57–63). Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije.
43. Methans, T. (2009). *Zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja* (magistrska naloga). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

44. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
45. Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. V R. M. Kramer & T. R. Tyler (ur.), *Trust in Organizations* (str. 261–287). Newbury Park, CA: Sage.
46. Mohamedrasheed, O., & Marane, O. (2012). The Mediating Role of Trust in Organization on the Influence of Psychological Empowerment on Innovation Behavior. *European Journal of Social Sciences*, 33(1), 39–51.
47. Moller, C. (1995). *Employeeeship: Usmeritev energije vseh proti zmagam*. Ptuj: Hors, Time Manager International Publishing A/S.
48. Možina, S., & Damjan, J. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
50. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 1(5), 3–6.
51. Možina, S. (2004). Zaupanje v teamih in organizaciji. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)* (str. 65–71). Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije.
52. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
53. Nadoh, J. (2004). *Organizacijsko komuniciranje – znanost in praksa: Več pozornosti odločevalskim procesom*. Najdeno 27. decembra 2012 na spletnem naslovu <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:gZdRMef9B8J:www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID040103>.
54. Nordin, S. M., Halib, M., & Ghazali, Z. (2011). Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization. *European Journal of Social Sciences*, 24(4), 617–624.
55. Novak, B. (2000). *Krizno Komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Panteli, N., & Sockalingam, S. (2002). *Trust and Conflict within Knowledge-Intensive Environments*. The Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens. Najdeno 19. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id168>.

57. Reina, D. S., & Reina, M. L. (2008). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
58. Renko, P. (2009). *Intranet kot orodje interne komunikacije* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
59. Robbins, P. S. (2001). *Organizational Behaviour* (9th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
60. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Samsup, J., & Sung, W. S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), 277–280.
63. Saunders, D. (2007). Create an Open Climate for Communication. *American Salesman*, 52(11), 25–29.
64. Seiler, W. J., Baudhuin, S. E., & Schuelke, D. L. (1992). *Communication and Business in Professional Organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley, Reading.
65. Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel* (ed. K. H. Wolff). New York: Free Pass.
66. Bajec, A. (ur.). (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
67. Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
68. Stanojević, M. (2005). *Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi* (Cranet študija 2004). Ljubljana: Center za preučevanje organizacij in človeških virov.
69. Sztompka, P. (1999). *Trust: a Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
70. Šalamon, K. (2005). *Medsebojno zaupanje vodij in vodenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
71. Šiškovič Nidorfer, M. (2003). *Komuniciranje univerze v Ljubljani z javnostmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Tavčar, M. I. (2009). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper.

73. Thill, V. J., & Bovée, L. C. (2005). *Excellence in Business Communication*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
74. Trček, J. (1994). *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
75. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
76. Urquhart, J. (2012). Are you killing the trust factor among employees. *HR Briefing*, 3003, 7–8.
77. Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional sources of economics Structure. *Research in Organizational Behaviour*, 8(3), 53–111.
78. Wayne, T. (2011). Are You Trusted by Your Employees. *Defense AT&*, 40(4), 72–75.
79. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: »a stakeholder approach«, Corporate Communications. *An Internal Journal*, 12(2), 177–198.
80. White, J., & Mazur, L. (1998). *Strategic communications management: making public relations work*. Harlow: Addison-Wesley.
81. Whitney, J. O. (1994). *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Preverjanje hipoteze 3	5

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Vesna Rogelj Kodela, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o vplivu komunikacije na zaupanje med zaposlenimi. V namen, da pridobim mnenje tistih anketirancev, ki imajo delovne izkušnje v kateri koli organizaciji, sem pripravila vprašalnik. Anonimnost je popolnoma zagotovljena. Za sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem! Anketo lahko posredujete vašim znancem.

Prvi del vprašalnika od 1 do 7 so vprašanja splošnega tipa, v drugem delu vprašalnika so navedene trditve v zvezi z vplivom komunikacije na zaupanje zaposlenih. Prosim vas, da vsako trditev ocenite z oceno od 1 do 5, pri tem se nanašajte na vašo zadnjo zaposlitev. Ocenjujte tekoče. Ne zadržujte se predolgo pri posamezni trditvi, vaša prva misel, ki vas spreleti ob branju trditve, je navadno najbližja resnici.

Spol

- a) moški
- b) ženski

V katero starostno skupino spadate?

- a) do 29 let
- b) od 30 do 39 let
- c) od 40 do 49 let
- d) 50 let in več

Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) štiriletna srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola – prva stopnja
- f) univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
- g) znanstveni magisterij ali doktorat

Vaše delovne izkušnje (vrsta zaposlitve):

- a) zaposlitev za določen čas
- b) zaposlitev za nedoločen čas
- c) študentsko delo
- d) nimam nobenih delovnih izkušenj

Kam se uvršča vaša organizacija po velikosti?

- a) mala (do 50 zaposlenih)
- b) srednja (od 50 do 250 zaposlenih)
- c) velika (več kot 250 zaposlenih)

Kam spada vaša organizacija?

- a) javni sektor
- b) zasebni sektor

Položaj, ki ga zasedate v organizaciji oz. delovno mesto?

- a) vrhnji management
- b) srednji oz. nižji management
- c) strokovno (uradniško delovno mesto)
- d) administrativno (pisarniško delo)
- e) izvajalsko

Prosim, vas da pri vsaki trditvi označite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, pri tem se navezujete na vašo zadnjo zaposlitev.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se niti ne strinjam 4 – se strinjam 5 – popolnoma se strinjam

Zadovoljen sem z informacijami glede zahtev mojega dela.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z informacijami o mojem napredku v službi.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z informacijami o ciljih in politiki organizacije.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z informacijami o spremembah v organizaciji.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je pozoren do mene in me posluša.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi ponuja napotke za reševanje težav v zvezi z mojim delom.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi zaupa.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je odprt za ideje.	1	2	3	4	5
Prejemam informacije o tem, kako sem bil ocenjen.	1	2	3	4	5
Moj trud v organizaciji je prepoznan.	1	2	3	4	5
Nadrejeni pozna in razume težave, s katerimi se soočajo podrejeni.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Komuniciranje v organizaciji me motivira in spodbuja navdušenje za uresničevanje ciljev.	1	2	3	4	5
Čutim, da sem del organizacijskega komuniciranja oz. sem pomemben del njega.	1	2	3	4	5
V izrednih razmerah je komunikacijska praksa prilagodljiva.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.	1	2	3	4	5
Pisne direktive in poročila so jasna in jedrnata.	1	2	3	4	5
V organizaciji je odnos skozi komunikacijo v osnovi zdrav.	1	2	3	4	5
Količina informacij v organizaciji je ravno prava.	1	2	3	4	5

Ocenite posamezno trditev.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se niti ne strinja niti strinjam 4 – se strinjam 5 – popolnoma se strinjam

Zelo sem zadovoljen s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.	1	2	3	4	5
Zelo sem zadovoljni s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije.	1	2	3	4	5
Zelo sem zadovoljen s sposobnostjo organizacije, da dosega svoje cilje.	1	2	3	4	5
Zelo sem zadovoljen s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.	1	2	3	4	5
Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5
Lahko se ne strinjam s svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni ne opravlja.	1	2	3	4	5
Prejemam ustrezne informacije, kako dobro opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Prejem dovolj informacij o sprejetih odločitvah, ki vplivajo na moje delo.	1	2	3	4	5
Prejem dovolj informacij glede dolgoročne strategije organizacije.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni mi vedno prisluhne.	1	2	3	4	5
Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodstvo organizacije ima posluh za skrbi zaposlenih.	1	2	3	4	5
Nadrejeni skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno, psihološko).	1	2	3	4	5
Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje svojih zaposlenih (materialno, socialno, psihološko).	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni govori pozitivno o svojih podrejenih pred drugimi.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni je vedno dosleden.	1	2	3	4	5
Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.	1	2	3	4	5
Moj nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.	1	2	3	4	5
Počutim se povezanega s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Počutim se povezanega z organizacijo.	1	2	3	4	5
Počutim se povezanega s svojim nadrejenim.	1	2	3	4	5
Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moje vrednote so podobne vrednotam mojega nadrejenega.	1	2	3	4	5

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 2: Preverjanje hipoteze 3

Tabela: Opisne statistike

kakovost medijev

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka	95% interval zaupanja		Minimum	Maksimum
					Spodnja meja	Zgornja meja		
mala (do 50 zaposlenih)	26	3,67	,736	,144	3,37	3,96	2	5
srednja (od 50 do 250 zaposlenih)	26	3,32	,676	,133	3,05	3,59	2	4
velika (več kot 250 zaposlenih)	53	2,89	,922	,127	2,64	3,15	1	5
skupaj	105	3,19	,878	,086	3,02	3,36	1	5