

Več glav bolje dela – transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu iz organizacije

Sara Bugarinović, Ema Kerin Zabukovec, Maša Možina

Delovna zavzetost, transparentna komunikacija in želja po odhodu iz organizacije so konstrukti, za katere v tujih študijah ugotavljajo pomembno medsebojno povezanost in vplive. Zanimalo nas je, kako se transparentnost komunikacije povezuje z zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije na vzorcu zaposlenih v Sloveniji. V spletno raziskavo smo vključile 124 odraslih, od tega 94 žensk in 30 moških, povprečne starosti 34,3 leta. Udeleženci so izpolnili anketni vprašalnik, ki je poleg demografskih podatkov vseboval vprašalnik delovne zavzetosti, vprašalnik za samooceno transparentnosti v organizaciji in kratek vprašalnik o želji po odhodu iz organizacije. Rezultati so pokazali, da obstaja pomembna pozitivna povezanost med samozaznano transparentnostjo v komunikaciji in zavzetostjo pri delu ter pomembna negativna povezanost med samozaznano transparentnostjo v komunikaciji in željo po odhodu iz organizacije, odkrile pa smo tudi pomembno negativno povezanost med zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije. V zaključku podamo nasvete o tem, kako v organizacijah spodbujati transparentnost v komunikaciji, kar lahko vpliva na večjo zavzetost in manjšo željo po odhodu iz organizacije. Za zaposlene bi to pomenilo bolj izpolnjujoče delo in manjši stres, ker bi manj razmišljali o menjavi službe, za podjetja pa višjo produktivnost in manjšo fluktuacijo zaposlenih.

Uvod

Kaj je in kaj ni delovna zavzetost

Redko najdemo koncepte in raziskovalna področja, ki bi tako hitro pritegnili pozornost znanstvene skupnosti in tudi praktikov, kot je pojem zavzetosti zaposlenih v organizacijah. To ni presenetljivo glede na trdne dokaze, da je zavzetost zaposlenih močno povezana z njihovimi stališči, vedenjem, uspešnostjo in dobrim počutjem (Bailey idr., 2017). Hkrati je ključnega pomena za uspeh organizacije in njeno konkurenčno prednost (Macey in Schneider, 2008; Rich, LePine in Crawford, 2010, v Saks in Gruman, 2014).

Delovno zavzetost definiramo kot **pozitivno, izpolnjujoče stanje, ki vključuje visok nivo energije, predanosti, vitalnosti in vpletenosti med delom** (Schaufeli idr., 2002). Zavzeti zaposleni je običajno bolj produktiven, ustvarjalen, predan organizaciji in pripravljen prevzeti odgovornost pri delu. Čuti, da je pomemben del organizacije, zato je v svoje delo pripravljen vložiti dodaten napor, ki presega tisto, kar zahtevajo njegove naloge. Delo mu ne predstavlja bremena, temveč izziv, s katerim lahko doprinese k uspehu organizacije in lastnemu razvoju (Pitt-Catsouphes in Matz Costa, 2008). Zaposleni je edinstven in neponovljiv dejavnik, ki ga druga organizacija ne more replicirati, zato velja za najdragocenejši vir. Tako je ena od najpomembnejših nalog organizacije pravilno upravljanje svojih virov, kamor spada tudi skrb za zavzetost zaposlenih (Saks, 2021). Vprašanja o optimalnih pogojih ustvarjanja zavzetih zaposlenih se bomo lotile tudi v naši raziskavi.

V zadnjih letih se v povezavi z opisovanjem delavcev, ki **niso zavzeti**, vse pogosteje pojavlja še izraz **tiho odhajanje** (angl. *quiet quitting*). Izraz opisuje zaposlene, ki sicer ne podajo odpovedi, a znatno zmanjšajo vložek v delo – počnejo samo tisto, kar bo doseglo minimalni standard za njihovo delovno mesto (Adecco, 2022; Gallup, 2023). V svoji biti so torej nezavzeti. Študije (npr. Nordgen in Björs, 2023; Pavec, 2023) kažejo, da je nizka zavzetost zaposlenih dober napovednik vedenj, ki jih štejejo pod tiho opuščanje dela. Zaposleni, ki jih uvrščamo med »tihe odpovednike«, se počutijo izgubljene in psihološko ločene od svojega delovnega mesta, so minimalno produktivni ter bolj verjetno pod stresom in izgoreli kot zavzeti delavci (Adecco, 2022; Gallup, 2023).

Sočasno s tihim odhajanjem z dela je javnost z izrazom **glasno odhajanje** (angl. *loud quitting*) začela govoriti o tistih delavcih, ki so bolj *aktivno* nezavzeti

– svoje opuščanje dela pokažejo na glas (Gallup, 2023). To se kaže v odkritih izjavah zaposlenih, da so razočarani, nezadovoljni in da si želijo sprememb ali odhoda iz organizacije. Ti zaposleni zaradi porušenega zaupanja v organizacijo izvajajo dejanja, ki organizaciji neposredno škodujejo, spodkopavajo njene cilje in nasprotujejo vodjam; na primer ne oddajo potrebnih poročil, skrivajo pomembne informacije, neutemeljeno trošijo sredstva organizacije in podobno (Gallup, 2023). Po trenutnih ocenah Gallupa (2023) je na evropskem nivoju med zaposlenimi kar 72 % posameznikov, ki se uvrščajo med tihe odpovednike (kar v raziskavi enačijo z nezavzetostjo), in 15 % tistih, ki se delu odpovedujejo na glas (aktivno nezavzetih) (Gallup, 2023).

Kaj je transparentnost komunikacije v organizacijah in zakaj je pomembna

V poslovnem svetu, kjer se dinamika dela neprestano spreminja, postaja jasna in transparentna komunikacija v organizacijah ključnega pomena. Gre za konstrukt, ki je bil opredeljen v kontekstu temeljnih vrednot v poslovnem komuniciranju, vključno s poštenostjo, razpoložljivostjo, razumljivostjo informacij, vzajemno izmenjavo informacij, integriteto in spoštovanjem (Albu in Wehmeier, 2014).

V naši raziskavi opredelimo transparentno komunikacijo kot **način, kako organizacija širi resnične vsebinsko ustrezne in popolne informacije ter tako spodbuja aktivno sodelovanje zaposlenih pri pridobivanju in posredovanju informacij** (Stirton in Lodge, 2001, v Jiang in Shen, 2023). V zadnjih letih se zanimanje za transparentno komuniciranje v organizacijah povečuje, saj se to povezuje s številnimi vidiki organizacijskega delovanja, ki so pomembni tako za dobro klimo kot tudi uspešnost organizacije. Jasna in iskrena izmenjava informacij ustvarja trdne temelje za zaupanje, kar je ključno za vzpostavitev pozitivnega delovnega okolja in krepitev pripadnosti organizaciji (Mishra idr., 2014). Prav tako transparentno komuniciranje olajšuje učinkovito reševanje težav in konfliktov. Dostop do jasnih informacij zaposlenim omogoča boljše razumevanje odločitev vodstva, kar zmanjšuje možnost nesporazumov (Bharucha, 2018), poleg tega pa spodbuja tudi odprtost do novih idej in ustvarjalnost. V organizacijah, kjer se informacije in znanje delijo pregledno, so zaposleni bolj nagnjeni k prispevanju svojih inovativnih idej (Chen idr., 2020), kar lahko organizaciji prinese konkurenčno prednost. Transparentnost ne nazadnje prispeva tudi k podobi organizacije kot odgovorne in etične, kar lahko privabi ne le stranke

in investitorje, temveč tudi nove talente. Posamezniki se vse bolj odločajo za sodelovanje z organizacijami, ki cenijo odprto komunikacijo in vzpostavljajo trajnostne poslovne odnose (Kim idr., 2017).

Kaj zaposlenega pripelje do želje po odhodu iz organizacije

Želja po odhodu iz organizacije je danes že precej dobro raziskan koncept, ki ga strokovnjaki opredeljujejo kot **stopnjo, do katere zaposleni razmišlja, da bi zapustil organizacijo, v kateri je trenutno zaposlen** (Kim idr., 1996). Preden se zaposleni dokončno odloči, da zapusti svojo organizacijo, gre skozi obdobje, ko o tem razmišlja. Tett in Meyer (1993) ugotavljata, da želja po odhodu predstavlja zadnjo kognitivno fazo v procesu odločanja, v kateri zaposleni aktivno razmišlja o odhodu iz organizacije ter išče druge možnosti zaposlitve. Sam proces se začne z razmišljanjem o odhodu, nadaljuje se z načrtovanjem in preračunavanjem dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, ali bo ostal ali odšel, sledi iskanje drugih poklicnih poti, na koncu pa se oblikuje dejanska želja po odhodu iz organizacije (Mobley idr., 1979, v Halawi, 2014).

Podatki obširne raziskave družbe Adecco (2022) so pokazali, da poleg trenda tihega opuščanja dela obstaja tudi trend dejanskega množičnega odhajanja delavcev iz služb (angl. *great resignation*). V prejšnjih letih so strokovnjaki predpostavljali, da sta oba pojava v strmem porastu predvsem zaradi pretresov na trgu dela in v delovnih pogojih, ki jih je prinesla pandemija covid-19 (Adecco, 2022). Najnovejši rezultati kažejo, da sta ta načina kljub zmernemu umirjanju še vedno precej razširjena. Adeccova raziskava iz leta 2022 je na primer pokazala, da namerava v obdobju 12 mesecev od časa, ko so jih o tem anketirali, več kot četrtnina (27 %) vprašanih (več kot 34 000 delavcev po vsem svetu) dati odpoved. Od tega jih je 45 % aktivno spremljalo trg dela in se prijavljalo na nova delovna mesta, 60 % jih je nove priložnosti iskalo pasivno, 17 % pa je bilo takih, da so jih v nove službe vabili iskalci kadrov (Adecco, 2022). V Gallupovi raziskavi (2023) so število zaposlenih, ki iščejo novo zaposlitev in želijo oditi iz svoje trenutne organizacije, ocenili na 51 % na svetovni ravni in 34 % na evropski ravni.

Želja po odhodu je precej kompleksen konstrukt, saj vključuje veliko število dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Nedavna metaanaliza (Park in Min, 2020) je prepoznala devet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na željo po odhodu: stopnja delovne zavzetosti, stopnja izgorelosti oziroma obremenitev pri delu, jasnost delovnih vlog in nalog, zaznano vedenje nadrejenih, stopnja čustveno naporenega dela, stopnja uspešnosti na delovnem mestu, zaznana

organizacijska podpora in zaznana samoučinkovitost. Razumevanje teh dejavnikov je ključno za oblikovanje smernic in ukrepov, ki bodo krepili organizacijsko pripadnost in zavzetost zaposlenih in zmanjšali njihovo željo po odhodu. Poleg razumevanja že znanih pa je pomembno tudi raziskovanje drugih dejavnikov, ki bi se lahko povezovali z večjo željo po odhodu. V naši raziskavi smo se tako osredotočile na transparentnost komunikacije znotraj organizacije ter njeno povezanost z željo po odhodu.

Pomen transparentne komunikacije v povezavi z delovno zavzetostjo zaposlenih

Sposobnost organizacije, da odprto deli informacije s svojimi zaposlenimi, danes ni zgolj dober primer upravljanja, temveč nepogrešljiva sestavina, ki se povezuje z mnogimi zaželenimi učinki, kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, večja predanost organizaciji in splošna učinkovitost tima (Kim idr., 2017). Transparentna organizacijska komunikacija je proces, ki ustvarja zaupanje in verodostojnost med zaposlenimi v organizaciji (Rawlins, 2008), kar lahko spodbudi tudi zavzetost zaposlenih. Raven zavzetosti pri zaposlenih je namreč običajno visoka, kadar organizacije zaposlenim omogočajo ustrezen nadzor nad pridobivanjem in posredovanjem informacij in sprejemanjem odločitev. Z bistvenimi in resničnimi informacijami jim omogočajo, da so na tekočem glede pomembnih organizacijskih tem in dogodkov (Mazutis in Slawinski, 2008).

Transparentna komunikacija predstavlja temelj, na podlagi katerega lahko organizacije gradijo zavzetost zaposlenih (Wayne idr., 2007, v Jiang in Men, 2015). Na podlagi teh ugotovitev smo postavile našo prvo hipotezo. Predvidevamo, da bodo tisti zaposleni, ki kažejo višjo stopnjo delovne zavzetosti, komunikacijo znotraj svoje delovne organizacije doživljali kot bolj transparentno. **H1:** *Transparentna komunikacija v organizaciji se pozitivno povezuje z višjo delovno zavzetostjo.*

Pomen transparentne komunikacije v povezavi z željo po odhodu iz organizacije

V današnjem času se številne organizacije spopadajo s problematiko pridobivanja in zadrževanja (zavzetih) kadrov. Želja po odhodu iz organizacije, ki je opredeljena kot zavestna in načrtna namera zaposlenega, da zapusti svoje delovno mesto (Tett in Meyer, 1993), je pri zaposlenih vedno pogostejše

prisotna. V nedavnem obdobju zaposleni kot glavne razloge za željo po menjavi zaposlitve navajajo, da se počutijo premalo plačani, brez možnosti napredovanja in da se jim odnos delodajalcev zdi nespoštljiv (Adecco, 2022). V zadnji razlog lahko umestimo tudi transparentnost v komunikaciji.

Obstajajo še drugi dejavniki, za katere strokovnjaki predvidevajo, da višajo in bodo v prihodnosti višali željo po odhodu zaposlenih iz organizacije. Z globalizacijo in digitalizacijo je trg dela postal bolj dostopen in konkurenčen. Podjetja tekmujejo za iste talente, ne le na lokalni, temveč tudi na globalni ravni (Novice Evropski parlament, 2019). Povečala so se tudi pričakovanja mnogih zaposlenih, ki danes ne iščejo zgolj zaposlitve, temveč tudi smiselno in izpopolnjujočo kariero. Pričakujejo razvojne možnosti, prilagodljivo delovno okolje ter pozitivno organizacijsko kulturo (Sousa-Poza in Henneberger, 2004). Izziv predstavlja tudi delovno okolje, ki se zaradi tehnološkega napredka, spremenjenih delovnih metod, povečane uporabe virtualnih timov in drugih dejavnikov zelo hitro spreminja. Organizacije, ki se ne morejo prilagoditi tem spremembam, imajo težave pri privabljanju in zadrževanju prilagodljivih in inovativnih posameznikov. Poleg opisanih razlogov za željo po odhodu iz organizacije bi lahko naštevali še mnoge druge, zaradi katerih raziskovalci in praktiki s tega področja iščejo različne načine, kako dobre kadre zadržati v organizaciji. Ena izmed preučevanih tematik v sklopu tega je tudi transparentna komunikacija. Ta se povezuje z občutkom pripadnosti zaposlenih k organizaciji. Zaposleni se počutijo kot del organizacije, so za njen uspeh pripravljeni narediti dodaten korak in so motivirani, da v njej ostanejo ter se nadalje izpopolnjujejo (Mishra idr., 2014). Nekateri avtorji (Mishra idr., 2014) navajajo, da tisti zaposleni, ki komunikacijo doživljajo kot manj transparentno, manj zaupajo organizaciji in so zato bolj nagnjeni k iskanju novih priložnosti zunaj nje (Sousa-Poza in Henneberger, 2004).

Želja po odhodu pogosto vodi v resnični odhod iz organizacije, kar negativno vpliva tako na organizacijo kot tudi trg dela na splošno. Zaradi tega je pomembno razumeti dejavnike, ki vplivajo na takšno odločitev (Lazzari idr., 2022). Tako smo se odločile, da v naši raziskavi preverimo, ali se v Sloveniji z željo po odhodu povezuje zaznavanje transparentnosti v komunikaciji. Zanimalo nas je, ali obstaja pomembna povezanost med transparentno komunikacijo in željo po odhodu iz organizacije. Glede na literaturo (Hofmann in Strobel, 2020) pa smo predvidevale, da bo taka povezanost, če obstaja, negativna. **H2: Transparentnost komunikacije v organizaciji se negativno povezuje z željo po odhodu iz organizacije (turnover intentions).**

Namen raziskave

Z raziskavo smo želele narediti prvi korak pri proučevanju povezanosti med transparentnostjo v komunikaciji in zavzetostjo pri delu ter transparentnostjo v komunikaciji in željo po odhodu iz organizacije. Na podlagi anekdotskih opažanj iz okolice ter trendov, predstavljenih v predhodnih razdelkih, se nam nizka zavzetost pri delu in želja po odhodu z delovnega mesta zdita dva izmed najbolj perečih problemov organizacijske psihologije v zadnjem obdobju. Pomembni sta tako z vidika učinkov na razpoloženje in duševno zdravje posameznikov kot z vidika učinkov na organizacijo.

Glede zavzetosti zaposlenih se namreč evropska regija med vsemi področji sveta uvršča na *zadnje* mesto (Gallup, 2023). Podobno nezavidljivi so podatki za Slovenijo, za katero ocenjujejo, da imamo 72 % nezavzetih delavcev in 12 % aktivno nezavzetih (Gallup, b. d.). Sočasno poznamo podatke za tiste organizacije, ki so jih po svetu prepoznali kot najboljše primere zavzetosti – v njih je delež zavzetih zaposlenih kar 72 %; torej ravno toliko, kot je pri nas *nezavzetih*. Vidimo lahko jasen prostor za izboljšanje. Podobno je z željo po odhodu iz organizacije. Slednja ni nujno negativen vidik, če bo delavec z menjavo zaposlitve izboljšal svoje psihično blagostanje, finančni položaj ipd., predstavlja pa velik izziv za organizacije, ki se morajo v trenutnih razmerah na trgu dela boriti za pridobivanje delavcev. Transparentnost v komunikaciji pa je ena od lastnosti, ki naj bi se povezovala z zavzetostjo na naslednji način: stopnja zavzetosti zaposlenih je visoka, kadar lahko zaposleni izvajajo ustrezen nadzor nad ugotavljanjem, pridobivanjem in razširjanjem informacij, organizacije pa zaposlenim sporočajo organizacijske teme, incidente ali dogodke z resničnimi in vsebinskimi informacijami (Mazutis in Slawinski, 2008). Hkrati se je v tujih raziskavah v posameznih sektorjih zavzetost pri delu izkazala kot pomemben negativen napovednik želje po odhodu iz organizacije (npr. Malik, 2023; Tri Wulandari in Prata-ma Hafidz, 2023; Zhu idr., 2023).

Trenutna raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju dinamike med transparentnostjo v komunikaciji, delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije. Zapolniti želimo vrzel v slovenski literaturi, ki glede na naš pregled teh povezanosti še ni raziskala. V kontekstu zaznanih globalnih in lokalnih trendov, kot so nizka delovna zavzetost in povečana želja po odhodu, se zdi ključno raziskati, kako se ti pojavi povezujejo pri slovenskih zaposlenih. Raziskava lahko služi kot osnova za nadaljnje študije

in kot zagovornik prakticiranja transparentnih strategij vodenja in odprte komunikacije v organizacijah.

Metoda

Udeleženci

Izpolnjevanja naše ankete se je lotilo 535 udeleženk in udeležencev, a jo je v celoti izpolnilo le 124 oseb. Od tega je bilo 94 oseb ženskega spola in 30 oseb moškega spola. Njihova povprečna starost je bila $M = 34,3$ leta ($SD = 11,4$ leta).

Večina, 78 udeležencev, delo opravlja s pogodbo za nedoločen čas (63 %), 38 udeležencev opravlja študentsko delo (31 %), šest udeležencev (5 %) pa je zaposlenih za določen čas. Po ena oseba (1 %) je zaposlena prek avtorske pogodbe, podjetne pogodbe ali opravlja kratkotrajno delo.

Kar zadeva raven izobrazbe, je 38 udeležencev (tj. 31 %) zaključilo *III.*, *IV.* oziroma *V. raven izobrazbe* (nižje poklicno, srednje poklicno oziroma gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje). *VI/1. raven* oziroma *VI/2. raven* (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program oziroma visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.) (nekdanja specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi)) je zaključilo 49 udeležencev (tj. 40 %). *VII. raven*, *VIII/1. raven* oziroma *VIII/2. raven* (magisterij stroke (2. bol. st.) (nekdanja specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program), specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti (po nekdanjih programih) oziroma doktorat znanosti (3. bol. st. kot tudi nekdanji programi)) pa je zaključilo 37 udeležencev (tj. 30 %).

Največ udeležencev (37, tj. 30 %) je zaposlenih v podjetjih z do 50 zaposlenimi, 35 (tj. 28 %) v podjetjih z več kot 250 zaposlenimi, 26 (tj. 21 %) v podjetjih z do 250 zaposlenimi, 17 (tj. 14 %) v podjetjih z do 10 zaposlenimi, devet udeležencev (7 %) pa v podjetjih z do dvema zaposlenima. Udeleženci so poročali o povprečni delovni dobi 11,4 leta, povprečni delovni dobi v organizaciji 6,4 leta in povprečni delovni dobi na trenutnem delovnem mestu 4,4 leta.

Pripomočki

Za zbiranje podatkov smo uporabile nabor vprašalnikov, ki smo jih zbrale v spletnem orodju 1KA. Sklop vprašalnikov se je začel s kratkim nagovorom, v katerem smo opisale namen našega zbiranja podatkov in postopek ter pogoje sodelovanja. Sledil je Vprašalnik delovne zavzetosti (*Utrecht Work Engagement Scale – UWES*; Schaufeli in Bakker, 2003), ki meri zavzetost zaposlenih s tremi dejavniki: *vitalnost*, ki se nanaša na nivo energije pri delu (npr. »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.«), *vpletenost*, ki se nanaša na identifikacijo z delom (npr. »Zdi se mi, da ima delo, ki ga opravljam, smisel in namen.«), in *predanost* pri delu (npr. »Ko delam, pozabim na vse okoli sebe.«). Rezultate vprašalnika lahko interpretiramo po dejavnikih ali kot skupni rezultat, pri čemer smo se po pregledu literature (npr. de Bruin idr., 2013; Schaufeli in Bakker, 2004; Vallières idr., 2017) odločile za uporabo skupnega dosežka. Avtorja (Schaufeli in Bakker, 2004) poročata o dobri notranji konsistentnosti in test-retest zanesljivosti vprašalnika. Udeleženci so odgovore podajali na sedemstopenjski lestvici (od »nikoli« do »vedno«).

Sledil je sklop postavk o transparentnosti komunikacije v organizaciji. Priredile smo jih na podlagi vprašanj avtorjev Jiang in Shen (2023), ki sta postavke o transparentnosti komunikacije oblikovala na podlagi vprašalnika (Rawlins, 2006) z 38 postavkami. Prirejen vprašalnik z 18 postavkami je v predhodni raziskavi pokazal visoko zanesljivost (Jiang in Shen, 2023). Postavke smo tri prevajalke neodvisno prevedle, prevode skupaj uskladile, smiselnost postavk pa so preverile še tri neodvisne recenzentke. Postavke se nanašajo na samooceno posameznika o obsegu in kakovosti informacij, ki mu jih zagotavlja delovna organizacija, in zaznavah o pripravljenosti organizacije, da jih delijo s svojimi zaposlenimi (npr. »Moja organizacija zagotavlja informacije, ki jih zaposleni zlahka razumejo.«). Končni rezultat dobimo s povprečenjem odgovora na vseh postavkah. Odgovore so udeleženci podajali na sedemstopenjski lestvici strinjanja (od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«).

Željo po odhodu iz organizacije smo preverjale s tremi trditvami, ki smo jih na enak način priredile na podlagi vprašalnika Jiang in Shen (2023), ki sta postavke glede želje po odhodu iz organizacije priredila po vprašalniku O' Reillyja in sodelavcev (1991, v Jiang in Shen, 2023). Trditve so bile: »Odkar sem začel delati tukaj, sem resno razmišljal o zamenjavi organizacije.«, »Morda bom zapustil to organizacijo in se naslednje leto

zaposlil v drugi.« in »Načrtujem, da bom ostal v tej organizaciji in v njej razvijal svojo kariero vsaj še 3 leta.« Odgovore so udeleženci podajali na petstopenjski lestvici strinjanja (od »popolnoma se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«).

Na koncu so bila še vprašanja o sociodemografskih podatkih (spol, starost, oblika zaposlitve, stopnja dosežene izobrazbe, velikost organizacije, skupna delovna doba, delovna doba v trenutni organizaciji ter delovna doba na trenutnem položaju).

Postopek

Pridobivanje udeležencev je potekalo v dveh fazah. Najprej smo spletno obliko ankete po družbenih omrežjih in kanalih zasebne komunikacije posredovale znancem. Hkrati smo vprašalnik poslale na različne liste po e-pošti in sezname organizacij ter jih prosile, da povezavo do ankete posredujejo svojim zaposlenim. V drugi fazi zbiranja podatkov je bila naša anketa skupaj z drugimi anketami uporabljenimi za raziskave znotraj te publikacije in razposlana po kanalih spletne strani Psihologija dela.

Pred obdelavo podatkov smo jih izvozile iz spletnega orodja 1KA. Za osnovno presejanje in urejanje podatkov smo uporabile program Microsoft Excel, za analizo podatkov pa program Jamovi (Jamovi Project, 2023).

Rezultati in razprava

Tabela 1: Prikaz osnovnih opisnih statistik podatkov na Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES), postavkah o transparentnosti komunikacije (TRANS) in želji po odhodu iz organizacije (TURNOVER) ($N = 124$)

	UWES	TRANS	TURNOVER
Aritmetična sredina	3,67	5,09	2,35
Mediana	3,79	5,20	2,33
Standardni odklon	1,15	1,77	1,33
Najnižja vrednost	0,71	1,11	0,67
Najvišja vrednost	5,88	7,78	4,67
Asimetričnost	-0,42	-0,49	0,17

	UWES	TRANS	TURNOVER
St. napaka asimetričnosti	0,22	0,22	0,22
Sploščenost	-0,43	-0,50	-1,25
St. napaka sploščenosti	0,43	0,43	0,43
Shapiro-Wilk W	0,98	0,96	0,91
Shapiro-Wilk p	0,03	<,001	<,001

Na podlagi podatkov o asimetričnosti, sploščenosti ter na podlagi Shapiro-Wilkovega testa (tabela 1) zaključujemo, da porazdelitve podatkov pri vseh treh spremenljivkah (delovni zavzetosti, transparentnosti komunikacije v organizaciji in želji po odhodu iz organizacije) odstopajo od normalne. Zaradi nenormalno porazdeljenih podatkov v nadaljevanju pri korelacijah poročamo o Spearmanovem količniku korelacije.

Povezanost med transparentno komunikacijo in delovno zavzetostjo

Naša prva hipoteza se je nanašala na odnos med transparentnostjo komunikacije v organizaciji in delovno zavzetostjo. Rezultati kažejo, da sta transparentnost in delovna zavzetost zmerno pozitivno povezani ($\rho = 0,527$; $p < 0,001$), zato prvo hipotezo lahko sprejmemo. Tak rezultat pomeni, da **zaposleni, ki poročajo o višji stopnji transparentnosti komunikacije v organizaciji, poročajo tudi o višji delovni zavzetosti**. Ugotovitev je skladna s predhodnimi tujimi študijami, ki poudarjajo pomembnost transparentne komunikacije za vzpostavljanje zaupanja in občutka vključenosti med zaposlenimi (npr. Hadziahmetovic in Salihovic, 2022; Jiang in Men, 2017; Mazutis in Slawinski, 2008).

Zanimivo se nam zdi, da je kljub splošnim trditvam v raziskani literaturi, kako ima transparentna komunikacija pomemben pozitiven učinek na zavzetost pri delu (npr. Jiang in Men, 2017), empiričnih raziskav na to temo malo. Naša raziskava potrjuje, da povezava obstaja, ne moremo pa trditi kavzalnosti, torej da v našem vzorcu transparentna komunikacija *napoveduje* zavzetost, saj smo analize opravile le na ravni korelacij in ne regresijskih modelov. Enako velja za vse druge hipoteze. Ob upoštevanju te omejitve in informacij iz predhodnih študij podajamo nekaj razmišljanj o morebitnih vzrokih in posledicah pozitivne povezave med transparentno komunikacijo in visoko delovno zavzetostjo.

Zaposleni, ki imajo dostop do jasnih, pravočasnih in relevantnih informacij, lahko bolje razumejo cilje in strategije organizacije ter so zato bolj povezani s svojim delom in organizacijo kot celoto (Jiang in Shen, 2020). To lahko vodi do večje motivacije in zavzetosti pri delu. Poleg tega razmišljamo, da lahko transparentna komunikacija zmanjša negotovost in konflikte na delovnem mestu, kar dodatno prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju in večji delovni zavzetosti. Informiranost in občutek spoštovanja, ki ga prinaša transparentna komunikacija, višata motivacijo za doseganje ciljev organizacije in pripravljenost za vlaganje dodatnega navora v delo, kar je lastnost zavzetosti (Pitt-Catsoupes in Matz Costa, 2008).

Povezanost med transparentno komunikacijo in željo po odhodu iz organizacije

Druga hipoteza se je nanašala na odnos med transparentnostjo komunikacije in željo po odhodu iz organizacije. Rezultati kažejo na zmerno negativno povezanost med obema konstruktoma ($\rho = -0,591$; $p < 0,001$), zato lahko drugo hipotezo sprejmemo. Tak rezultat pomeni, da **zaposleni, ki poročajo o nižji stopnji transparentnosti komunikacije v organizaciji, hkrati poročajo o višji želji po menjavi zaposlitve**. Ugotovitev se ujema s predhodnimi študijami (npr. Hofmann in Strobel, 2020; Jiang in Shen, 2023). Slaba komunikacija v organizaciji povzroči občutke, kot so nezadovoljstvo, izoliranost in nepoštenost (Albu in Wehmeier, 2014, Christensen in Cheney, 2015, v Jiang in Shen, 2023), za kar predpostavljamo, da lahko pri zaposlenem sproži kognitivni proces razmišljanja o menjavi delovnega mesta.

Druge ugotovitve

Iz rezultatov je razvidna tudi zmerno visoka negativna povezanost med delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije ($\rho = 0,528$; $p < 0,001$). To pomeni, da **zaposleni, ki so bolj zavzeti pri delu, hkrati izražajo manjšo željo po odhodu iz organizacije**. Ta ugotovitev je smiselna, saj zavzeti zaposleni običajno doživljajo večje zadovoljstvo pri delu, kar bi lahko zmanjšalo njihovo motivacijo za iskanje novih zaposlitvenih priložnosti. Podobno so v svoji raziskavi navedli Jiang in Men (2017) ter Jiang in Shen (2023), ki so odkrili zmerno visok in statistično pomemben negativen vpliv zavzetosti pri delu na željo po odhodu iz organizacije ob sočasnih zmerno visokih pozitivnih vplivih transparentne komunikacije na zavzetost ter zmerno visokih negativnih vplivih transparentne komunikacije na željo po odhodu.

Podobne povezanosti lahko posredno razberemo iz Gallupove (2023) študije o lastnostih zaposlenih. Zaposlene so med drugim vprašali, kaj bi radi spremenili pri svojem delovnem mestu, da bi ga izboljšali. 41 % odgovorov, ki so jih ponudili tisti zaposleni, ki se uvrščajo v kategorijo nezavzetih (tihih odhajajočih), je bilo povezanih s spodbujanjem zavzetosti. Znotraj te kategorije zasledimo odgovore, ki se nanašajo tudi na transparentnost v komunikaciji. Zaposleni si na primer želijo, da bi bili njihovi vodje dostopnejši, da bi se z njimi lahko bolj odprto pogovarjali, da bi se počutili bolj spoštovane in da bi imeli jasnejše opredeljene cilje ter boljše vodenje za njihovo doseganje (Gallup, 2023). Vse te učinke bi lahko dosegli (tudi) skozi bolj transparentno komunikacijo, kar nakazuje, da bi transparentna komunikacija lahko pozitivno vplivala na zavzetost pri delu.

Tabela 2: Prikaz korelacij (Spearmanov ρ) med podatki na Vprašalniku delovne zavzetosti (UWES), postavkah o transparentnosti komunikacije (TRANS) in želji po odhodu iz organizacije (TURNOVER) z demografskimi spremenljivkami ($N = 124$)

	UWES	TRANS	TURNOVER
Starost	0,346***	0,024	-0,360***
Izobrazba	0,090	0,056	-0,196*
Velikost org.	-0,044	-0,080	0,075
Delovna doba	0,240**	-0,025	-0,252**
Delovna doba v org.	0,091	-0,043	-0,127
Delovna doba na del. mes.	0,131	-0,044	-0,050

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Starejši udeleženci poročajo o **višji delovni zavzetosti** in o **manjši želji po odhodu iz organizacije** (tabela 2). To, da so starejši zaposleni pogosto bolj zavzeti in manj nagnjeni k odhodu, bi lahko bilo povezano z več izkušnjami, stabilnostjo in morda z večjo pripadnostjo organizaciji.

Podobni povezanosti najdemo pri **delovni dobi** udeležencev raziskave. Osebe z **daljšo delovno dobo** so hkrati **bolj zavzete pri delu** in imajo **manjšo željo po odhodu iz organizacije**. Takšni rezultati so smiselni, saj sta tudi delovna doba in starost udeležencev močno povezani – starejši ljudje imajo za sabo po navadi daljšo delovno dobo. V ozadju bi bil torej lahko enak ali zelo podoben konstrukt (to bi pomenilo, da smo s starostjo in delovno dobo pravzaprav merili isto ali zelo podobno stvar).

Iz rezultatov lahko razberemo še povezanost izobrazbe in želje po odhodu. Osebe, ki imajo višjo izobrazbo, hkrati izražajo nižjo željo po odhodu iz svoje trenutne organizacije.

Omejitve raziskave

Glavna omejitev raziskave, ki jo je treba upoštevati, je obdelava rezultatov (zgoj) na ravni povezanosti in nezmožnost sprejemanja vzročno-posledičnih zaključkov. To metodološko odločitev smo sprejele zaradi dveh omejitev našega vzorca. Prvič, velikost vzorca je bila relativno majhna, kar lahko vpliva na statistično moč regresijskih analiz, ki bi iskale kavalna razmerja. Drugič, sestava vzorca ni bila popolnoma reprezentativna za širše delovno prebivalstvo, kar omejuje zanesljivost in validnost morebitnih vzročno-posledičnih zaključkov, ki bi jih lahko sprejeli iz regresijskih modelov.

Razmeroma majhna heterogenost vzorca se kaže kot zelo velik delež redno zaposlenih in študentskih delavcev v primerjavi z manjšimi deleži preostalih oblik dela, kot bi jih zasledili v slovenskem okolju, in tudi nereprezentativna porazdelitev po starosti, spolu in izobrazbi. Neustrezna raznovrstnost vzorca lahko vpliva na slabšo posplošljivost rezultatov. Večja heterogenost vzorca bi omogočila boljše razumevanje, kako se transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu iz organizacije manifestirajo in medsebojno povezujejo v različnih skupinah.

Zaradi enakih razlogov nismo mogle natančneje preučiti, kako bi demografske značilnosti lahko delovale kot moderatorske spremenljivke v odnosih transparentnost-zavzetost-želja po odhodu. Za takšno analizo bi bila nujna bolj robustna metodologija, kot so multivariatne regresijske analize ali strukturni enačbeni modeli, ki zahtevajo večje vzorce in bolj reprezentativne podatke. Zaradi teh omejitev ostaja odprto vprašanje, kako točno bi lahko različni demografski dejavniki vplivali na dinamiko med transparentnostjo komunikacije, delovno zavzetostjo in željo po odhodu.

Poudarjamo še, da vprašalnika, ki smo ju uporabile za merjenje transparentnosti komunikacije in želje po odhodu iz organizacije, nista bila validirana v slovenskem okolju. Zanju smo se odločile, ker trenutno ne obstajata že prirejena vprašalnika za ta dva konstrukta, nismo pa izvedle validacijske študije, preden smo ju uporabile v trenutni raziskavi. V prihodnjih raziskavah bi bilo zato priporočljivo izvesti celovito validacijsko študijo, da bi zagotovili večjo zanesljivost in veljavnost meritev.

Zakaj je pomembno poznati odnose med zavzetostjo, transparentnostjo komunikacije in željo po odhodu iz organizacije?

Študija predstavlja prvi korak v razumevanju povezanosti med transparentnostjo v komunikaciji, delovno zavzetostjo in željo po odhodu iz organizacije v slovenskem okolju, s čimer zapolnjujemo vrzel v literaturi na tem področju. V kontekstu globalnih in lokalnih trendov, med katerimi sta nizka delovna zavzetost in povečana želja po odhodu z delovnega mesta, je naša raziskava še posebej relevantna. Odkrile smo, da transparentnost v komunikaciji ni povezana samo z vzpostavljanjem zavzetosti med zaposlenimi, ampak se tudi pomembno povezuje z odločanjem o vztrajanju v organizaciji. Čeprav smo uspešno odgovorile na osnovni raziskovalni vprašnji, ima raziskava velik potencial za razširjanje in nadgradnjo – tako da bi med koncepti proučili vplive in ne samo povezanosti. Obenem svetujemo osredotočanje na to, kako se transparentnost komunikacije, delovna zavzetost in želja po odhodu medsebojno povezujejo v različnih demografskih in organizacijskih kontekstih. To je bistveno za oblikovanje učinkovitih strategij vodenja in komunikacije v sodobnih organizacijah.

Trenutno lahko naša študija služi kot osnova za nadaljnje raziskave. Podaja tudi okvirne praktične aplikacije na področju organizacijske psihologije in organizacijam osvetljuje smiselnost stremenja k transparentni komunikaciji z zaposlenimi, saj bi lahko prav to vplivalo na zavzetost zaposlenih in njihovo odločanje, da ne zamenjajo službe. Dodaten motivator za spodbujanje zavzetosti je podatek, da nezavzeti zaposleni v globalnem merilu organizacijam prinašajo izgubo v višini 8,8 bilijona dolarjev oz. 9 % svetovnega BDP (Gallup, 2023). Zaposleni, ki se *ne* odločijo za menjavo službe, pa organizaciji prinašajo prihranke v smislu iskanja novih zaposlenih in njihovega uvajanja v delovni proces ter gradnjo nove dinamike v odnosih na delovnem mestu. To je v času, ko na trgu poteka pravi bolj za kakovostne delavce, še posebej relevantno.

Zaključek

V raziskavi smo ugotovile, da obstaja pomembna povezanost med visoko transparentnostjo v komunikaciji in visoko zavzetostjo pri delu, visoko transparentnostjo v komunikaciji in nizko željo po odhodu iz organizacije ter visoko zavzetostjo in nizko željo po odhodu iz organizacije. Ugotovitve smo povezale z izsledki tujih raziskav, ki med enakimi pari konstruktov odkrivajo še več od povezav, to so vzročno-posledična razmerja. Na primer,

da visoka transparentnost v komunikaciji aktivno vpliva na to, da so delavci bolj zavzeti pri delu in da imajo manjšo željo po dajanju odpovedi.

Ugotovitve o navedenih povezanostih so pomembne za vodje, kadrovske strokovnjake in organizacijske svetovalce, saj ponujajo osnovo za konkretne smerice za izboljšanje delovne zavzetosti in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih. V praksi to pomeni, da lahko organizacije s poudarkom na jasni in odprti komunikaciji ustvarijo bolj motivirajoče delovno okolje. Načini, na katere se lahko lotimo spodbujanja transparentnosti, so različni. Navajamo nekaj primerov:

- **Bolj transparentna komunikacija na rednih sestankih:** na teh sestankih naj vodstvo z zaposlenimi odprto deli informacije o trenutnem stanju organizacije, prihajajočih projektih in spremembah. To pomaga pri ustvarjanju občutka vključenosti in zaupanja med zaposlenimi.
- **Vzpostavljanje odprtega kanala povratnih informacij:** organizacija naj ustvari platformo, kjer lahko zaposleni anonimno ali odkrito delijo svoje mnenje, predloge in skrbi. To povečuje občutek vrednosti in spoštovanja drugih mnenj. Lahko gre za spletno rešitev ali pa na primer fizično škatlo za anonimne povratne informacije.
- **Transparentno deljenje ciljev in pričakovanj:** jasno komuniciranje o ciljih organizacije in pričakovanjih od posameznih vlog zaposlenih (interni PR). To omogoča zaposlenim, da bolje razumejo svoj prispevek k skupnim ciljem. Cilje lahko delimo na različne kanale notranjih komunikacij (elektronska pošta, intranet, komunikacija v živo, notranji časopis, videokonferenca, video-center ...). Premišljena notranja komunikacija je pomembna tudi za razumevanje vrednosti neoprijemljivih sredstev, kot so ugled podjetja, znanje in kompetence zaposlenih, organizacijska kultura in klima ter odnosi s strankami, partnerji in dobavitelji. Generira komunikacijski in socialni kapital v organizaciji in je odličen način za sporočanje ter prakticiranje vrednote transparentnosti.
- **Izobraževanje vodij o pomenu transparentnosti:** vodje naj bi bili usposobljeni za učinkovito in iskreno komunikacijo. Usposabljanje naj poudarja pomen jasnosti, odprtosti in iskrenosti v komunikaciji.
- **Preglednost pri odločanju:** vključevanje zaposlenih v procese odločanja, kjer je to mogoče, in jasno pojasnjevanje razlogov za določene odločitve.

- Javna objava ključnih odločitev in postopkov: Zaposleni naj imajo dostop do vseh pomembnih odločitev, strategij in postopkov preko javnih kanalov znotraj organizacije (intranet, mesečna poročila). Tako se zagotavlja transparentnost pri odločanju in deljenju informacij.

Za praktike, ki želijo uporabiti te ugotovitve, se odpirajo priložnosti za razvoj učinkovitejših komunikacijskih strategij, ki bodo verjetno neposredno vplivale na delovno zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Na primer uvajanje mentorstva in coachinga za razvoj komunikacijskih veščin vodij ima lahko pomemben vpliv na celotno organizacijsko klimo in dolgoročno vpliva na izboljšanje organizacijske kulture. Prav tako lahko povečanje transparentnosti v procesih odločanja zaposlenim da občutek večje vključenosti in pomembnosti, kar prispeva k temu, da v organizaciji ostanejo dlje časa.

Literatura

- Albu O. B. in Wehmeier S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- The Adecco Group. (2022). *Global workforce of the future: Unravelling the talent conundrum*. https://www.adeccogroup.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper_the-adecco-group_2022.pdf/
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. in Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bharucha, J. (2018). Creating an honest, transparent and productive workplace. *International Journal of Business Excellence*, 15(4), 467. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2018.093872>
- Chen, X., Wei, S. in Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111(8), 106421. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106421>
- De Bruin, D., Hill, C., Henn, C. in Muller, K. (2013). Dimensionality of the UWES-17: An item response modelling analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1148>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report: The voice of the world's employees*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup. (b. d.). *Employee Engagement*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Hadziahmetovic, N. in Salihovic, N. (2022). The role of transparent communication and leadership in employee engagement. *International Journal of Academic*

- Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), 558–571. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Halawi, A. H. (2014). Stimuli and effect of the intention to leave the organization. *European Scientific Journal*, 1, 1857–1881.
- Hofmann, Y. E. in Strobel, M. (2020). Transparency goes a long way: Information transparency and its effect on job satisfaction and turnover intentions of the professoriate. *Journal of Business Economy*, 90, 713–732. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00984-0>
- Jamovi Project. (2023). *Jamovi* (Version 2.3.28) [Računalniški program]. <https://www.jamovi.org>
- Jiang, H. in Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and Work-Life Enrichment. *Sage Journals*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Jiang, H. in Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948–975. <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Kim, B., Park, E. in Cameron, G. T. (2017). Transparent communication efforts inspire confident, even greater, employee performance. *Asian Journal of Public Relations*, 1(1), 9–31.
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W. in Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U. S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M. in Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, N. (2023). Does employee trust matter? Measuring the effect of work engagement on turnover intention in the banking sector. *Journal of Accounting and Investment*, 24, 557–568. <https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.18398>
- Mazutis, D. in Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456. <https://doi.org/10.1177/135050760809371>
- Mishra, K., Boynton, L. in Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Nordgren, H. in Ingemarsson Björs, A. (2023). *Quiet quitting, loud consequences: The role of management in employee engagement* [neobjavljeno diplomsko delo]. Uppsala University, Disciplinary Domain of Humanities and Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Department of Business. Studies. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1744351&cdswid=-7906>
- Novice Evropski parlament (2019). *Globalizacija: Vpliv na zaposlovanje in EU*. <https://www.europarl.europa.eu/news/sl/headlines/economy/20190712STO56968/globalizacija-vpliv-na-zaposlovanje-in-eu>

- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 8(2), 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Pitt-Catsouphes, M. in Matz Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work and Family*, 11(2), 215–229. <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
- Park, J. in Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Saks, A. M. (2021). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(21), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Saks, A. M. in Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. in Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual [Version 1.1]*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sousa-Poza, A. in Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Tett, R. P. in Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tri Wulandari, V. in Pratama Hafidz, G. (2023). The influence of job stress, workaholicism and work engagement on job satisfaction and turnover intention in the garment industry. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics*, 2(2), 341–354. <https://doi.org/10.54443/sj.v2i2.142>
- Vallièrès, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M. in Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone: Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.001>
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y.-F., Ma, S. T. in Luo, Y. Y. (2023). The effect of work engagement and perceived organizational support on turnover intention among nurses: A meta-analysis based on the Price–Mueller model. *Journal of Nursing Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>

TWO HEADS ARE BETTER THAN ONE – COMMUNICATION TRANSPARENCY, WORKPLACE ENGAGEMENT AND TURNOVER INTENTIONS

Work engagement, transparent communication and turnover intentions are constructs which have been found to have significant correlations and influences in foreign business studies. In the present study, we were interested in examining how communication transparency relates to engagement and turnover intention among a sample of employees in Slovenia. The results were calculated from 124 adults in an online survey, of which 94 were women and 30 men, with a mean age of 34.3 years. The participants completed a survey which included the Utrecht Work Engagement Scale, a self-assessment questionnaire on communication transparency, and a short questionnaire on turnover intentions. The results indicate a significant positive relationship between self-perceived transparency in communication and work engagement, and a significant negative relationship between self-perceived transparency in communication and turnover intentions, and a significant negative relationship between engagement and turnover intentions was also discovered. The results of the study have important implications for practice, especially if we take into account related foreign studies. We provide advice on how to promote communication transparency in organizations, which could lead to higher engagement and lower turnover intentions. For employees, this would mean more fulfilling work and less stress due to not thinking about changing jobs, and for companies, higher productivity and lower employee turnover.