

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sibila Mesarič

Dejavniki organizacijske zavezanosti zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sibila Mesarič

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Dejavniki organizacijske zavezanosti zaposlenih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Hvala mentorju, izr. prof. dr. Klementu Podnarju za strokovno pomoč in vodstvo pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala moji družini, prijateljem in fantu za vso ljubezen, spodbudo in podporo v času študija.

Dejavniki organizacijske zavezanosti zaposlenih

Organizacijska zavezanost zaposlenih za podjetje predstavlja pomembno konkurenčno prednost, saj zavezani zaposleni delajo bolj učinkovito in svoje talente ter sposobnosti usmerjajo predvsem v delo za organizacijo. Za zagotavljanje kakovostne baze zvezanih zaposlenih mora organizacija najprej oblikovati dobro znamko delodajalca, da si tako zagotovi pritok najbolj usposobljenih in za delovno mesto najbolj primernih kandidatov. Zato je v diplomskem delu najprej predstavljeno znamčenje delodajalca, pri čemer izpostavljam eksterno in interno komuniciranje znamke delodajalca kot bistvena komunikacijska procesa, na podlagi katerih podjetje oblikuje bazo zvezanih zaposlenih. V nadaljevanju sledi opredelitev organizacijske zavezanosti in njenih treh oblik: afektivne, vztrajnostne in normativne organizacijske zavezanosti. V diplomskem delu raziskujem vpliv petih dejavnikov na organizacijsko zavezanost, in sicer vpliv organizacijske identifikacije, zaznanega zunanjega ugleda, zaznanega etičnega konteksta organizacije, zaznane kakovosti komunikacije znotraj organizacije in zadovoljstva z delovnim mestom. Vse postavljene hipoteze predpostavljajo pozitivno povezavo omenjenih dejavnikov s posamezno obliko organizacijske zavezanosti. Za preverjanje postavljenih hipotez sem izvedla raziskavo med 200 slovenskimi zaposlenimi, rezultati raziskave so predstavljeni v empiričnem delu diplomskega dela. Vseh postavljenih hipotez ni bilo mogoče potrditi, rezultati raziskave pa so pokazali, da ima največji vpliv na vsako izmed oblik organizacijske zavezanosti organizacijska identifikacija.

Ključne besede: znamčenje delodajalca, dejavniki organizacijske zavezanosti, afektivna zavezanost, normativna zavezanost, vztrajnostna zavezanost.

Factors of organizational commitment of employees

The organizational commitment of its employees is a significant competitive advantage for an organization since committed employees work more efficiently and their talents and abilities are mainly directed towards work for the organization. To ensure a quality base of committed employees an organization should first build a good employer brand to ensure an inflow of the most qualified and suitable candidates for the job. In the first part of the thesis I am presenting employer branding where I point out external and internal communication of the employer brand as essential communication processes, based on which the organization builds a base of committed employees. Following it is a definition of organizational commitment and its three forms: affective, normative and calculative organizational commitment. The thesis investigates the effect of five factors on organizational commitment, namely the impact of organizational identification, perceived external prestige, perceived ethical context of the organization, perceived quality of communication within the organization and satisfaction with the workplace. All hypotheses assume a positive correlation of these factors with all three forms of organizational commitment. In order to verify the hypotheses I conducted a survey among 200 Slovenian employees. The results of the research are presented in the empirical section of the thesis. All of the hypotheses could not be confirmed. The results of the research have shown that organizational commitment has the greatest impact on all three forms of organizational commitment.

Keywords: employer branding, factors of organizational commitment, affective commitment, normative commitment, calculative commitment.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
2	ZNAMČENJE DELODAJALCA	8
2.1	Oblikovanje znamke delodajalca	9
2.2	Komuniciranje znamke delodajalca	11
2.3	Interno znamčenje delodajalca	12
3	ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST	13
3.1	Afektivna zavezanost	14
3.2	Vztrajnostna oz. kalkulativna zavezanost	15
3.3	Normativna zavezanost	15
4	DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE ZAVEZANOSTI	16
4.1	Organizacijska identifikacija	16
4.2	Zaznani zunanji ugled	17
4.3	Zaznani etični kontekst organizacije	18
4.4	Zaznana kakovost komunikacije v organizaciji	18
4.5	Zadovoljstvo	19
5	EMPIRIČNI DEL.....	20
5.1	Operacionalizacija in merjenje spremenljivk.....	20
5.2	Zbiranje podatkov in opis vzorca.....	22
5.3	Deskriptivne statistike in preverjanje ustreznosti merskega modela	22
5.3.1	Afektivna, normativna in vztrajnostna zavezanost.....	23
5.3.2	Organizacijska identifikacija	25
5.3.3	Zaznani zunanji ugled.....	25
5.3.4	Zaznani etični kontekst organizacije	26
5.3.5	Zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja	27
5.3.6	Zadovoljstvo z delovnim mestom	27
5.4	Regresijska analiza.....	29
5.4.1	Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Afektivna zavezanost«.....	29
5.4.2	Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Vztrajnostna zavezanost« ..	31
5.4.3	Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Normativna zavezanost« ...	33
6	SKLEP	34
7	LITERATURA	37
	Priloga A: Anketni vprašalnik	40

KAZALO TABEL

Tabela 5.1 Deskriptivne statistike indikatorjev odvisnih spremenljivk	23
Tabela 5.2 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Organizacijska identifikacija"	25
Tabela 5.3 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznani zunanji ugled"	25
Tabela 5.4 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznani etični kontekst organizacije"	26
Tabela 5.5 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznana kakovost komunikacije"	27
Tabela 5.6 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zadovoljstvo z delovnim mestom"	27
Tabela 5.7 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Afektivna zavezanost"	29
Tabela 5.8 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta	30
Tabela 5.9 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Afektivna zavezanost"	30
Tabela 5.10 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Vztrajnostna zavezanost"	31
Tabela 5.11 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta	31
Tabela 5.12 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Vztrajnostna zavezanost"	32
Tabela 5.13 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Normativna zavezanost"	33
Tabela 5.14 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta	33
Tabela 5.15 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Normativna zavezanost"	34

1 UVOD

V okolju, ki je danes izjemno konkurenčno in tekmovalno, mora organizacija izkoristiti vsako priložnost, da prehití konkurenco. Baza kakovostnih in zavezaní zaposlenih je zagotovo ena izmed takih prednosti, saj zaposleni predstavljajo pomemben faktor pri uspešnosti poslovanja podjetja. Za podjetje je pomembno, da zaposleni dajo vse od sebe in da v prvi vrsti delajo za dobro podjetja, dobra zaposlitvena znamka pa bistveno pripomore k rekrutiranju najboljših kandidatov za razpisano delovno mesto. Proces znamčenja delodajalca v osnovi pomeni oblikovanje in komuniciranje sporočila, da je določena organizacija odličen in zaželen kraj za delo (npr. Sullivan 2004, Moroko 2008). Kot pravi Podnar (2011, 52), pa je primarni cilj znamčenja delodajalca, da zaposleni postanejo ambasadorji korporativne znamke in doseči, da prioritete in zaveze organizacije postanejo prioritete in zaveze posameznika. V sklopu tega se razvija tudi organizacijska zavezanost zaposlenih, ki predstavlja pomemben dodaten faktor pri zagotavljanju konkurenčne prednosti na podlagi zaposlenih.

Mnogi avtorji so z opravljenimi raziskavami dokazali, da organizacijska zavezanost pripomore k večji učinkovitosti zaposlenih in posledično tudi k uspešnosti podjetja, saj so podjetju bolj predani in so zanj pripravljene delati več. Visoka stopnja organizacijske zavezanosti namreč pomeni manjši pretok zaposlenih ter posledično višjo organizacijsko uspešnost (Mowday in drugi, 1979). Prav tako pa organizacijska zavezanost pomeni, da zaposleni vztrajajo na delovnem mestu dlje in tako zmanjšajo stroške organizacije pri iskanju novih zaposlenih, njihovem uvajanju itd. Zavezani zaposleni naj bi namreč v primerjavi z nezavezanimi zaposlenimi posvetili več časa, energije in talenta organizaciji, v kateri delajo (Hunt in drugi 1985, 113). Tako se podjetjem na dolgi rok zagotovo splača investirati v obstoječe zaposlene in jim zagotoviti delovne pogoje, zaradi katerih bodo pri organizaciji ostali dlje in z veseljem. Obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko zavezanost, saj je organizacijska zavezanost odvisna tako od notranjih, osebnostnih značilnosti posameznika kot tudi zunanjih dejavnikov. Za podjetje je torej izjemnega pomena, da identificira te dejavnike in se trudi, da bi zaposlenim na teh področjih nudilo čim boljše pogoje in aktivno spodbujalo njihovo organizacijsko zavezanost. Za optimalno in uspešno poslovanje je namreč še kako pomembno, da privabijo najboljše kandidate na

trgu dela, da jim ponudijo dobre pogoje dela in poskrbijo, da bodo vse svoje sposobnosti in talente usmerili v delo za organizacijo. V diplomskem delu bom zato raziskovala vpliv petih dejavnikov (organizacijska identifikacija, zaznani zunanji ugled, etični kontekst organizacije, kakovost komuniciranja znotraj organizacije in zadovoljstvo zaposlenih), ki bi lahko vplivali na oblikovanje organizacijske zavezanosti pri zaposlenih.

Cilj diplomske naloge je torej identificirati glavne dejavnike, ki vplivajo na posamezno obliko organizacijske zavezanosti, in v praksi preveriti, kakšen je njihov dejanski vpliv. Vpliv obravnavanih dejavnikov na organizacijsko zavezanost bom preverjala na primeru slovenskih zaposlenih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretskega in empiričnega dela. V teoretskem delu bom predstavila temeljne pojme in ključne ugotovitve iz obravnavanega področja. V prvem delu bom na kratko predstavila področje znamčenja delodajalca, natančneje oblikovanje in komuniciranje znamke delodajalca, ter interno znamčenje delodajalca. V ta kontekst bom umestila organizacijsko zavezanost ter kratko predstavila glavne dejavnike, ki nanjo vplivajo, ter izpeljala hipoteze. V empiričnem delu bom predstavila rezultate opravljene raziskave o dejavnikih organizacijske zavezanosti med slovenskimi zaposlenimi.

2 ZNAMČENJE DELODAJALCA

Dobra in prepoznavna znamka delodajalca pomeni za podjetje pomembno strateško prednost, saj lahko le tako privabi najboljše kadre na trgu, ki bodo doprinesli k uspehu organizacije. Moroko (2008, 161) opredeli znamko delodajalca kot vsoto prizadevanj organizacije komuniciranja obstoječim in potencialnim zaposlenim, da je to zaželeno delovno mesto, Podnar (2011, 53) pa kot osnovne naloge znamčenja delodajalca navede "privabiti, pridobiti, razviti in ohraniti ključne človeške vire, ki jih organizacija potrebuje za svoje uspešno delovanje". Sullivan (2004) znamčenje delodajalca opredeli kot usmerjeno in dolgoročno strategijo upravljanja z zavedanjem in zaznavami zaposlenih, potencialnih zaposlenih in drugih deležnikov, da bi organizacijo predstavili kot odlično mesto za delo.

Kot centralni element znamčenja delodajalca Edwards (2010, 7) navede identifikacijo elementov osebnosti organizacije, torej njihove ključne vrednote in principe, na podlagi česar organizacija identificira oprijemljive in neoprijemljive lastnosti oziroma prednosti, ki jih ponuja svojim zaposlenim. Tako organizacija dosega rekrutacijo kadrov, katerih cilji in vrednote se skladajo z njenimi, skladnost med organizacijo in zaposlenim pa predstavlja dobro izhodišče za razvoj organizacijske zavezanosti zaposlenih, ki organizaciji prinese še dodatne prednosti. Raziskave so namreč pokazale, da višja stopnja skladnosti med organizacijo in posameznikom pomeni višjo stopnjo retencije zaposlenih, zadovoljstva, organizacijske identifikacije, pripadnosti in produktivnosti (Podnar 2011, 54).

Znamko delodajalca predstavlja splet psiholoških, funkcionalnih in ekonomskih prednosti, ki jih delodajalec zagotavlja svojim zaposlenim (Ambler in Barrow v Podnar 2011, 53)¹ in ki jih skuša oblikovati tako, da pritegne najboljše kandidate za delovno mesto. Med psihološke prednosti se uvrščajo delovno okolje, metode dela, inovativnost, odnosi med sodelavci, med funkcionalne praktična uporaba znanja, prepoznavanje zaslug, grajenje kariere in med ekonomske plača, nagrade, napredovanje in varnost službe (Berthon in drugi 2005, 159–62).

Dobro zastavljena in skomunicirana znamka delodajalca ima za organizacijo pozitivne učinke, med katere Podnar (2011, 55) uvrsti sledeče: širjenje dobrega imena s strani zaposlenih, dodaten trud in prispevek posameznika k uspehu podjetja ter identifikacija in zavezanost organizaciji. Pri tem pa mora biti prepoznavna in opazna, relevantna ter diferencirana od neposrednih konkurentov (Moroko 2008, 163).

2.1 Oblikovanje znamke delodajalca

Backhaus in Tikoo (2004, 502) opredelita tri ključne korake pri znamčenju delodajalca. V prvem koraku organizacija oblikuje 'predlog vrednosti', ki naj bi ga znamka zajemala, pri tem pa je potrebno upoštevati organizacijsko kulturo, trenutno podobo zaposlitve in

¹ Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206. V Podnar (2011, 53).

vtise o kakovosti produktov oz. storitev, ki ji organizacija ponuja. Ta predlog mora biti resničen prikaz ponudbe organizacije za zaposlene in predstavlja osrednje sporočilo, ki ga izraža znamka delodajalca (Eisenberg v Backhaus in Tikoo 2004, 502)². Kot pravi Podnar (2011, 53), je potrebno v tej fazi izdelati natančen profil ljudi, ki jih podjetje želi rekrutirati in obdržati, dobro spoznati dejavnike in koristi, ki privlačijo in motivirajo iskalce zaposlitve, in identificirati dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih in njihovo afektivno zavezanost organizaciji, prav tako pa opredeliti ključne vrednote na podlagi organizacijske kulture in identitete organizacije ter identificirati dokaze, ki potrjujejo, da se izpostavljenim vrednotam podjetja lahko verjame. Vse to sestavlja izjavo znamke delodajalca, ki mora biti edinstvena, konsistentna, relevantna in neposredna ter realna (Podnar 2011, 53–4).

V drugem koraku oblikovanja znamke delodajalca po Backhausu in Tikooju (2004, 502) je potrebno posredovanje zaposlitvene znamke, ki mora biti konsistentno z ostalimi aktivnostmi korporativnega komuniciranja, iskalcem zaposlitve, zaposlitvenim agencijam in ostalim relevantnim deležnikom ter preverjanje ustreznosti kandidatov. Zaposlitveno znamko lahko organizacija komunicira preko različnih kanalov in se pri tem osredotoča na različne vidike znamke (Podnar 2011, 54). Pri preverjanju ustreznosti kandidatov pa gre za preverjanje stopnje skladnosti med kandidatom in organizacijo, ki zajema preverjanje stopnje ustreznosti znanj, spretnosti, sposobnosti in kompetenc kandidata, stopnjo skladnosti med željami posameznika in potrebami organizacije ter preverjanje ujemanja kandidatovih vrednot z organizacijsko kulturo in vrednotami (prav tam).

Kot tretji korak Backhaus in Tikoo (2004, 503) opredelita interni marketing oz. interno znamčenje, katerega namen je razviti delovno silo, ki je zavezana vrednotam in ciljem organizacije.

² Eisenberg, Bernie, Cydney Kliduff, Susan Burleigh in Kevin Wilson. 2001. *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. V Backhaus in Tikoo (2004, 502).

2.2 Komuniciranje znamke delodajalca

Komunikacija znamke delodajalca pomeni pomemben korak v procesu pridobivanja najboljših zaposlenih, saj na ta način organizacija posreduje ključne informacije, ki naj bi pritegnile iskalce zaposlitve, prav tako pa med iskalci zaposlitve ustvari zavest o svojem obstoju oz. obstoju povpraševanja. Za uspešne zaposlitvene znamke je namreč značilno, da so znane in opazne s strani zaposlenih in iskalcev zaposlitve (Moroko 2008, 164). Aktivnosti in komuniciranje znamke delodajalca so tako najbolj učinkovite, ko jih spremljajo širše oglaševalske kampanje, ki dvigujejo splošno izpostavljenost in poznavanje organizacije (Edwards 2010, 10). Poleg tega pomembno vlogo igrajo tudi vizualne in za identiteto pomembne informacije, ki so povezane s percepcijo kandidatov o centralnih vrednotah in lastnostih organizacije, saj naj bi povečevale identifikacijo in pripadnost zaposlenih (prav tam). Zelo pomembno je tudi, da organizacija komunicira točne in resnične informacije, saj zaposleni, ki so se za zaposlitev odločili na podlagi netočnih informacij, bolj verjetno postanejo nezadovoljni zaradi neizpolnjenih pričakovanj in bolj verjetno nehajo delati za organizacijo (Backhaus in Tikoo 2004, 508).

Za komunikacijo zaposlitvene znamke organizacije izbirajo različne kanale, Zaletel (2006, 13) pa kot najpogostejše izpostavlja naslednje: zaposlitvene strani, kjer organizacija objavi informacije o aktualnih prostih delih, delovnem okolju, karierne možnosti itd., zaposlitvene oglase, karierne priročnike, zaposlitvene sejme, brošure, kjer se podjetje predstavi kot delodajalec, in zaposlitvene portale. Organizacija za komuniciranje svoje zaposlitvene znamke izbira različne medije in kanale, pri tem pa se lahko osredotoča na različne vidike (Podnar 2011, 54). Tako lahko organizacija izpostavlja boljše utilitarne in simbolne vrednosti, ki jih zaposlitev pri njih prinaša posamezniku, lahko se osredotoča na lastnosti korporativne in organizacijske identitete kot poziv kandidatom, katerih vrednote so skladne z organizacijskimi, namesto želenih osebnostnih značilnosti kandidatov lahko poudarja organizacijske vrednote, lahko pa komunicira le naloge in priložnosti, ki jih prinaša delovno mesto v njihovi organizaciji (prav tam).

2.3 Interno znamčenje delodajalca

Vedenje zaposlenih lahko, če je skladno z organizacijskimi vrednotami, okrepi oglaševane vrednote znamke ali jih oslabi, če je njihovo vedenje nekonsistentno z organizacijskimi vrednotami. Zato je za organizacijo pomembno izvajanje internega marketinga oz. internega znamčenja, da tako skuša zagotoviti čim večjo skladnost med vrednotami in cilji zaposlenih in organizacije. Podnar (2011, 56) interno znamčenje opredeli kot "aktivnosti podjetja, s katerimi dosega racionalno in emocionalno sprejetje atributov korporativne znamke s strani zaposlenih". Gre torej za vzpostavljanje čim močnejše povezave med organizacijo in zaposlenimi.

Interno znamčenje sestoji iz treh nalog: učinkovito komunicirati znamko zaposlenim, prepričati zaposlene o njeni pomembnosti in vrednosti in uspešno povezati vsako delovno mesto v organizaciji s posredovanjem bistva znamke – v bistvu gre za integracijo znamke v vse vidike poslovanja (Bergstrom in drugi 2002, 135). Uspešno in učinkovito interno znamčenje je sestavljeno iz petih korakov (Berthon in dugi 2005), Podnar (2011, 56) pa jih natančneje opredeli: najprej je potrebno dobro razumevanje podjetja, njegove identitete in vsebine korporativne znamke nato pa smiselna priredba te vsebine za zaposlene. V naslednjem koraku je potrebno oblikovati merljive kriterije, s katerimi se lahko nato izmeri stopnja izpolnjevanja obljub korporativne znamke. Organizacija mora predvideti ukrepe, ki bodo povezali vse aktivnosti zaposlenih v smeri izpolnjevanja obljub korporativne znamke, in v končni fazi izvesti načrtovane ukrepe in preverjati njihovo učinkovitost.

Pri vseh oblikah korporativnega komuniciranja se poudarjata konsistentnost in usklajenost komuniciranja. Prav zato je potrebno začeti pri organizaciji in korporativno znamko najprej uspešno skomunicirati zaposlenim, saj ti predstavljajo neposreden odsev znamke. Še posebej to velja za zaposlitveno znamko, saj so prav obstoječi zaposleni najmočnejša referenca. Če pri komuniciranju zaposlitvene znamke torej obljublamo nekaj, česar zaposleni očitno ne občutijo, je to dober indikator neprimerne znamčenja delodajalca. Če organizacija že na tej ravni naredi napako, toliko težje pričakuje odziv najboljših kandidatov, še manj pa od svojih zaposlenih lahko pričakuje, da se bodo z organizacijo identificirali in razvili zavezanost.

3 ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST

Skozi leta je bila organizacijska zavezanost predmet preučevanja mnogih avtorjev, ki so prispevali k oblikovanju koncepta. Grusky (1966)³, Hrebiniak in Alluto (1972)⁴ in Lee (1971)⁵ organizacijsko zavezanost definirajo kot željo zaposlenega, da ostane pri organizaciji, Schenider, Hall in Nygren (1974)⁶ in Sheldon (1971)⁷ jo definirajo v okviru identifikacije, in sicer kot stopnjo, do katere se zaposleni identificirajo s cilji in vrednotami organizacije. Buchanan (1974)⁸ vključi še lojalnost, Wiener in Gechmann (1977)⁹ vpletenost v delo, Koch in Steers (1979)¹⁰ navezanost na delovno mesto, Farrel in Peterson (1984)¹¹ zavezanost delovnemu mestu, Werbel in Gould (1984)¹² pa še moralno zavezanost (v Balfour in Wechsler 1996, 257). Če povzamem, gre pri organizacijski zavezanosti za željo zaposlenega, da nadaljuje svoje delo pri organizaciji, pri tem pa občuti identifikacijo in skladnost z vrednotami in cilji organizacije, prav tako pa tudi lojalnost do organizacije in svojega dela. Organizacijska zavezanost pa se lahko kaže tudi kot neka moralna obveza zaposlenega, da ostane pri organizaciji. Meyer in Allenova (1991, 67) organizacijsko zavezanost tako definirata kot "psihološko stanje, ki označuje odnos zaposlenega z organizacijo in vpliva na odločitev o nadaljevanju članstva v organizaciji".

³ Grusky, Oscar. 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 10 (4): 488–503. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁴ Hrebiniak, Lawrence G. in Joseph A. Alutto. 1972. Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 17 (4): 555–72. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁵ Lee, Sang M. 1971. An empirical analysis of organizational identification. *The Academy of Management Journal* 14 (2): 214–26. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁶ Schenider, Benjamin, Douglas T. Hall in Harold T. Nygren. Self-image and job characteristics as correlates of changes in organizational identification. *Human Relations* 24 (5): 397–416. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁷ Sheldon, Mary E. 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly* 16 (2): 142–50. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁸ Buchanan, Bruce. 1974. Government managers, business executives and organizational commitment. *Public Administration Review* 34 (4): 339–347. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

⁹ Wiener, Yoash in Arthur S. Gechman. 1977. Commitment: A behavioural approach to job involvement. *Journal of Vocational Behaviour* 10 (1): 47–52. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

¹⁰ Koch, James L. in Richard M. Steers. 1978. Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behaviour* 12 (1): 119–28. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

¹¹ Farrel, Dan in James C. Peterson. 1984. Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations* 43: 681–92. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

¹² Werbel, James D. in Sam Gould. 1984. A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and tenured employees. *Journal of Applied Psychology* 69 (4): 687–690. V Balfour in Wechsler (1996, 257).

V literaturi o organizacijski zavezanosti obstajata dva pristopa: odnosni in vedenjski. Odnosna zavezanost se nanaša razmišljanje zaposlenih o organizaciji; gre za miselni proces, v katerem posamezniki razmišljajo o tem, v kolikšni meri so njihovi cilji in vrednote skladni z organizacijo, medtem ko se vedenjska zavezanost nanaša na proces, s katerim posamezniki postanejo "ujeti" v organizacijo, in na to, kako se s tem spopadajo (Meyer in Allen 1991, 62). Raziskovanje odnosne zavezanosti se osredotoča predvsem na predhodne pogoje, ki prispevajo k razvoju organizacijske zavezanosti, raziskovanje vedenjske zavezanosti pa se osredotoča na identifikacijo pogojev, pod katerimi se določeno vedenje ponavlja, in na to, kako rezultati takšnega vedenja vplivajo na spremembo odnosa (prav tam).

Meyer in Allenova (1991, 61) organizacijsko zavezanost razdelita na tri komponente, in sicer afektivno zavezanost, normativno zavezanost in vztrajnostno oz. kalkulatивно zavezanost. Vse tri komponente so sestavni del organizacijske zavezanosti in se med seboj ne izključujejo, saj lahko posamezni zaposleni čuti vse tri vrste zavezanosti do različne stopnje.

3.1 Afektivna zavezanost

Afektivna zavezanost po Meyerju in Allenovi (1991, 61) odseva željo za ohranitev zaposlitve v organizaciji in se nanaša na čustveno navezanost, identifikacijo in vpletenost v organizacijo. Razvije se kot rezultat izkušenj, ki zadovoljijo posameznikovo potrebo, da se v organizaciji počuti psihično in fizično udobno (Moideenkutty in drugi 2001, 619). Zaposleni tako razvije čustveno navezanost na organizacijo in njegovi motivi za delo in vztrajanje pri organizaciji so predvsem čustvene narave. Za visoko stopnjo afektivne zavezanosti je značilen občutek pripadnosti, ponosa in lojalnosti, prav tako pa se kaže v večji identifikaciji z organizacijo in aktivni vpletenosti na delovnem mestu (Rousseau in Aube 2010, 323). Kot pravita Meyer in Allenova (1991, 67), zaposleni z visoko stopnjo afektivne zavezanosti pri organizaciji ostanejo, ker tako želijo. Za afektivno zavezanost po modelu Meyerja in drugih (1996, 22) so pomembne osebne lastnosti zaposlenega in predhodne delovne izkušnje.

3.2 Vztrajnostna oz. kalkulativna zavezanost

Po Meyerju in Allenovi (1991, 67) vztrajnostna zavezanost odseva potrebo in je povezana z zavedanjem o stroških in naporih, ki so povezani z odhodom iz organizacije. Zaposleni z visoko vztrajnostno zavezanostjo pri organizaciji ostajajo zaradi zaželenih osebnih izidov in prednosti, ki jih nočejo žrtvovati; izhaja iz ekonomskih ali instrumentalnih principov, kjer gre za prednosti, ki jih hočejo obdržati, ali izogibanje kazni, ki bi sledila odhodu iz organizacije (Johnson in Chang 2006, 551). Pri zavezanosti nadaljevanju gre za povezanost z organizacijo, dokler članstvo v tej organizaciji zagotavlja osebne nagrade in preprečuje izgubo investicij, še posebej, če je na voljo malo alternativnih zaposlitev ali so stroški, povezani z iskanjem nove zaposlitve, previsoki (Johnson in Chang 2006, 553). Predpogoji vztrajnostne zavezanosti so po Meyerju in drugih (1996, 22) osebnostne lastnosti, alternativne možnosti in vložena sredstva. Več kot je posameznik vložil v organizacijo in bolj kot je odvisen od nje ter ima manj alternativnih možnosti za zaposlitev, bolj verjetno je, da bo vztrajal pri organizaciji.

3.3 Normativna zavezanost

Normativna zavezanost odseva obvezo, ki se nanaša na občutek dolžnosti za ohranitev članstva v organizaciji (Meyer in Allen 1991, 73). Wiener¹³ (v Meyer in Allen 1991, 77) pravi, da občutek obvezanosti izhaja iz pritiska na posameznika pred vstopom v organizacijo v obliki družinske ali kulturne socializacije ali po vstopu v organizacijo v obliki organizacijske socializacije. Meyer in Allenova (1991, 73) dodajata, da lahko do normativne zavezanosti pride tudi, ko organizacija zaposlenemu nudi vnaprejšnje nagrade v obliki plačila šolnine ali prevzame stroške, ki nastanejo pri zagotavljanju delovnega mesta, kot so npr. stroški, povezani z usposabljanjem zaposlenega. Predpogoji normativne zavezanosti so po Meyerju in drugih (1996, 22) osebnostne značilnosti zaposlenega, socializacijske izkušnje in investicije organizacije.

¹³ Wiener, Yoash. 1982. Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7 (3): 418–28. V Meyer in Allen (199, 77).

4 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE ZAVEZANOSTI

Organizacijska zavezanost se pri zaposlenih razvija na podlagi mnogih dejavnikov. Ker gre za kompleksen pojav, na katerega vplivajo tako notranje osebne značilnosti posameznika kot tudi zunanji/organizacijski dejavniki, je težko postaviti enoten sklop dejavnikov, za katere bi lahko trdili, da edini vplivajo na zavezanost. Mnogi avtorji (npr. Van Knippenberg in Sleebos (2006), Dutton in Dukreich (1991), Cramer (1996), Allen (1992), Valentine in drugi (1992)) so se v preteklosti ukvarjali z obravnavo različnih dejavnikov, ki bi lahko imeli vpliv na oblikovanje organizacijske zavezanosti. Na podlagi prebrane literature in že opravljenih raziskav sem se odločila za obravnavo 5 dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske zavezanosti. Ti dejavniki so organizacijska identifikacija, zaznani zunanji ugled organizacije, zaznani etični kontekst organizacije, zaznana kakovost komunikacije znotraj organizacije ter zadovoljstvo zaposlenih (s svojim delom na splošno ter posameznimi značilnostmi dela). V nadaljevanju podrobneje predstavljam posamezne dejavnike.

4.1 Organizacijska identifikacija

Organizacijska identifikacija predstavlja socialno in psihološko vez med deležniki in organizacijo, kjer postajajo cilji posameznika in organizacije vedno bolj integrirani in skladni (Podnar 2011, 162). Ashfort and Mael (1989) pravita, da organizacijska identifikacija odseva stopnjo, do katere posameznik sam sebe definira skozi članstvo v določeni organizaciji; torej sebe kot eno z organizacijo. Bolj ko se torej posameznik identificira z organizacijo, v večji meri postanejo norme, vrednote in interesi organizacije del posameznika, kar vodi do tega, da kolektivni interes postane posameznikov interes. To pa ima za posledico večjo motiviranost in večjo nagnjenost posameznika, da ostane del organizacije (Van Knippenberg in Sleebos 2006, 572). Organizacijska identifikacija tako predstavlja pomembno vez med organizacijo in posameznikom.

V teoriji organizacijske zavezanosti sta se organizacijska identifikacija in organizacijska zavezanost uveljavila kot medsebojno tesno povezana, a vendar različna koncepta in več avtorjev se je ukvarjalo z vzpostavljanjem tega razlikovanja (npr. Saas in Canary 1991,

Gautam in drugi 2004). Saas in Canary (1991, 275) pravita, da je potrebno organizacijsko identifikacijo obravnavati kot proces in organizacijsko zavezanost kot rezultat tega procesa. Kot hipoteze zato postavljam sledeče:

H1a: Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo afektivna organizacijska zavezanost zaposlenih

H1b: Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo vztrajnostna organizacijska zavezanost zaposlenih

H1c: Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo normativna organizacijska zavezanost zaposlenih

4.2 Zaznani zunanji ugled

Dutton in Duckerich (1991) zaznani zunanji ugled opredelita kot način, kako člani organizacije mislijo, da nečlani oz. zunanje javnosti vidijo organizacijo, kaj si o njej mislijo in kako jo vrednotijo. Ne glede na to, ali je ta zaznava točna, pa lahko vpliva na način interakcije zaposlenega z organizacijo (Kang in drugi 2011, 764).

Zaznani zunanji ugled pozitivno vpliva na posameznikovo navezanost na organizacijo zaradi vpliva na njegovo samozavest, posamezniki pa bolj verjetno postanejo zavezani organizaciji, ki ojača njihovo samopodobo (Ashforth in Mael 1989, 25). Že leta 1958 sta March in Simon¹⁴ (v Fuller in drugi) trdila, da se posamezniki bolj navežejo na organizacijo, za katero verjamejo, da je cenjena s strani ljudi izven organizacije. Kot posledica visokega zaznanega zunanjega ugleda pa se poveča tudi posameznikovo zadovoljstvo z organizacijo (Carmeli in Freund 2009, 239). Carmeli v svoji študiji dokaže povezavo med zaznanim zunanjim ugledom in čustveno zavezanostjo ter zadovoljstvom. Zato postavljam naslednje hipoteze:

H2a: Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo afektivna zavezanost zaposlenih

H2b: Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih

H2c: Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo normativna zavezanost zaposlenih

¹⁴ March J. G. in H. A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley. V Fuller in drugi (2006, 332).

4.3 Zaznani etični kontekst organizacije

Ker so ljudje nagnjeni k temu, da sprejmejo in ponotranjijo klimo organizacije, kjer delajo, ima zaznava te klime pomemben vpliv na njihovo vedenje in odnos do organizacije (Kang in drugi 2011, 765). V to organizacijsko klimo zagotovo spada tudi organizacijski etični kontekst. Etični kontekst organizacije vključuje moralne ideologije, ki jih ponotranjijo člani organizacije, institucionalizirane filozofije, ki se nanašajo na načela vedenja, ter etične kodekse, ki oblikujejo aktivnosti organizacije (Valentine in drugi 2002, 349).

Zaposleni naj bi imeli raje etično organizacijsko okolje, saj naj bi vzpostavljene etične vrednote organizacije okrepile odzive zaposlenih na delo; organizacijska zavezanost je tako lahko ena izmed manifestacij etičnega konteksta, saj zavezani zaposleni čutijo povezavo z organizacijskimi vrednotami (Valentine in drugi 202, 349–50). Če se percepcije zaposlenih o sprejemljivem in etičnem vedenju potrjujejo skozi čas, se bo verjetno povečalo tudi njihovo zaupanje v organizacijo, kar bo posledično spodbudilo tudi lojalnost in zavezanost organizaciji (Kang in drugi 2011, 765). Na podlagi teh opažanj postavljam naslednje hipoteze:

H3a: Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo afektivna zavezanost zaposlenih

H3b: Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih

H3c: Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo normativna zavezanost zaposlenih

4.4 Zaznana kakovost komunikacije v organizaciji

Nadrejeni in sodelavci predstavljajo za zaposlenega podporo, ki ustvarja pozitivne delovne izkušnje in lahko vodi do afektivne organizacijske zavezanosti (Rousseau in Aube 2010, 323). Tako nadrejeni kot tudi sodelavci namreč posredujejo informacije, ki so pomembne za proces organizacijske zavezanosti. Komunikacija z nadrejenimi tako vpliva na zavezanost zaposlenih, občutek pripadnosti in identifikacije in na percepcije

organizacijske klime in kulture, medtem ko se skozi komunikacijo s sodelavci oblikujeta skupinsko vedenje in odnos, ki prav tako vplivata na organizacijsko zavezanost (Allen 1992, 358).

Allenova (prav tam) pravi, da je organizacijska zavezanost okrepljena z jasno komunikacijo o namenih, aktivnostih in uspešnosti organizacije, z občutkom kohezije med zaposlenimi, zadostnimi informacijami glede delovnih nalog in pozitivnimi informacijami, da je organizacija sposobna svojim zaposlenim nuditi naloge, ki predstavljajo izziv in imajo pomen. Tako naj bi učinkovita komunikacija med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi pomagala zaposlenim doseči zadovoljstvo z delovnim mestom in večjo organizacijsko zavezanost (Bakar in drugi 2010, 641). Če povzamem, naj bi torej kakovost komuniciranja znotraj organizacije tako z nadrejenimi kot sodelavci med drugim vplivala tudi na organizacijsko zavezanost. Zato postavljam naslednje hipoteze:

H4a: Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, večja bo afektivna zavezanost zaposlenih

H4b: Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih

H4c: Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, večja bo normativna zavezanost zaposlenih

4.5 Zadovoljstvo

Raziskave so pokazale, da ljudje hočejo več kot le dobro plačano delo. Hočejo namreč tudi delo, ki jih nagraduje, daje pomen, jih izpolnjuje in v katerem uživajo (Lambert in Hogan 2008, 99), skratka, da so z delom zadovoljni. Zadovoljstvo z delovnim mestom je definirano kot stopnja pozitivne čustvene naravnosti ali odnosa do svojega delovnega mesta; lahko kot delovnega mesta na splošno ali do njegovih določenih značilnosti (Cramer 1996, 389). Back in drugi (2011, 112) poudarjajo tudi, da zadovoljni zaposleni ostajajo pri organizaciji in širijo pozitivne govorce o njej in tako povečujejo stopnjo organizacijske zavezanosti in znižujejo stopnjo prehajanja zaposlenih.

Ločita se dve vrsti zadovoljstva z delovnim mestom: zunanje in notranje. Zunanje zadovoljstvo se nanaša na oprijemljive lastnosti delovnega mesta, kot npr. plača, fizični pogoji organizacijskega okolja, politike in postopki glede zaposlovanja in podobno (Markovits in drugi 2007, 82). Notranje zadovoljstvo z delom pa se nanaša na nemonetarne, neoprijemljive značilnosti delovnega mesta, kot npr. kreativnost, priložnost razvijanja, uporaba spretnosti, občutek osebnih dosežkov in uspehov (prav tam). Notranje zadovoljstvo lahko glede na sklope prednosti (psihološke, funkcionalne in ekonomske), ki jih prinaša delovno mesto po Amblerju in Barrowu (v Berthon in drugi)¹⁵, umestimo znotraj psiholoških in funkcionalnih prednosti, medtem ko je zunanje zadovoljstvo povezano z ekonomskimi prednostmi. Na tem mestu zato postavljam sledeče hipoteze:

H5a: Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo afektivna zavezanost zaposlenih

H5b: Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih

H6c: Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo normativna zavezanost zaposlenih

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Operacionalizacija in merjenje spremenljivk

Za ugotavljanje vpliva posameznega dejavnika na organizacijsko zavezanost bom uporabila anketni vprašalnik, ki ga bom razdelila med zaposlene. Za merjenje posamezne spremenljivke bom uporabila že uveljavljene modele, ki temeljijo na predhodno opravljenih raziskavah in so se izkazali za veljavne modele merjenja. Pri merjenju vseh spremenljivk bom uporabila Likertovo lestvico od 1 do 7, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 7 »popolnoma se strinjam«.

¹⁵ Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206. V Berthon in drugi (2005, 162).

Organizacijsko zavezanost bom merila s pomočjo modela, ki sta ga razvila Allenova in Meyer (1990). Model sestoji iz sklopa 8 trditev za vsak tip organizacijske zavezanosti, s katero bom izmerila stopnjo zavezanosti za vsako obliko zavezanosti posebej.

Organizacijsko identifikacijo bom merila s pomočjo modela, ki sta ga razvila Mael in Ashforth (1992) in velja za najpogosteje uporabljen model za merjenje identifikacije.

Zaznani zunanji ugled bom merila s pomočjo modela, ki ga je razvil Podnar (2004) na podlagi Smidstovega merskega instrumenta, ki sestoji iz sklopa trditev, ki se nanašajo na zaznani zunanji ugled podjetja.

Zazan etični kontekst organizacije bom merila na podlagi modela, ki ga je razvil Cullen s sodelavci (1993), sestavljen pa je iz sklopa trditev, ki se nanašajo na etično klimo v organizaciji.

Kakovost komunikacije znotraj podjetja bom merila na podlagi modela *ICA Communication Audit*, ki sta ga razvila Coldhaber in Rogers¹⁶ (v Allen 1992), in sicer glede na 4 faktorje za merjenje zaznane kakovosti komunikacij: pravočasnost, točnost, uporabnost in jasnost. Omenjene faktorje bom merila glede na vir informacij, in sicer nadrejene in sodelavce.

Zadovoljstvo zaposlenih bom merila na dveh nivojih, in sicer splošno zadovoljstvo z delovnim mestom in nato še glede na posamezne značilnosti delovnega mesta. Zadovoljstvo z značilnostmi delovnega mesta bom merila po sklopih glede na prednosti, ki jih delovno mesto prinaša, kot sta jih opredelila Ambler in Barrow (v Berthon in drugi)¹⁷, in sicer zadovoljstvo s psihološkimi, funkcionalnimi in ekonomskimi značilnostmi. Za identifikacijo kazalcev za posamezen sklop značilnosti si bom pomagala tudi z modelom Berthona in sodelavcev (2005) za merjenje privlačnosti delodajalca. Za merjenje splošnega zadovoljstva z delovnim mestom bom uporabila model Lamberta in Hoganove (2009), ki temelji na sklopu trditev o zadovoljstvu z delovnim mestom na splošno.

¹⁶ Coldhaber, Gerald M. in Donald P. Rogers. 1979. *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque: Kendall/Hunt. V Allen (1992, 361).

¹⁷ Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206. V Berthon in drugi (2005, 162).

5.2 Zbiranje podatkov in opis vzorca

Podatke za analizo sem zbrala s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil opravljen na priložnostnem vzorcu. Pogoj za sodelovanje v raziskavi je bil, da so sodelujoči zaposleni, v raziskavi pa je sodelovalo 200 anketirancev. Anketa je bila v elektronski obliki in je bila anketirancem posredovana preko različnih forumov, družabnih omrežij in z neposrednimi vabili preko elektronske pošte.

V anketi sta sodelovali 102 ženski in 95 moških. Povprečna starost anketirancev je bila 32 let, največ anketirancev pa je bilo starih med 26 in 35 let, sledili so jim stari med 36 in 45 let. Največ anketirancev ima srednjo strokovno izobrazbo (27,8 odstotka), z 27,3 odstotka jim sledijo anketiranci z visokošolsko univerzitetno izobrazbo. Največji odstotek anketirancev prihaja iz Prekmurja (21 odstotkov) ter Osrednje Slovenije in Štajerske (16,5 odstotka). Največji delež anketirancev prejema mesečni dohodek v višini med 500 in 1000 € (38 odstotkov), sledijo jim anketiranci z dohodkom med 1000 in 1500 € z 31 odstotki. 28 odstotkov anketirancev je v trenutnem podjetju zaposlenih med 2 in 5 let, 19,5 odstotkov pa med 5 in 10 let.

5.3 Deskriptivne statistike in preverjanje ustreznosti merskega modela

Zanesljivost merjenja sem preverjala s koeficientom za preverjanje zanesljivosti Cronbach Alfa. Če omenjeni koeficient znaša 0,80 ali več, velja model za z gledno zanesljivega, če znaša od 0,70 do 0,80, velja za zelo dobro zanesljivega, vrednost koeficienta Cronbach Alfa med 0,60 in 0,70 pomeni zmerno zanesljivost, vrednost manj kot 0,60 pa komaj sprejemljivo zanesljivost (Ferligoj in drugi 1995, 159). V nadaljevanju sledi prikaz rezultatov analize srednjih vrednosti in vrednosti koeficienta za preverjanje zanesljivosti merskega instrumenta za posamezne analizirane spremenljivke.

5.3.1 Afektivna, normativna in vztrajnostna zavezanost

Tabela 5.1 Deskriptivne statistike indikatorjev odvisnih spremenljivk

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa
Afektivna zavezanost				
V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se počutim kot del družine	199	4,23	1,96	
O podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se rad/-a pogovarjam z ljudmi izven podjetja	198	4,20	1,892	
Zelo bi bil/-a zadovoljen/-na, če bi preostanek svoje kariere delal/-a v podjetju, kjer sem trenutno zaposlen/-a	199	3,99	2,051	
Ne počutim se čustveno navezanega/-e na podjetje, kjer sem zaposlen/-a	195	3,44	2,031	
Ne čutim pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/-a	195	3,08	1,924	
Z lahkoto bi se enako navezal/-a na drugo podjetje	192	5,01	1,689	
Težave mojega podjetja občutim kot lastne težave	198	3,64	1,938	
To podjetje ima velik osebni pomen zame	198	4,15	1,926	
				0,843
Normativna zavezanost				
Stvari so bile boljše, ko so ljudje ostajali pri eni organizaciji večino svoje kariere	186	3,11	1,871	
Eden izmed razlogov, da še delam pri tem podjetju, je, da se mi zdi lojalnost pomembna in imam občutek moralne obveze, da ostanem	196	3,03	1,706	
Menim, da ni prav, da bi zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a, če bi dobila boljšo ponudbo drugje	196	2,57	1,87	
Naučili so me, da je pomembno ostati zvest eni organizaciji	197	2,86	1,701	
Po mojem mnenju ljudje danes pre pogosto menjujejo podjetja, kjer delajo	194	2,91	1,875	
Menim, da ni razumno, če želiš biti človek (enega) podjetja	187	3,83	1,96	
Ne verjamem, da mora biti človek vedno zvest svoji organizaciji	197	4,41	2,012	
				0,755
Vztrajnostna zavezanost				
Ne bi me preveč stalo, če bi zdaj zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a	194	3,28	1,952	
Ni me strah, kaj bi se zgodilo, če bi dal/-a odpoved brez zagotovljene druge službe	198	3,02	2,167	
Eden glavnih razlogov, da ostajam v organizaciji, je precejšnja osebna žrtev, ki bi jo zahteval odhod - druga organizacija ne bi dosegala koristi, ki jih imam tukaj	188	2,89	1,871	
Ena resnih posledic odhoda iz organizacije bi bilo pomanjkanje alternativnih možnosti zaposlitve	186	4,38	2,04	
Trenutno ostajam pri podjetju tako zaradi potrebe kot tudi želje	197	4,75	1,886	

Imam premalo drugih priložnosti, da bi sedaj zapustil/-a podjetje	194	4,44	2,164	
Preveč stvari v mojem življenju bi bilo motenih, če bi zdaj zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a	197	4,28	2,18	
Trenutno bi težko zapustil/-a podjetje, kjer delam, tudi če bi si tega želel/-a	195	3,79	2,098	
				0,745

Iz tabele 5.1 je razvidno, da anketiranci do podjetja, kjer so zaposleni, čutijo določeno mero afektivne zavezanosti, saj so najvišje povprečne ocene pri indikatorjih »V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se počutim kot del družine« (4,23), »O podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se rad/-a pogovarjam z ljudmi izven podjetja« (4,20) in »To podjetje ima velik osebni pomen zame« (4,15). Po drugi strani pa ima najvišjo oceno (5,01) indikator »Z lahkoto bi se enako navezal/-a na drugo podjetje«, kar pomeni, da zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, občutijo čustveno navezanost do podjetja, kjer so trenutno zaposleni, vendar jim ni težko te čustvene povezave vzpostaviti tudi z drugim podjetjem v primeru menjave delodajalca. Koeficient Cronbach Alfa za merjenje zanesljivosti modela znaša 0,843, kar pomeni zgledno zanesljivost.

Najvišja povprečna ocena pri indikatorjih, ki merijo normativno zavezanost, se kaže pri trditvi »Ne verjamem, da mora biti človek vedno zvest svoji organizaciji« (4,41), kar nakazuje dokaj nizko stopnjo normativne zavezanosti pri anketirancih. To potrjujejo še najnižje povprečne ocene, ki so jih anketiranci prisodili indikatorjem »Menim, da ni prav, da bi zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlena, če bi dobil/-a boljšo ponudbo drugje« (2,57), »Naučili so me, da je pomembno ostati zvest eni organizaciji« (2,86) in »Po mojem mnenju ljudje danes prepogosto menjujejo podjetja, kjer delajo« (2,91). Iz tega sklepam, da zvestoba in občutek moralne obveze za vztrajanje organizaciji pri anketirancih ne igrata velike vloge, sploh če se jim ponudi boljša priložnost. Koeficient Cronbach Alfa pri indikatorjih normativne zavezanosti znaša 0,755, kar pomeni dobro zanesljivost.

Najvišja povprečna ocena se pojavlja pri indikatorjih vztrajnostne zavezanosti »Trenutno ostajam pri podjetju tako zaradi potrebe kot tudi želje« (4,75) »Imam premalo drugih priložnosti, da bi sedaj zapustil/-a podjetje« (4,44) in »Ena resnih posledic odhoda iz organizacije bi bilo pomanjkanje alternativnih možnosti zaposlitve« (4,38), kar nakazuje na prisotnost normativne zavezanosti, saj so najvišje ocenjeni

indikatorji, ki kot vzrok za ostajanje pri organizaciji navajajo premalo alternativnih možnosti. Najnižje ocenjen indikator je »Eden glavnih razlogov, da ostajam v organizaciji, je precejšnja osebna žrtev, ki bi jo zahteval odhod - druga organizacija ne bi dosegala koristi, ki jih imam tukaj« (2,89). Iz tega sledi, da niso koristi, ki jih imajo zaposleni pri organizaciji, tiste, ki jih zadržujejo tam, temveč predvsem pomanjkanje drugih priložnosti. Koeficient Cronbach Alfa znaša 0,745, kar pomeni zelo dobro zanesljivost.

5.3.2 Organizacijska identifikacija

Tabela 5.2 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Organizacijska identifikacija"

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa
Ko nekdo drug hvali podjetje, kjer sem zaposlen/-a, to dojemam kot osebni kompliment	198	4,74	1,872	0,864
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o podjetju, kjer delam	197	3,75	1,993	
Če bi v medijih kritizirali podjetje, kjer sem zaposlen/-a, bi se počutil/-a osramočeno	194	3,58	1,957	
Ko govorim o podjetju, kjer sem zaposlen/-a, običajno rečem "mi" namesto "oni"	198	5,41	1,737	
Uspeh podjetja, kjer delam, je tudi moj uspeh	199	4,78	1,873	
Ko nekdo kritizira podjetje, kjer sem zaposlen/-a, se počutim osebno užaljenega	195	3,56	1,964	

Pri indikatorjih organizacijske identifikacije anketiranci najvišje ocenjujejo indikatorje »Ko govorim o podjetju, kjer sem zaposlen/-a, običajno rečem "mi" namesto "oni"« (5,41) in »Ko nekdo drug hvali podjetje, kjer sem zaposlen/-a, to dojemam kot osebni kompliment« (4,74). Vsi indikatorji imajo povprečno oceno v zgornji polovici merske lestvice, tako da lahko na podlagi tega sklepam, da se večina anketirancev identificira s svojo organizacijo. Cronbach Alfa koeficient znaša 0,864, kar pomeni zgledno zanesljivost.

5.3.3 Zaznani zunanji ugled

Tabela 5.3 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznani zunanji ugled"

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa

V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, kjer sem zaposlen/-a jaz	194	5,02	1,754	
Javnost ima podjetje, kjer sem zaposlen/-a, za ekonomsko uspešno	189	4,65	1,975	
Javnost meni, da naše podjetje nudi kakovostne izdelke/storitve	193	5,03	1,704	
Podjetje, kjer sem zaposlen/-a, velja za ugledno	197	5,11	1,749	
V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi	182	4,1	1,99	
				0,838

Povprečna ocena vseh indikatorjev zaznanega zunanjšega ugleda je dokaj visoka, najvišjo oceno pa imata indikatorja »Podjetje, kjer sem zaposlen/-a, velja za ugledno« (5,11) in »V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, kjer sem zaposlen/-a jaz« (5,02). Iz tega sledi, da je večina anketirancev mnenja, da njihova organizacija med zunanjo javnostjo velja za ugledno. Cronbach Alfa koeficient znaša 0,838, gre torej za odlično zanesljivost.

5.3.4 Zaznani etični kontekst organizacije

Tabela 5.4 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznani etični kontekst organizacije"

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa
V podjetju, kjer delam, se od zaposlenih pričakuje, da se držijo pravil in postopkov podjetja	196	5,59	1,545	
V mojem podjetju so zakon in etični kodeksi poklica zelo pomembni	198	5,06	1,902	
Od zaposlenih v našem podjetju se pričakuje, da bodo upoštevali zakon in profesionalne standarde nad vsem drugim	196	5,34	1,722	
V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, ni prostora za moralna ali etična načela posameznika	195	3,1	1,791	
				0,695

Najvišje ocenjeni indikator etičnega konteksta znotraj organizacije je »V podjetju, kjer delam, se od zaposlenih pričakuje, da se držijo pravil in postopkov podjetja« (5,59), sledi mu indikator »Od zaposlenih v našem podjetju se pričakuje, da bodo upoštevali zakon in profesionalne standarde nad vsem drugim« (5,34), kar pomeni, da so pravila in profesionalni standardi v podjetjih anketirancev močno cenjeni in spoštovani. Koeficient za merjenje zanesljivosti Cronbach Alfa znaša 0,695, kar pomeni zmerno stopnjo veljavnosti.

5.3.5 Zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja

Tabela 5.5 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zaznana kakovost komunikacije"

	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa
V kolikšni meri so informacije od sodelavcev: Jasne	197	4,94	1,57	0,937
V kolikšni meri so informacije od sodelavcev: Pravočasne	197	4,8	1,654	
V kolikšni meri so informacije od sodelavcev: Točne	197	5,29	1,516	
V kolikšni meri so informacije od sodelavcev: Uporabne	198	5,3	1,432	
V kolikšni meri so informacije od nadrejenih: Jasne	197	4,68	1,847	
V kolikšni meri so informacije od nadrejenih: Pravočasne	195	4,42	1,966	
V kolikšni meri so informacije od nadrejenih: Točne	195	5,04	1,74	
V kolikšni meri so informacije od nadrejenih: Uporabne	196	4,92	1,748	

Zaznana kakovost komunikacije s sodelavci anketiranci v splošnem ocenjujejo kot zelo dobro, najbolje pa so ocenili uporabnost (5,30) in točnost (5,29) informacij s strani sodelavcev. Tudi kakovost komunikacije z nadrejenimi so anketiranci ocenili kot zelo dobro, čeprav v splošnem nekoliko slabše kot kakovost komunikacije s sodelavci. Najbolje so ocenili točnost (5,04) in uporabnost (4,92) informacij s strani nadrejenih. Cronbach Alfa koeficient je 0,937, kar pomeni odlično zanesljivost.

5.3.6 Zadovoljstvo z delovnim mestom

Tabela 5.6 Deskriptivne statistike indikatorjev neodvisne spremenljivke "Zadovoljstvo z delovnim mestom"

V kolikšni meri ste zadovoljni:	N	Srednja vrednost	Standardni odklon	Cronbach Alfa
Z delom, ki ga trenutno opravljam	198	5,14	1,603	0,937
S karierno potjo znotraj podjetja	199	4,19	1,923	
S tem, kar trenutno počnem s sedanjo službo	198	4,68	1,696	
Z nagradami, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim	196	3,18	2,021	
Z možnostmi napredovanja znotraj podjetja	195	3,41	2,055	
S svojo trenutno plačo	199	3,88	1,844	
Z varnostjo svoje službe	198	4,37	2,028	
Z možnostmi, ki jih organizacija nudi za napredovanje moje kariere	197	3,64	2,025	

Z možnostmi praktične uporabe svojega znanja	199	4,94	1,906	
S prepoznavanjem zaslug, ki jih imajo zaposleni	197	4,04	2,027	
Z delovnim okoljem znotraj podjetja	199	4,5	1,896	
Z inovativnostjo delodajalca (dobre prakse in napredno razmišljanje)	197	3,89	2,037	
Z metodami dela znotraj podjetja	198	3,85	1,95	
Z odnosi z nadrejenimi	199	4,84	2,043	
Z odnosi s sodelavci	199	5,38	1,64	
				0,954

Glede na povprečno oceno splošnega zadovoljstva s svojim delovnim mestom so anketiranci s svojim delom dokaj zadovoljni. Najbolj so zadovoljni z delom, ki ga trenutno opravljajo (5,14).

Najbolje ocenjen indikator za merjenje zadovoljstva z ekonomskimi značilnostmi njihovega delovnega mesta je varnost službe, ki ima povprečno oceno 4,37, torej so anketiranci razmeroma zadovoljni z varnostjo svojih služb. Najmanj so zadovoljni z nagradami, ki jih nudi podjetje. Možnosti napredovanja in trenutno plačo pa ocenjujejo s srednjimi vrednostmi, torej niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Najbolje ocenjen indikator zadovoljstva s funkcionalnimi značilnostmi delovnega mesta je možnost praktične uporabe svojega znanja (4,94), medtem ko so najslabše ocenili možnosti, ki jih nudi organizacija za napredovanje njihove kariere; 3,64, ki predstavlja srednjo vrednost, torej s tem vidikom svoje službe niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Anketiranci med indikatorji zadovoljstva z psihološkimi značilnostmi delovnega mesta najbolje ocenjujejo odnose s sodelavci (5,38) in delovno okolje znotraj podjetja (4,5). Najmanj so zadovoljni z metodami dela znotraj podjetja (3,85) in inovativnostjo delodajalca (3,89). Kljub temu so anketiranci v splošnem zadovoljni s psihološkimi značilnostmi dela, saj vse povprečne ocene presegajo srednjo vrednost merilne skale.

Koeficient za merjenje zanesljivosti znaša 0,954, kar pomeni zgledno zanesljivost.

5.4 Regresijska analiza

Povezave med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami sem analizirala s pomočjo regresijske analize. Moč in naravo povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami sem preverjala s pomočjo standardiziranega regresijskega koeficienta Beta. Predznak koeficienta Beta nakazuje naravo povezanosti, torej pove, ali gre za pozitivno ali negativno povezavo, vrednost koeficienta pa nakazuje moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno – z večanjem vrednosti koeficienta Beta za posamezno neodvisno spremenljivko se večja tudi vrednost odvisne spremenljivke. S pomočjo F statistike sem testirala smiselnost modela. Večja kot je vrednost F statistike in manjša kot je statistična značilnost F statistike (Sig < 0,05), boljši je regresijski model (Decoster in Claypool 2004, 31). S pomočjo R statistike se meri stopnja korelacije med spremenljivkami, statistika R² pa pove, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke lahko razložimo s pomočjo neodvisne spremenljivke (prav tam).

5.4.1 Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Afektivna zavezanost«

V tabeli 5.7 je predstavljen regresijski model vpliva organizacijske identifikacije, zaznanega zunanjega ugleda, zaznanega etičnega konteksta organizacije, zaznane kakovosti komunikacije v organizaciji in zadovoljstva z delovnim mestom na afektivno zavezanost.

Tabela 5.7 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Afektivna zavezanost"

Model	F	Sig.	R ²
Vpliv neodvisnih spremenljivk na afektivno zavezanost	75,365	0,000	0,664

Iz regresijske analize vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko »Afektivna zavezanost« sledi, da je regresijski model model dober, saj je vrednost F 75,365, vrednost Sig. pa je 0,000, kar pomeni minimalno stopnjo tveganja. Vrednost statistike R² pove, da lahko 66,4 % variance afektivne zavezanosti pojasnim z omenjenimi neodvisnimi spremenljivkami.

Tabela 5.8 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta

Odvisna spremenljivka	Afektivna zavezanost	Standardizirani regresijski koeficient Beta	Sig.
Neodvisne spremenljivke	Organizacijska identifikacija	0,607	0,000
	Zaznani zunanji ugled organizacije	0,068	0,185
	Zaznani etični kontekst organizacije	-0,009	0,852
	Zaznana kakovost komunikacije v organizaciji	0,024	0,680
	Zadovoljstvo z delovnim mestom	0,245	0,001

Za analiziranje stopnje in narave povezanosti odvisne spremenljivke in neodvisnih spremenljivk sem uporabila standardizirani regresijski koeficient Beta, ki je pri vseh neodvisnih spremenljivkah, razen pri spremenljivki »Zaznani etični kontekst organizacije«, pozitiven in večji od nič, iz česar sledi, da so vse ostale neodvisne spremenljivke pozitivno povezane z odvisno. Najmočnejše povezave afektivne zavezanosti z neodvisnimi spremenljivkami so pri organizacijski identifikaciji (Beta = 0,607) in zadovoljstvu z delovnim mestom (Beta = 0,245). Pri teh dveh spremenljivkah je tudi stopnja tveganja minimalna, tako da lahko potrdim pozitivno povezavo obeh spremenljivk z afektivno zavezanostjo. Vrednost koeficienta Beta je pri zaznanem etičnem kontekstu organizacije negativna, kar nakazuje na negativno povezavo z etičnim kontekstom organizacije, vendar pa je vrednost koeficienta tako majhna (-0,009) in stopnja tveganja prevelika (Sig. = 0,852), da bi lahko potrdila vpliv na afektivno zavezanost.

Preverjanje hipotez:

Na odvisno spremenljivko »Afektivna zavezanost« se veže 5 hipotez, ki so predstavljene v tabeli 5.9. Glede na rezultate regresijske analize so vse hipoteze, vezane na afektivno zavezanost, razen hipoteze H3a, potrjene, saj je vrednost Beta pri vseh pozitivna in večja od 0, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti neodvisne spremenljivke veča tudi vrednost odvisne.

Tabela 5.9 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Afektivna zavezanost"

Hipoteza:		
H1a	Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo afektivna organizacijska zavezanost zaposlenih	Potrjena
H2a	Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo afektivna zavezanost zaposlenih	Potrjena

H3a	Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo afektivna zavezanost zaposlenih	Ni potrjene povezave
H4a	Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, višja bo afektivna zavezanost	Potrjena
H5a	Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo afektivna zavezanost zaposlenih	Potrjena

5.4.2 Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Vztrajnostna zavezanost«

V tabeli 5.10 je predstavljen regresijski model vpliva organizacijske identifikacije, zaznanega zunanjega ugleda, zaznanega etičnega konteksta organizacije, zaznane kakovosti komunikacije v organizaciji in zadovoljstva z delovnim mestom na vztrajnostno zavezanost.

Tabela 5.10 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Vztrajnostna zavezanost"

Model	F	Sig.	R ²
Vpliv neodvisnih spremenljivk na vztrajnostno zavezanost	4,412	0,001	0,104

Kot je razvidno iz Tabele 5.10, je regresijski model statistično značilen z minimalno stopnjo tveganja, saj je Sig. < 0,05, vendar je vpliv neodvisnih spremenljivk na vztrajnostno zavezanost dokaj šibak. Z neodvisnimi spremenljivkami organizacijska identifikacija, zaznani zunanji ugled, zaznani etični kontekst organizacije, zaznana kakovost komunikacije v organizaciji in zadovoljstvo z delovnim mestom se tako pojasni 10,4 % variance odvisne spremenljivke »Vztrajnostna zavezanost«.

Tabela 5.11 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta

Odvisna spremenljivka	Vztrajnostna zavezanost	Standardizirani regresijski koeficient Beta	Sig.
Neodvisne spremenljivke	Organizacijska identifikacija	0,320	0,000
	Zaznani zunanji ugled organizacije	-0,005	0,949
	Zaznani etični kontekst organizacije	0,160	0,047
	Zaznana kakovost komunikacije v organizaciji	0,094	0,331
	Zadovoljstvo z delovnim mestom	-0,245	0,034

Iz vrednosti regresijskega koeficienta Beta je razvidno, da povezava med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami obstaja, a je ta v večini primerov precej šibka, v primeru

spremenljivke zadovoljstva z delovnim mestom in spremenljivke zaznanega etičnega konteksta organizacije pa celo negativna. Najmočnejša povezava obstaja med organizacijsko identifikacijo in vztrajnostno zavezanostjo, kjer je vrednost koeficienta Beta 0,320. Vrednost koeficienta Beta je za spremenljivko »Zadovoljstvo z delovnim mestom« negativna, in sicer -0,245, kar nakazuje negativno povezavo z vztrajnostno zavezanostjo. Povezava med zaznanim zunanjim ugledom organizacije in vztrajnostno zavezanostjo je izjemno šibka, saj je vrednost Beta za to neodvisno spremenljivko komaj -0,005. Pri spremenljivkah zaznanega zunanjega ugleda in zaznane kakovosti komunikacije v organizaciji je vrednost Sig. previsoka (Sig. > 0,05), da bi lahko zanesljivo potrdila vpliv omenjenih spremenljivk na vztrajnostno zavezanost z minimalno stopnjo tveganja.

Preverjanje hipotez:

Kljub šibkim povezavam med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami lahko večino hipotez sprejemem, saj pozitivna vrednost standardiziranega regresijskega koeficienta Beta nakazuje, da se z večanjem vrednosti neodvisne spremenljivke večja tudi odvisna spremenljivka. Hipotezo »Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z z delovnim mestom, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih« moram zavrniti, saj se je na podlagi regresijske analize izkazalo, da je narava povezanosti med tema dvema spremenljivkama negativna. Podrobnejša predstavitev preverjanja hipotez je prikazana v tabeli 5.12:

Tabela 5.12 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Vztrajnostna zavezanost"

Hipoteza:		
H1b	Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Potrjena
H2b	Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Ni potrjene povezave
H3b	Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Potrjena
H4b	Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, višja bo vztrajnostna zavezanost	Potrjena
H5b	Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Zavrnjena

5.4.3 Regresijska analiza odvisne spremenljivke »Normativna zavezanost«

V tabeli 5.13 je predstavljen regresijski model vpliva organizacijske identifikacije, zaznanega zunanjega ugleda, zaznanega etičnega konteksta organizacije, zaznane kakovosti komunikacije v organizaciji in zadovoljstva z delovnim mestom na normativno zavezanost.

Tabela 5.13 Povzetek regresijskega modela za odvisno spremenljivko "Normativna zavezanost"

Model	F	Sig.	R2
Vpli neodvisnih spremenljivk na normativno zavezanost	15,056	0,000	0,283

Glede na vrednosti F statistike in vrednosti Sig. lahko sklepam, da je regresijski model za odvisno spremenljivko »Normativna zavezanost« dober z minimalno stopnjo tveganja. Z neodvisnimi spremenljivkami organizacijska identifikacija, zaznani zunanji ugled, zaznani etični kontekst organizacije, zaznana kakovost komunikacije v organizaciji in zadovoljstvo z delovnim mestom se pojasni 28,3 % variance odvisne spremenljivke »Normativna zavezanost«.

Tabela 5.14 Vrednosti standardiziranega regresijskega koeficienta Beta

Odvisna spremenljivka	Normativna zavezanost	Standardizirani regresijski koeficient Beta	Sig.
Neodvisne spremenljivke	Organizacijska identifikacija	0,422	0,000
	Zaznani zunanji ugled organizacije	0,122	0,102
	Zaznani etični kontekst organizacije	-0,074	0,305
	Zaznana kakovost komunikacije v organizaciji	0,212	0,015
	Zadovoljstvo z delovnim mestom	0,052	0,610

Glede na vrednosti regresijskega koeficienta Beta, ki so razen za spremenljivko zaznanega etičnega konteksta vse pozitivne in večje od nič, lahko sklenem, da so vse ostale neodvisne spremenljivke pozitivno povezane z normativno zavezanostjo. Najmočnejša povezava obstaja med organizacijsko identifikacijo in normativno zavezanostjo (Beta znaša 0,422). Druga najmočnejša povezava pa obstaja med zaznano kakovostjo komunikacije in normativno zavezanostjo, kjer Beta znaša 0,212, stopnja tveganja pa je minimalna. Povezava med zaznanim etičnim kontekstom in normativno zavezanostjo je negativna, Beta znaša -0,074. Najšibkejša povezava obstaja pri zadovoljstvu z delovnim mestom (Beta = 0,052), vendar je tukaj stopnja tveganja dokaj

visoka, in sicer 0,610, tako da ne morem zanesljivo sklepati o vplivu te neodvisne spremenljivke na normativno zavezanost.

Preverjanje hipotez:

Glede na rezultate regresijske analize lahko sprejemem večino hipotez, ki se vežejo na normativno zavezanost, razen hipoteze H3c, ki predvideva, da večji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, večja bo normativna zavezanost, saj je povezava med tema dvema spremenljivkama negativna in je hipoteza s tem zavrnjena. Z visoko stopnjo tveganja lahko na obravnavanem vzorcu potrdim hipotezo, da zadovoljstvo z delovnim mestom vpliva na normativno zavezanost, saj je vrednost koeficienta Beta pozitivna in večja od 0, kar pomeni, da se z večanjem tega koeficienta za neodvisno spremenljivko večja tudi odvisna spremenljivka.

Tabela 5.15 Preverjanje postavljenih hipotez za odvisno spremenljivko "Normativna zavezanost"

Hipoteza:		
H1c	Večja kot bo organizacijska identifikacija, večja bo normativna zavezanost zaposlenih	Potrjena
H2c	Višji kot bo zaznani zunanji ugled, večja bo normativna zavezanost zaposlenih	Potrjena
H3c	Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Zavrnjena
H4c	Višja kot bo zaznana kakovost komunikacije znotraj podjetja, višja bo normativna zavezanost	Potrjena
H5c	Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih	Potrjena

6 SKLEP

V diplomski nalogi sem raziskovala dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko zavezanost zaposlenih, ki sestoji iz afektivne, normativne in vztrajnostne organizacijske zavezanosti. S pregledom literature sem identificirala 5 dejavnikov, za katere sem predvidevala, da vplivajo na zavezanost, in sicer organizacijsko identifikacijo, zaznani zunanji ugled, zaznani etični kontekst organizacije, zaznano kakovost komunikacije znotraj organizacije in zadovoljstvo z delovnim mestom, kamor sem vključila tudi zadovoljstvo s posameznimi značilnostmi delovnega mesta. Za preverjanje vpliva teh dejavnikov sem uporabila že uveljavljene modele različnih avtorjev, z raziskavo med slovenskimi zaposlenimi pa sem tako tudi testirala modele in preverjala njihovo

zanesljivost, pri čemer se je merski model za merjenje zaznanega etičnega konteksta organizacije v primerjavi z ostalimi izkazal za najmanj zanesljivega.

Iz analize rezultatov raziskave sledi, da slovenski zaposleni v največji meri občutijo afektivno in vztrajnostno zavezanost, medtem ko normativne zavezanosti ne občutijo izrazito. Z raziskavo sem tako ugotovila, da imajo obravnavani dejavniki različno stopnjo vpliva na posamezno obliko organizacijske zavezanosti, organizacijska identifikacija pa je tisti dejavnik, ki je pri vseh treh oblikah imel največji vpliv. Na afektivno organizacijsko zavezanost ima tako največji vpliv takoj za organizacijsko identifikacijo zadovoljstvo z delovnim mestom. Pri vztrajnostni zavezanosti lahko potrdim vpliv organizacijske identifikacije in z nekoliko višjo stopnjo tveganja tudi vpliv zaznane kakovosti komunikacije. Na normativno zavezanost ima prav tako največji vpliv organizacijska zavezanost, sledi pa ji zaznana kakovost komunikacije v organizaciji. Iz rezultatov analize sledi, da zaznani etični kontekst organizacije nima vidnega vpliva na katerokoli izmed oblik organizacijske zavezanosti, pri normativni zavezanosti statistične povezave ni bilo mogoče dokazati, pri vztrajnostni je ta minimalna in pri afektivni zavezanosti celo negativna.

Zavrnila sem dve postavljeni hipotezi, in sicer »Višji kot bo zaznani etični kontekst organizacije, višja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih« ter »Večje kot bo zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom, večja bo vztrajnostna zavezanost zaposlenih«, saj je analiza pokazala negativne povezave med omenjenimi spremenljivkami. Ostale hipoteze sem potrdila, čeprav se je pri določenih regresijskih modelih izkazalo, da niso dovolj zanesljivi, da bi lahko rezultate posplošila na celotno populacijo in jih moram tako obravnavati le na primeru analiziranega vzorca. To se je zgodilo pri večini neodvisnih spremenljivk pri ugotavljanju njihovega vpliva na vztrajnostno zavezanost – z zanesljivostjo lahko tako trdim le, da na vztrajnostno zavezanost vpliva organizacijska identifikacija. Glede na to, da izmed obravnavanih dejavnikov noben nima izrazitega vpliva na vztrajnostno zavezanost, bi bilo morda dobro v prihodnjih raziskavah ugotoviti, kateri so potem tisti dejavniki, ki dejansko vplivajo na oblikovanje vztrajnostne zavezanosti.

Opravljen raziskava ima tudi svoje omejitve, ki jih je treba omeniti. Kot prvo je to število respondentov, ki je v tem primeru bilo 200, kar je premalo, da bi lahko

ugotovitve raziskave posplošili na celotno populacijo. Ena izmed omejitev raziskave je bil tudi način zbiranja podatkov, ki je potekal preko spleta, s čimer so bili iz raziskave izključeni zaposleni, ki spleta ne uporabljajo veliko oz. niso aktivni na družabnih omrežjih in različnih forumih, od koder je izhajal velik delež respondentov. Težavo je predstavljala tudi dolžina in struktura anketnega vprašalnika, saj je veliko respondentov prenehalo z reševanjem preden so anketni vprašalnik zaključili. Prav tako je potrebno kot omejitev omeniti sum na multikolinearnost, saj obstaja verjetnost, da so določene neodvisne spremenljivke med seboj linearno povezane, kar vpliva na stabilnost modela in natančnost koeficientov. Na podlagi teh omejitev lahko kot predloge za nadaljnje raziskovanje dodam še uporabo večjega in bolj reprezentativnega vzorca, ki bi vključeval tudi respondente, ki niso veščji uporabe interneta, ter oblikovanje vprašalnika, ki bi bil bolj prijazen za reševanje oz. bi motiviral respondente, da zaključijo z reševanjem. Prav tako za nadaljnje raziskovanje predlagam oblikovanje in testiranje bolj zanesljivega modela za ugotavljanje zaznanega etičnega konteksta v organizaciji, saj se uporabljen ni izkazal za najbolj zanesljivega. Kljub temu, da je na področju organizacijske zavezanosti opravljenih že kar nekaj raziskav, pa se je potrebno zavedati, da obstaja veliko dejavnikov in tudi specifičnih okoliščin, ki vplivajo na njeno oblikovanje. Zato to področje zagotovo predstavlja zanimivo raziskovalno polje, kjer še obstaja prostor za izboljšave in nove pristope.

Kot rečeno, organizacijska zavezanost je kompleksen pojav, na njeno oblikovanje pa vpliva mnogo dejavnikov in vseh nisem raziskovala v tej diplomski nalogi. Vsekakor je iz rezultatov razvidno, da močno vlogo igra organizacijska identifikacija, vendar se pri tem ne sme zanemariti tudi morebitnih drugih dejavnikov, ki nanjo pomembno vplivajo, pa niso bili zajeti v to raziskavo. To je še posebej očitno pri ugotavljanju, kateri dejavniki vplivajo na vztrajnostno zavezanost, saj noben izmed obravnavanih ni imel izrazitega vpliva. Vsekakor je za podjetje pomembno, da skuša v čim večji meri spodbujati in gojiti delovno okolje, v katerem bodo zaposleni oblikovali močno organizacijsko zavezanost, pri tem pa je pomembno poznavanje dejavnikov, ki na to vplivajo. Z raziskavo sem želela ugotoviti prav to – kateri so tisti dejavniki, ki k temu bistveno pripomorejo? Rezultati so pokazali deloma pričakovan, pa vendar tudi zanimiv oris slovenskih zaposlenih in njihovega odnosa do delovnega mesta in organizacije, kjer so zaposleni, ter kaj je tisto, čemur pri odnosu do svojega dela in delodajalca dajejo največji pomen.

7 LITERATURA

1. Allen, Myria Watkins. 1992. Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly* 40 (4): 357–67.
2. Allen, Natalie J. in John P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1–18.
3. Ashfort, Blake in Fred Mael, 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14 (1): 20–39.
4. Back, Ki-Joon, Choong-Ki Lee in JeAnna Abott. 2011. Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (2): 111–24.
5. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–17.
6. Balfour, Danny L. in Barton Wechsler. 1996. Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review* 19 (3): 256–77.
7. Bakar, Hassan Abu, Keith E. Dilbeck in James C. McCroskey. 2010. Mediating Role of Supervisory Communication Practices on Relations Between Leader–Member Exchange and Perceived Employee Commitment to Workgroup. *Communication Monographs* 77 (4): 637–56.
8. Bergstrom, Alan, Dannielle Blumenthal in Scott Crothers. 2002. Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review* 5 (2/3): 133–42.
9. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Li Lian Hah. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* (24 (2): 151–72.
10. Carmeli, Abraham in Anat Freund. 2009. Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Social Service Research* 35 (3): 236–50.

11. Cramer, Duncan. 1996. Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-wave Panel Study. *Journal of Organizational Behaviour* 17 (4): 339–400.
12. Cullen, John B., Bart Victor in James W. Bronson. 1993. The ethical climate questionnaire: assessment of its development and validity. *Psychological Reports* 73 (2): 667–74.
13. Decoster, Jamie in Heather Claypool. 2004. *Data analysis in SPSS*. Dostopno prek: <http://www.stat-help.com/notes.html> (1. avgust 2012).
14. Dutton, Jane E. in Janet M. Dukreich. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 34 (3): 517–54.
15. Edwards, Martin R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1): 5–23.
16. Ferligoj, Anuška, Karmen Leskovšek in Tina Kogovšek. 1995. Zanesljivost in veljavnost merjenja. *Metodološki zvezki* 11. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Fuller, Bryan J., Kim Hester, Barnett Tim, Frey Len in Relyea Clint. 2006. Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *Journal of Social Psychology* 146 (3): 327–47.
18. Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko in Van R. Wood. 1985. Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing* 49(1): 112–26.
19. Johnson, Russel E. in Chu-Hsiang Chang. 2006. "I" Is to Continuance as "We" is to Affective: The relevance of the Self-Concept for Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour* 27 (5): 549–70.
20. Kang, Dae-seok, Jim Stewart in Hayeon Kim. 2011. The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitment and their subsequent attitudes. *Personnel Review* 40 (6): 761–84.
21. Lambert, Eric in Nancy Hogan. 2008. The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* 34 (1): 96–118.
22. Markovits, Yannis, Ann J. Davies in Rolf Van Dick. 2007. Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public

- Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management* 7 (1): 77–99.
23. Mael, Fred in Blake E. Ashforth. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour* 13 (2): 103–123).
 24. Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 1 (1): 61–89.
 25. Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch in Laryssa Topolnytsky. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour* 61 (1): 20–52.
 26. Moideenkutty, Unnikammu, Gary Blau, Ravi Kumar in Ahamedali Nalakath. 2001. Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship of Percieved Situational Factors to Affective Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review* 50 (4): 615–34.
 27. Moroko, Lara in Mark D. Uncles. 2008. Characteristics of succesful employer brands. *Brand management* 16 (3): 160–75.
 28. Mowday, Richard T., Richard M. Steers in Lyman W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14 (2): 224–47.
 29. Podnar, Klement. 2004. Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih. Doktorska disertacija. Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
 30. --- 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 31. Rousseau, Vincent in Caroline Aube. 2010. Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The Journal of Social Psychology* 150 (4): 321–40.
 32. Saas, James S. in Daniel J. Canary. 1991. Organizational Commitment and Identification: An Examination of Coceptual and Operational Convergence. *Western Journal of Speech Communication* 55 (3): 275–93.
 33. Sullivan, John. 2004. The 8 elements of a successful employment brand. *Ere-net*. Dostopno prek: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (18. februar 2012).

34. Valentine, Sean, Lynn Godkin in Margaret Lucero. 2002. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics* 41 (4): 349–60).
35. Van Knippenberg, Daan in Ed Sleebos. 2006. Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behaviour* 27 (5): 571–84.
36. Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati sodelavce?* Ljubljana: Mojde Delo. Dostopno prek: http://upload.mojdelo.com/Knjiga_sodelavci_09.pdf (7. marec 2012).

Priloga A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Moje ime je Sibila Mesarič in sem študentka Komunikologije na FDV. Za potrebe diplomske naloge izvajam anketo na temo organizacijske zavezanosti zaposlenih. Anketa je anonimna, dobljeni rezultati pa bodo uporabljeni samo za potrebe diplomske naloge. Prosim vas, da anketo izpolnite v celoti in ne izpuščate vprašanj. Anketa je namenjena samo zaposlenim. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo:

V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se počutim kot del družine	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Uspeh podjetja, kjer delam, je tudi moj uspeh	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Podjetje, kjer sem zaposlen/-a, velja za ugledno	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Od zaposlenih se pričakuje, da bodo storili vse za napredek podjetja, ne glede na posledice	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Pogosto menjavanje organizacij/zaposlitve se mi ne zdi neetično	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Zelo bi bil/-a zadovoljen/-na, če bi preostanek svoje kariere delal/-a v podjetju, kjer sem trenutno zaposlen/-a	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ena od resnih posledic odhoda iz organizacije bi bilo pomanjkanje alternativnih možnosti zaposlitve	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ko nekdo drug hvali podjetje, kjer sem zaposlen/-a, to dojemam kot osebni kompliment	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
To podjetje ima velik osebni pomen zame	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem

Preveč stvari v mojem življenju bi bilo motenih, če bi zdaj zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
--	---	---	---	---	---	---	---	--------

2. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri ste zadovoljni:

Z delom, ki ga trenutno opravljam	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
S karierno potjo znotraj podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
S tem, kar trenutno počnem s sedanjo službo	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z delovnim okoljem znotraj podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z metodami dela znotraj podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z inovativnostjo delodajalca (dobre prakse in napredno razmišljanje)	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z inovativnostjo izdelkov in storitev, ki jih nudimo v podjetju, kjer sem zaposlen	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z možnostmi praktične uporabe svojega znanja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
S prepoznavanjem zaslug, ki jih imajo zaposleni	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z možnostmi, ki jih organizacija nudi za napredovanje moje kariere	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
S svojo trenutno plačo	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z nagradami, ki jih nudi podjetje svojim zaposlenim	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z možnostmi napredovanja znotraj podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z varnostjo svoje službe	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem

3. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo:

V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, ljudje postavljajo svoje interese pred vse druge	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Javnost meni, da naše podjetje nudi kakovostne izdelke/storitve	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, kjer sem zaposlen/-a jaz	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ko govorim o podjetju, kjer sem zaposlen/-a, običajno rečem "mi" namesto "oni"	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Menim, da ni prav, da bi zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a, če bi dobila boljšo ponudbo drugje	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Po mojem mnenju ljudje danes prepogosto menjujejo podjetja, kjer delajo	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ne čutim pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/-a	1	2	3	4	5	6	7	Ne

									vem
Ne počutim se čustveno navezanega/-e na podjetje, kjer sem zaposlen/-a	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Trenutno bi težko zapustil/-a podjetje, kjer delam, tudi če bi si tega želel/-a	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem

4. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo:

Naučili so me, da je pomembno ostati zvest eni organizaciji	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Ko nekdo kritizira podjetje, kjer sem zaposlen/-a, se počutim osebno užaljenega	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
V podjetju, kjer delam, se od zaposlenih pričakuje, da se držijo pravil in postopkov podjetja	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Javnost ima podjetje, kjer sem zaposlen/-a, za ekonomsko uspešno	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, vsak zaposleni sam odloča, kaj je prav in kaj ne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
V podjetju, kjer sem zaposlen/-a, ni prostora za moralna ali etična načela posameznika	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Zelo me zanima, kaj si drugi mislijo o podjetju, kjer delam	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Eden glavnih razlogov, da ostajam v organizaciji, je precejšnja osebna žrtev, ki bi jo zahteval odhod - druga organizacija ne bi dosegala koristi, ki jih imam tukaj	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Ne bi me preveč stalo, če bi zdaj zapustil/-a podjetje, kjer sem zaposlen/-a	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem

5. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, kolikšni meri se strinjate, da so informacije, ki jih prejmete s strani **sodelavcev**:

Točne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Pravočasne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Uporabne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Jasne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem

6. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate, da so informacije, ki jih prejmete s strani **nadrejenih**:

Točne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Pravočasne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Uporabne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem
Jasne	1	2	3	4	5	6	7		Ne vem

7. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo:

O podjetju, kjer sem zaposlen/-a, se rad/-a pogovarjam z ljudmi izven podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Težave mojega podjetja občutim kot lastne težave	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Imam premalo drugih priložnosti, da bi sedaj zapustil/-a podjetje	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Stvari so bile boljše, ko so ljudje ostajali pri eni organizaciji večino svoje kariere	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Od zaposlenih v našem podjetju se pričakuje, da bodo upoštevali zakon in profesionalne standarde nad vsem drugim	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
V mojem podjetju so zakon in etični kodeksi poklica zelo pomembni	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem

8. Prosim vas, da na lestvici od 1 do 7 (kjer 1 pomeni "sploh se ne strinjam" in 7 "popolnoma se strinjam") označite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo

Če bi v medijih kritizirali podjetje, kjer sem zaposlen/-a, bi se počutil/-a osramočeno	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Trenutno ostajam pri podjetju tako zaradi potrebe kot tudi želje	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ni me strah, kaj bi se zgodilo, če bi dal/-a odpoved brez zagotovljene druge službe	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Menim, da ni razumno, če želiš biti človek (enega) podjetja	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Eden izmed razlogov, da še delam pri tem podjetju je, da se mi zdi lojalnost pomembna in imam občutek moralne obveze, da ostanem	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Ne verjamem, da mora biti človek vedno zvest svoji organizaciji	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem
Z lahkoto bi se enako navezal/-a na drugo podjetje	1	2	3	4	5	6	7	Ne vem

Spol: M Ž
 Starost: _____ let

Iz katerega konca Slovenije prihajate?

- a) Dolenjska
- b) Primorska
- c) Prekmurje
- d) Štajerska
- e) Koroška
- f) Notranjska
- g) Gorenjska
- h) Ne želim odgovoriti

