

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lena Balantič

**Zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih v
podjetju z notranjim lastništvom**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lena Balantič

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih v
podjetju z notranjim lastništvom**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Iskreno hvala

mentorju, prof. dr. Klementu Podnarju
za vso pomoč, strokovne nasvete, izjemno odzivnost in spodbudo,

mojemu dragemu fantu Klemnu
za neprecenljivo podporo, motivacijo, razumevanje in potrpežljivost,

mojim domačim, očetu Branetu, sestri Ireni in Matjažu
za pomoč in podporo,

prijateljicam za razumevanje in čakanje,

Majdi za vedno prave nasvete,
direktorju in sodelavcem za podporo in pomoč

ter

vsem respondentom
za sodelovanje in trud pri reševanju.

Zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih v podjetju z notranjim lastništvom

Zadovoljni in zavezani zaposleni so za podjetje ključnega pomena, saj prispevajo k njegovi konkurenčnosti in k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Zadovoljni zaposleni raje opravljajo svoje delo, so pri delu bolj motivirani in učinkoviti, njihova zavezanost podjetju pa se kaže predvsem v ponotranjenju ciljev in vrednot podjetja, v pripravljenosti vložiti več truda v delo ter v močni želji ostati v podjetju. Za ohranjanje zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih mora odnos med podjetjem in zaposlenimi temeljiti na ekvivalentni menjavi, pri čemer morajo imeti kategorije menjave za zaposlene določeno vrednost. Poleg ekonomskih menjalnih vrednosti, kot so plača in druge finančne spodbude, ki so nujen in bistven element menjave, mora podjetje zaposlenim nuditi tudi družbeno-menjalne vrednosti, ki pa se nanašajo na občutek rezultatov dela, priznanja za dobro opravljeno delo, napredovanje, dodatno izobraževanje, udeležbo pri dobičku itd. Pozitivne posledice, tako za podjetje kot tudi za zaposlene, pa prinaša tudi lastništvo zaposlenih. Lastništvo za zaposlene predstavlja dodaten dohodek in večjo vključenost v procese odločanja ter sodelovanje z menedžmentom, kar zaposlene dodatno motivira. Poleg dejanskega lastništva pa lahko zaposleni do organizacije razvijejo tudi psihološko lastništvo. Psihološko lastništvo se nanaša na občutek prilaščanja, pri čemer se posamezniki čutijo kot del podjetja, uspehi in težave podjetja pa so tudi njihove. Psihološko lastništvo povzroči občutek odgovornosti, ki vodi zaposlene, da vložijo čas in trud v vedenja, ki so koristna za organizacijo, prav tako pa je pozitivna posledica psihološkega lastništva organizacijska zavezanost zaposlenih, želja ostati v podjetju in zadovoljstvo z zaposlitvijo. Lastništvo je tako formalni, dejanski in psihološko doživet pojav, ki je pomemben napovedovalec vedenja in obnašanja zaposlenih. Obstoječe raziskave so si glede vpliva lastništva na zavezanost kar enotne, pri vplivu lastništva na zadovoljstvo pa so bili rezultati različni. Z našo raziskavo, v katero je bilo vključenih 120 respondentov iz proizvodnega podjetja z notranjim lastništvom in 122 respondentov iz različnih podjetij (ne glede na lastniško obliko oz. strukturo), smo ugotovili, da ima lastništvo, tako dejansko kot tudi psihološko, pozitiven vpliv na zadovoljstvo kot tudi na zavezanost zaposlenih, pri čemer je vpliv lastništva (zlasti psihološkega) na zavezanost večji. Pri ugotavljanju povezave zaznavanja ekvivalentnosti menjave na zadovoljstvo in zavezanost pa so rezultati pokazali, da višja, kot je zaznana ekvivalentnost menjave, višje je zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo, vpliv zaznave ekvivalentnosti na zavezanost pa v našem primeru drži samo za zaposlene, ki so lastniki. Prispevek empiričnih rezultatov za prakso je predvsem potencial, ki ga prinašata ekvivalentnost menjave in lastništvo zaposlenih v smislu njune pozitivne koristi, ki jih imata tako za zaposlene kot tudi za podjetje.

Ključne besede: teorija družbene menjave, ekvivalentnost menjave, zadovoljstvo z zaposlitvijo, zavezanost podjetju, lastništvo zaposlenih.

Satisfaction and commitment of employees in a company with internal ownership

Satisfied and committed employees are key to the success of a company because they contribute to its competitiveness and help it achieve better results. Satisfied employees like to achieve better performance and are more motivated and effective; their commitment to the company can be seen especially in the internalisation of goals and values of the company, in the willingness to invest more effort into work and in the strong desire to stay in the company. To maintain the satisfaction and commitment of employees, the relationship between the company and employee has to be based on equivalent exchange where the categories of exchange have to have a certain value for the employees. Beside economic trading values such as the salary and other financial stimuli which are an essential and key element of exchange, the company also has to give the employees social exchange values which refer to the sense of work results, recognition for good work, promotion, additional training, profit sharing, etc. Positive results for the company as well as its employees is also created by employee ownership. Employee ownership creates additional income and greater involvement in decision-making processes as well as cooperation with the management which additionally motivates the employees. Apart from actual ownership, employees can also evolve psychological ownership towards the company. Psychological ownership refers to the feeling of appropriation where the individual feels as being part of the company and acknowledges the success and problems of the company as their own. Psychological ownership creates a feeling of responsibility which guides the employees to invest time and effort into behaviour which is useful for the organisation; the positive consequence of psychological ownership is also organisational commitment of employees and their desire to remain in the company as well as employment satisfaction. Ownership is a formal, actual as well as psychologically experienced phenomenon which is an important indicator of behaviour and conduct of employees. The existing research agrees more or less on the influence of ownership on commitment but their results about the influence of ownership on satisfaction were different. The present research, which included 120 respondents of a manufacturing company with internal ownership and 122 respondents from various companies (regardless the ownership form or structure), concluded that actual as well as psychological ownership has a positive influence on the satisfaction as well as the commitment of the employees where the influence of ownership (especially psychological) on commitment is greater. While exploring the connection between perceiving the equivalent exchange on satisfaction and commitment, the results have shown that the higher the perceived equivalent exchange, the higher the satisfaction of employees with their employment; the influence of the perceived equivalent exchange on commitment in our case holds only for employees who are owners. The contribution of empirical results in practise is mainly the potential brought about by the equivalent exchange and employee ownership in the sense of their positive benefits which they bring for the employees as well as the company.

Key words: social exchange theory, equivalent exchange, job satisfaction, employee commitment, employee ownership.

KAZALO

1	UVOD	9
2	TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE.....	11
2.1	MENJAVA KOT TEMELJNI ELEMENT MARKETINGA.....	16
3	INTERNI MARKETING.....	21
3.1	OPREDELITEV INTERNEGA MARKETINGA	22
3.2	MENJAVA MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIMI	26
4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	30
4.1	OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	31
4.2	DEJAVNIKI VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	36
5	ZAVEZANOST ZAPOSLENIH.....	38
5.1	OPREDELITEV ZAVEZANOSTI ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI	39
5.2	DEJAVNIKI VPLIVA NA ZAVEZANOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI.....	41
6	POVEZANOST ZADOVOLJSTVA IN ZAVEZANOSTI ZAPOSLENIH.....	45
7	LASTNIŠTVO	46
7.1	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH	48
7.2	LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH KOT DEJAVNIK VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO IN ZAVEZANOST ZAPOSLENIH PODJETJU.....	54
8	METODOLOGIJA.....	59
8.1	OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA	59
8.2	OPIS REALIZIRANEGA VZORCA.....	67
8.3	PREVERJANJE MERSKEGA INSTRUMENTA.....	68
8.3.1	DESKRIPTIVNE STATISTIKE.....	68
8.3.2	FAKTORSKE ANALIZE	77
8.4	ANALIZA REZULTATOV	87
8.4.1	ANALIZA REZULTATOV GLEDE NA LASTNIŠTVO.....	90
8.5	UGOTOVITVE, OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	96
9	ZAKLJUČEK	100
10	LITERATURA	103
	PRILOGA.....	112

KAZALO TABEL

TABELA 5.1: DIMENZIJE ZAVEZANOSTI IN NJIHOV VPLIV	43
TABELA 8.1: STRUKTURA VZORCA GLEDE NA SOCIODEMOGRAFIJO	67
TABELA 8.2: DESKRIPTIVNA ANALIZA INDIKATORJEV ORGANIZACIJSKE ZAVEZANOSTI.....	69
TABELA 8.3: DESKRIPTIVNA ANALIZA INDIKATORJEV EKVIVALENTNOSTI MENJAVE	70
TABELA 8.4: DESKRIPTIVNA ANALIZA INDIKATORJEV PSIHOLOŠKEGA LASTNIŠTVA	71
TABELA 8.5: DESKRIPTIVNA ANALIZA INDIKATORJEV DEJANSKEGA LASTNIŠTVA	72
TABELA 8.6: DESKRIPTIVNA ANALIZA INDIKATORJEV ZADOVOLJSTVA.....	74
TABELA 8.7: KOMUNALITETE IN FAKTORSKE UTEŽI – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST	79
TABELA 8.8: KOMUNALITETE IN FAKTORSKE UTEŽI – EKVIVALENTNOST MENJAVE	80
TABELA 8.9: KOMUNALITETE IN FAKTORSKE UTEŽI – PSIHOLOŠKO LASTNIŠTVO	81
TABELA 8.10: KOMUNALITETE IN FAKTORSKE UTEŽI – ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTVIJO	83
TABELA 8.11: DESKRIPTIVNA ANALIZA LIKERTOVIH LESTVIC ZADOVOLJSTVA	84
TABELA 8.12: DESKRIPTIVNA ANALIZA LIKERTOVIH LESTVIC – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST	85
TABELA 8.13: MULTIPLA REGRESIJA ZA TESTIRANJE HIPOTEZ H2 IN H3.....	88
TABELA 8.14: MULTIPLA REGRESIJA ZA TESTIRANJE HIPOTEZ H1 IN H4.....	88
TABELA 8.15: PREGLED HIPOTEZ (CELOTNI VZOREC).....	89
TABELA 8.16: FREKVENČNA PORAZDELITEV ODGOVOROV NA VPRAŠANJA V ZVEZI Z DEJANSKIM LASTNIŠTVOM..	90
TABELA 8.17: MULTIPLA REGRESIJA ZA TESTIRANJE HIPOTEZ H2 IN H3 (DEJANSKI LASTNIKI).....	90
TABELA 8.18: MULTIPLA REGRESIJA ZA TESTIRANJE HIPOTEZ H1 IN H4 (DEJANSKI LASTNIKI).....	91
TABELA 8.19: PREGLED HIPOTEZ (CELOTNI VZOREC).....	92

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: PREDSTAVITEV MENJALNIH ODNOSOV MED DVEMA AKTERJEMA V MENJAVI	19
SLIKA 3.1: MODEL INTERNEGA MARKETINGA STORITEV	24
SLIKA 3.2: MODEL INTERNEGA IN EKSTERNEGA MARKETINGA ORGANIZACIJE	25
SLIKA 3.3: INTERNOMARKETINŠKI SPLET.....	29
SLIKA 4.1: PRISTOP TEORIJE NESKLADJA	32
SLIKA 4.2: TEORIJA PRAVIČNOSTI	32
SLIKA 4.3: TEORIJA PRAVIČNOSTI IN NESKLADJA	34
SLIKA 4.4: MODEL UČINKOVITOSTI, KI VODI DO ZADOVOLJSTVA.....	35
SLIKA 4.5: POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN PRODUKTIVNOSTJO	35
SLIKA 7.1: RAZISKOVALNI MODEL	59
SLIKA 8.1: SCREE DIAGRAM – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST	78
SLIKA 8.2: SCREE DIAGRAM – EKVIVALENTNOST MENJAVE.....	80
SLIKA 8.3: SCREE DIAGRAM – PSIHOLOŠKO LASTNIŠTVO.....	81
SLIKA 8.4: SCREE DIAGRAM – ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTVIJO	82
SLIKA 8.5: SCREE DIAGRAM FAKTORSKE ANALIZE DRUGEGA REDA – ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTVIJO	85
SLIKA 8.6: SCREE DIAGRAM FAKTORSKE ANALIZE DRUGEGA REDA – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST	86
SLIKA 8.7: SHEMATSKI PRIKAZ TESTIRANJA HIPOTEZ (RAZISKOVALNI MODEL)	87
SLIKA 8.8: SHEMATSKI PRIKAZ TESTIRANJA HIPOTEZ (RAZISKOVALNI MODEL)	89
SLIKA 8.9: SHEMATSKI PRIKAZ TESTIRANJA HIPOTEZ (RAZISKOVALNI MODEL, DEJANSKI LASTNIKI).....	91
SLIKA 8.10: ANALIZA LIKERTOVIH LESTVIC GLEDE NA DEJANSKO LASTNIŠTVO	93
SLIKA 8.11: ANALIZA ARITMETIČNIH SREDIN LIKERTOVIH LESTVIC GLEDE NA PODJETJE	94
SLIKA 8.12: ANALIZA ARITMETIČNIH SREDIN LIKERTOVIH LESTVIC GLEDE NA PODJETJE IN DEJANSKO LASTNIŠTVO.....	95

1 UVOD

Zadovoljstvo z zaposlitvijo je »prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikovega ovrednotenja njegovega dela ali izkušenj pri delu« (Locke 1976, 1300) oz. je »emocionalni odziv ali splošna ocena različnih vidikov dela« (Kincki in Kreitner, 2009). Zadovoljni zaposleni so motivirani in zavezani k uspešnemu ter učinkovitemu opravljanju delovnih nalog, kar pa je pomemben napovedovalec poslovnega uspeha organizacij (Patrick in Sonia 2012, 23).

Zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo je tesno povezano tudi z zavezanostjo zaposlenih organizaciji (Tung-Chun in Wan-Jung 2007; Lew 2008). Pomeni vključenost in stopnjo posameznikove identifikacije z organizacijo, kaže pa se v močni želji, da zaposleni ostanejo v organizaciji v pripravljenosti, da vložijo več truda v delo ter v ponotranjenju organizacijskih ciljev in vrednot (Mowday in drugi 1982).

Podjetje, ki si želi zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih, pa mora poskrbeti, da v procesih internega marketinga zagotavlja kategorije menjave, ki imajo za zaposlene določeno vrednost (Ballantyne 2003). Podjetja namreč lahko šele po uspešnih internih menjavah z zaposlenimi dosegajo svoje cilje na eksternih trgih (Cahill 1995), saj so zadovoljni in motivirani zaposleni bolj učinkoviti pri delu s strankami (Gummesson 1987). Podjetje vzpostavi uspešen sistem kompenzacije s prepletanjem ekonomskih z družbenimi (Jančič 1999) oz. ekstrinzičnih z intrinzičnimi spodbudami (Appelbaum in Kamal 2000), ki zaposlene motivirajo, hkrati pa povečujejo njihovo zadovoljstvo (Agarwal in Singh 1999). Za večino zaposlenih njihova osnovna plača predstavlja največji del kompenzacijskega sklopa nagrad (Agarwal in Singh 1999, 18), vendar pa so za zadovoljstvo ter posledično tudi produktivnost in učinkovitost zaposlenih bolj ključni drugi faktorji (Küskü 2003, 354).

Na podlagi raziskav je bilo ugotovljeno, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo številni različni dejavniki, in sicer uspeh, priznanje, delovno vedenje, napredovanje, odgovornost (Herzberg 1959), opolnomočenje (Ahmed in Rafiq 2000), dobri medosebni odnosi z nadrejenimi (Synpniewska 2014), raznolikost delovnih opravil, pogoji dela, delovna učinkovitost, možnost nadaljnjega kariernega razvoja (Roelen in drugi 2006).

Podobno so raziskave pokazale vpliv številnih dejavnikov na zavezanost. Med drugim na zavezanost vpliva menedžment delovne uspešnosti, usposabljanje in vlaganje v razvoj

zaposlenih, pravičen sistem nagrajevanja (Gul 2015) ter dobri delovni odnosi s sodelavci in nadrejenimi (Mathieu in Zajac 1990).

Pozitivno pa na vedenje zaposlenih vpliva tudi udeležba zaposlenih v lastništvu (McCarthy in drugi 2010). Za zaposlene je finančna participacija dodaten vir osebnega dohodka, poleg tega pa so zaposleni bolj vključeni v poslovanje podjetij, kar jih dodatno motivira in jim daje občutek pomembnosti (Kanjuo-Mrčela 2005). Raziskave so potrdile tudi želene učinke, ki jih prinaša lastništvo zaposlenih za podjetje in se kažejo v zavezanosti, nižji fluktuaciji in večjem številu podanih predlogov s strani zaposlenih o izboljšavah (Freeman 2015, 12), poleg tega pa tudi v motivaciji, kooperaciji, deljenju informacij, kar vodi v boljšo delovno učinkovitost zaposlenih (Kruse, Blasi in Park 2010).

V magistrskem delu bomo opredelili glavne pojme – ekvivalentno menjavo, zadovoljstvo zaposlenih, zavezanost zaposlenih in lastništvo zaposlenih – ter s pomočjo raziskave poskušali ugotoviti, kakšen vpliv ima ekvivalentnost menjave in lastništvo zaposlenih na zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih v podjetju.

2 TEORIJA DRUŽBENE MENJAVE

Teorija družbene menjave je za mnoge teoretike najpomembnejša osnova razumevanja marketinškega koncepta (Alderson 1957), saj lahko edina razloži temeljne zakonitosti menjave (Jančič 1999, 44) ter je tako ena izmed najpomembnejših teorij za razumevanje poslovnega okolja (Cropanzano in Mitchell 2005, 874).

Na teorijo družbene menjave so se razvili različni pogledi, vsem pa je skupno bistvo, da družbena menjava razlaga osnovne mehanizme grajenja odnosov (Jančič in Žabkar 2002), saj vključuje serije interakcij, ki generirajo občutek zavezanosti (Emerson 1976), pri tem pa je norma recipročnosti bistven pogoj (Mauss 1982; Cropanzano in Mitchell 2005).

K teoriji družbene menjave so pomembno prispevali njeni predhodniki (Jančič 1999, 20; Andolšek 2003): Spencer, ki je predpostavljal, da so ekonomske aktivnosti izšle iz družbeno menjalnih odnosov, Frazer, ki je pri proučevanju porok med sorodniki ugotavljal nasprotno, da so ekonomski motivi glavni razlog menjave, Malinowski, ki je opozoril na vlogo psihičnih in socialnih dejavnikov kot motivov, ki sprožajo družbeno delovanje in družbene procese oz. menjalne transakcije in kot eden prvih jasno ločil ekonomsko in družbeno menjava ter Mauss, ki je v svojem eseju o darilu, v menjalnih odnosih poudaril normo recipročnosti.

Poleg navedenih prispevkov, ki izhajajo iz pretežno antropoloških proučevanj, pa je pomemben tudi prispevek socialne psihologije, in sicer prispevek Thibauta in Kelleyja (1959). V njunem delu izpostavita diadne povezave, torej odnos med dvema posameznikoma ter nagrade in stroške, ki jih oba akterja v interakciji vrednotita. Z nagradami so mišljene predvsem psihične nagrade, kot je zadovoljstvo ob zadovoljitvi potrebe, stroški pa so povezani s količino fizičnih in psihičnih naporov. Pravita, da diadni odnos med akterjema obstaja tako dolgo, dokler obstaja soodvisnost oz. pogojenost nagrad z vedenjem drugega ter dodajata, da so v diadnem odnosu možni številni vedenjski odzivi z različnimi izidi za oba vključena, pri čemer akterji težijo k izključevanju interakcij in vedenjskih nizov, ki so manj zadovoljujoči in dajejo prednost oz. ohranjajo ugodnejše (Thibaut in Kelley, 1959).

Kot utemeljitelj teorije družbene menjave pa je priznan Homans (1958), ki se je osredotočil na družbeno vedenje in ga opredelil kot menjava oprijemljivih in neoprijemljivih aktivnosti med vsaj dvema akterjema, ki se jima menjava izplača.

Temelji Homansove teorije družbene menjave so združeni v petih predpostavkah, ki razlagajo njene zakonitosti (Homans 1961, 51–82):

- Predpostavka uspeha: posameznik bo določeno aktivnost ponovil, če je ta aktivnost v preteklosti generirala pozitivne posledice.
- Stimulativna predpostavka: če je v preteklosti obstajala stimulusna situacija, v kateri je bil posameznik nagrajen, bo ob pojavu nove podobne stimulusne situacije izvedel podobne aktivnosti.
- Vrednostna predpostavka: čim več je za posameznika vreden odziv drugega na njegovo aktivnost, tem pogostejše bo to aktivnost izvajal.
- Predpostavka zadovoljenosti/prikrajšanosti: čim pogostejše je posameznik v zadnjem času prejel nagrado za njegovo aktivnost, manj vredna postaja vsaka naslednja enota te nagrade.
- Predpostavka agresivnosti/odobravanja: posameznik se bo na prejeti nagradni vložek odzval različno. Če je nagrada ocenjena v skladu s pričakovanji ali višje, se bo odzval z odobravanjem, v primeru prenizkih nagrad oz. nagrad pod pričakovanji pa se bo posameznik odzval z jezo.

Iz navedenih trditev je razvidno, da družbeno menjavo spremljajo številni procesi, med njimi psihološki profit, ki ga Homans opredeli kot razliko med nagrado in stroški, pri čemer poudarja, da morata za obstoj dolgoročne menjave profitirati obe strani (Homans v Jančič 1999, 25).

Poleg Homansa se pionirstvo v teoriji družbene menjave pripisuje tudi Blauu (1964). Blau družbeno menjavo razume kot vedenje, ki ga spodbudi pričakovano vračilo oz. je odziv na nagradni vložek (Blau 1964, 6). Blau je pomembno razlikoval med ekonomsko in družbeno menjavo, pri čemer je poudaril, da je bistvena razlika v tem, da družbena menjava vključuje neopredeljene obveznosti, prav tako pa spodbuja občutek zaupanja, ki je nujen za oba udeleženca menjave, saj je za povračilo značilna večja nejasnost količine, načina in časa (Blau 1964, 93–94).

Po mnenju Blaua odnos med udeležencema v menjavi vpliva na vrsto menjave, po drugi strani pa tudi menjava vpliva na odnos, saj uspešna menjava povzroči, da udeleženec postane zavezan drugemu (Blau 1964, 97–101).

Blau (1964, 20) izpostavi tudi pojem *medsebojne privlačnosti*, za katerega pravi, da je sila, ki spodbudi ljudi, da se združujejo v skupine. Posameznika privlači druga oseba, takrat ko

pričakuje, da mu bo druženje z osebo prineslo neko intrinzično ali ekstrinzično korist oz. bo nagrajujoče (Blau 1964, 20). Procesi družbene privlačnosti vodijo v procese družbene menjave, pri čemer izmenjevanje nagrad med udeleženci v družbeni interakciji ohranja vzajemno privlačnost in če udeleženci v menjavi niso razočarani, integracijske vezi, ki nastanejo pri tem procesu, ohranjajo družbeni odnos med njimi (Blau 1964, 21). Občutki kohezije v obstoječem menjalnem odnosu spodbujajo različna vedenja akterjev, ki presegajo zgolj ekonomske interese, kar se kaže v tem, da akterji ostajajo v odnosu, kljub prisotnosti novih, potencialno bolj profitabilnih zvez (Lawler in drugi 2000).

V svojo teorijo družbene menjave pa sta Homans in Blau vključila tudi koncept *pravične menjave* (Cook in Rice 2003). Za Homansa (1961, 75) pravična razdelitev (ang. distributive justice) obstaja, ko v procesu menjave nagrade ustrezajo stroškom. Kadar pa sodelovanje v menjavi vključuje stroške, ki presegajo vrednost vložka, pa je menjava nepravična (Homans 1961, 233). Izhodišče teorije pravične razdelitve je v enakosti profitov (nagrade minus stroški), ki jih prejmeta oba udeleženca menjave (Homans 1961). Blau (1964, 154–166) pa v okviru koncepta »poštene menjave«, poleg odnosa med stopnjami doseženih nagrad in stroškov oz. vložkov, poudarja, da na dojemanje poštenosti menjave vplivajo uveljavljene družbene norme in referenčne skupine.

Oprelitev koncepta pravičnosti so kasneje podali tudi drugi številni avtorji, med njimi tudi Jasso (v Cook in Rice 2003, 61), ki združi ugotovitve in pravi, da pravičnost temelji na »ovrednotenju menjalnih vrednosti, ki jih posameznik prejme, na podlagi primerjave z njegovimi pričakovanji glede pravičnega deleža. Kar posameznik pričakuje, pa lahko temelji na lokalni primerjavi, skupnem setu primerjav, primerjavi s skupino ali z abstraktnim standardom oz. načelom«.

Jančič (1999, 27) opozori, na negativne in prisilne vrste menjav, ki jih opredeli Homans. Pri negativnih menjavah se menjajo »kazni za kazni, grožnje za pozitivne vrednosti, grožnje za grožnje itd.« (Jančič 1999, 27), prisilne menjave pa se pojavijo v primerih, »ko ni druge boljše alternative« (Jančič 1999, 27). Negativne menjave ne vodijo k stabilnosti družbenih odnosov. »Le pozitivne menjave so tiste, ki vodijo k nadaljnjim povezavam, ki so generator in lepilo civilizirane družbe« (Homans v Jančič 1999, 27).

Cropanzano in Mitchell (2005, 875–876) dodajata, da je osnova teorije družbene menjave razumevanje, da se odnosi razvijajo skozi čas, z njimi pa zaupanje, lojalnost in splošna

pripadnost, pri čemer morajo udeležene strani upoštevati nekatera »določila« menjave, kjer gre v prvi vrsti za pravilo *recipročnosti*.

Recipročnost, ki jo je osnoval Gouldner (1960, 173), predvideva, da posameznik povrne, kar je prejel v družbenem odnosu. Houston in Gassenheimer (1987, 11) pa recipročnost opredelita kot »proces, v katerem se aktualizira obojestranska menjava sprejemljivih kategorij menjave in kot družbeno interakcijo, v okviru katere dejanje ene strani spodbudi kompenzacijsko dejanje druge strani«.

»Norma recipročnosti je univerzalna sestavina moralnih pravil« (Gouldner v Jančič 1999, 45). Kot pravita Cropanzano in Mitchell (2005), posameznike k povračilu spodbujajo predvsem družbene norme, pričakovanje prejetih koristi menjave v prihodnosti in zavedanje, da so posamezniki, ki ne vrnejo usluge, sankcionirani. Vračanje nagrad povzroči nove usluge, na ta način pa se družbena vez vse bolj krepi (Blau 1964, 16).

Recipročnost ustvarja oz. ohranja ravnovesje v menjavi (Cropanzano in Mitchell 2005) in gradi zaupanje (Molm, 2000).

Na podlagi Gouldnerjevega dela razlikujemo med tremi različnimi vrstami recipročnosti (v Cropanzano in Mitchell 2005, 875–878): *recipročnost kot medsebojno odvisna menjava*, za katero je značilna dvosmerna transakcija, kjer dejanja ene strani sprožijo odziv druge oz. so dejanja ene strani odvisna od dejanj druge strani. S tem, ko se oseba odzove recipročno, sproži nov cikel menjave, ki vodi v razvijanje odnosa in kontinuum menjav med akterjema. Naslednja oblika recipročnosti je *recipročnost kot prepričanje ljudi*, ki vključuje kulturno pogojeno prepričanje ljudi, da dobijo, kar si zaslužijo. Tretja vrsta recipročnosti pa je *recipročnost kot moralna norma*, ki predpostavlja, da se udeleženci v menjavi odzivajo recipročno, in sicer zaradi njihove naravnosti, da je to načelo, po katerem se ravna (Gouldner 1960). Ali bodo posamezniki recipročnost obravnavali kot moralno normo in po njej delovali, pa je po mnenju Shora in Coyle-Shapira (2003) odvisno predvsem od njihovih osebnostnih značilnosti.

Raziskave (Perugni in drugi 2003) so potrdile, da se stopnja delovanja v skladu z normo recipročnosti med posamezniki razlikuje. Torej, čeprav se vsi ljudje odzovejo na normo recipročnosti, kar predpostavlja Gouldner (1960), ki pravi, da je recipročnost univerzalno sprejeto načelo, se stopnja njihove recipročnosti med njimi razlikuje.

Ker se družbena menjava odvija med različnimi, v menjavo vpetimi stranmi, pa je družbena menjava prisotna tudi med zaposlenimi in organizacijo (Moorman in drugi 1998).

Načela teorije družbene menjave so osnova razumevanja odnosov med zaposlenimi in organizacijo (Shore in drugi 2004). Pomembno vlogo za odnos med zaposlenimi in organizacijo predstavljajo koristni učinki, na družbeni menjavi temelječih odnosov, saj tvorijo zaupanje in visoko stopnjo vzajemnih obveznosti med akterjema. Raziskave (Rhoades in Eisenberger 2002) so ugotovile, da se zaposleni recipročno odzivajo s pozitivnim vedenjem in večjo stopnjo učinkovitosti v menjavah z organizacijami, ki zaposlene obravnavajo na način, ki ga zaposleni odobravajo (Shore in drugi 2009).

V okviru odnosov med zaposlenimi in organizacijo pa so Shore in drugi (2006, 2009) izpostavili razliko med ekonomsko in družbeno menjavo. Menijo, da v primeru zaznavanja visoke ravni družbeno-menjalnih elementov zaposleni vidijo njihov odnos z organizacijo kot odnos, ki vključuje zaupanje, vzajemno vlaganje, časovno neomejene obveznosti in dolgoročno naravnost (Shore in drugi 2009, 702). Nasprotno pa ugotavljajo za ekonomsko menjavo, kjer transakcije med akterji niso dolgoročne in časovno neomejene, temveč predstavljajo enkratne, finančno usmerjene interakcije (Shore in drugi 2006, 839).

Kadar v menjavi z organizacijo prevladujejo ekonomsko-menjalni elementi, zaposleni zaznavajo njihov odnos z organizacijo kot odnos, ki vključuje vrsto finančnih in materialnih organizacijskih obveznosti v zameno za izpolnjevanje njihovih delovnih obveznosti. Ekonomska menjava je neosebna in ne narekuje vlaganja v odnos, in sicer niti s strani zaposlenih niti s strani organizacije (Shore in drugi 2009, 702). Družbeno in ekonomsko-menjalni elementi so v odnosih med zaposlenimi in organizacijo prisotni sočasno, vendar v različnem oz. spreminjajočem se obsegu (Shore in drugi 2009).

Na podlagi teorije in raziskav (Shore in drugi 2004, 2009) je bilo ugotovljeno, da ima družbena menjava v okviru odnosa med organizacijo in zaposlenimi bolj pozitivne učinke kot ekonomska menjava, saj je povezana s pozitivnim odnosom in vedenjem zaposlenih, prav tako pa je ključnega pomena za gradnjo zavezanosti zaposlenih v organizaciji (Shore in drugi 2004).

Foa in Foa (v Cropanzano in Mitchell 2005) definirata šest različnih vrst menjalnih kategorij: ljubezen, status, informacije, denar, izdelki in storitve, pri čemer velja, da manj posebna in bolj konkretna, kot je določena korist, bolj je verjetno, da bo menjava kratkoročna. Nasprotno

pa so menjave zelo posebnih in simboličnih koristi bolj časovno neomejene (Cropanzano in Mitchell 2005). Znotraj organizacije pa lahko Foine in Foine kategorije menjave razdelimo na ekonomske in socioemocionalne. Ekonomske vrednosti se nanašajo na finančne potrebe, ki so povečini otipljive narave, socioemocionalne vrednosti pa zadovoljijo posameznikove družbene potrebe in potrebe po občutku vrednosti, te pa so običajno simbolične (Cropanzano in Mitchell 2005, 881).

2.1 MENJAVA KOT TEMELJNI ELEMENT MARKETINGA

Številni marketinški teoretiki se strinjajo, da je menjava temeljni koncept marketinga (Bagozzi 1975, 32; Kotler 2000, 6; Houston in Gassenheimer 1987, 3).

Kotler (2000, 4) definira marketing kot »družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, z ustvarjanjem, ponujanjem in neoviranim izmenjevanjem izdelkov in storitev, ki imajo vrednost« (Kotler 2000, 4).

Oprelitev marketinga presega njegovo dlje časa popolnoma nevprašljivo podstat usmerjenosti k potrošniku, saj zadovoljuje potrebe veliko večjega kroga javnosti v notranjem in zunanjem okolju organizacije (Jančič 1999, 48), prav tako pa ne temelji zgolj na materialnih transakcijah, saj deluje po načelih procesa menjave, kjer se poleg ekonomskih količin menjajo tudi številne socio-psihološke prvine (Bagozzi 1975). Predmet proučevanja marketinga je tako široko področje, ki pokriva vse aktivnosti, povezane z menjavo, njene vzroke in posledice (Bagozzi 1975, 32). Menjava vključuje prenos nečesa otipljivega ali neotipljivega, dejanskega ali simbolnega, med dvema ali več družbenih akterjev (Bagozzi 1979, 434).

»Osrednji koncept marketinga je menjava vrednosti med dvema udeležencema. Stvari, ki imajo vrednost, pa niso omejene le na izdelke, storitve in denar, ampak vključujejo tudi druge vire, kot so čas, energija in čustva« (Kotler 1972, 48).

Za zadovoljitev svojih potreb mora vsak posameznik in vsaka organizacije vstopati v procese družbene in ekonomske menjave z drugimi (Bagozzi 1975). Zadovoljitev potreb dosežejo s prilagoditvijo ali pa vplivom na vedenje drugih akterjev, kar pa naredijo s komuniciranjem in nadzorom nad sredstvi menjave, ki ustvarjajo povezave med posamezniki in med organizacijami. Bagozzi (1975) kot sredstva menjave navede denar, prepričevanje, kaznovanje, moč, spodbudo, aktiviranje normativne in etične zavezanosti ter tudi produkte in storitve (Bagozzi 1975, 35).

Družbena menjava preprosto govori o tem, da ljudje in organizacije v interakcijah delujejo na način, da maksimizirajo nagrade in minimizirajo svoje stroške (Bagozzi 1974, 77). Nagrade so lahko fizični objekti, psihološko ugodje ali dosežek družbenega cilja, stroški pa so neprijetni objekti ali občutje psihološkega in družbenega neodobravanja (Bagozzi 1974, 77).

Prave razloge za menjavo Bagozzi (1975, 36) vidi v »družbeni in psihološki pomembnosti izkušnje, čustev in pomena za akterje v menjavi«.

Houston in Gassenheimer (1987, 6) delita vrednosti, ki se menjajo v menjavi na zunanje oz. ekstrinzične in notranje oz. intrinzične. Izdelek ima ekstrinzično vrednost, če njegova vrednost izvira iz tržišča, kar pomeni, da ima menjalno vrednost, intrinzična vrednost pa izhaja iz drugih virov, ki niso vezani na trg (Houston in Gassenheimer 1986, 6) in niso predmet klasične tržne menjave (Jančič 1999, 40). Zlasti z menjavo notranjih vrednosti pa se med akterji dolgoročno spletejo odnosi, za katere se zavzema marketing.

Bagozzi (1975) razlikuje med tremi oblikami menjave, ki se nanašajo na utilitarno in simbolično vrednost:

- Utilitarna menjava: predstavlja interakcijo, kjer se dobrine menjajo za denar oz. druge dobrine, spodbudo pa predstavlja pričakovana uporaba oz. otipljive značilnosti, povezane z objekti menjave. Pogosto se utilitarna menjava enači z ekonomsko menjavo, saj predpostavlja ekonomskega človeka, ki je racionalen in vedno poskuša povečati svoje zadovoljstvo v menjavi, je informiran o možnih alternativah, na menjavo pa zunanji dejavniki nimajo velikega vpliva.
- Simbolna menjava: se nanaša na medsebojno izmenjavo psiholoških, družbenih ali drugih neotipljivih entitet med dvema ali več akterji. Pomen nekega objekta, dejanja, besede ali vedenja presega njihov prvotni pomen, saj predstavljajo neke druge ideje oz. čustva.
- Mešana menjava: pa vključuje tako utilitarni in simbolni vidik menjave. Za mešano menjavo je značilen marketinški človek, ki je včasih racionalen, drugič iracionalen, motivirajo ga otipljive in neotipljive nagrade, ki izvirajo iz njegove notranjosti ali iz zunanjih virov, pripravljen se je zadovoljiti tudi z manj kot optimalnim rezultatom v menjavi, menjave, v katerih sodeluje, pa se dogajajo v okviru pravnih, etičnih, normativnih omejitev.

Da proces menjave sploh obstaja, pa Kotler (2000, 6–7; Kotler v Jančič 1999, 39) izpostavi naslednje pogoje, ki morajo biti izpolnjeni:

1. obstoj najmanj dveh udeležencev,
2. vsak izmed udeležencev ima nekaj vrednega za nasprotno stran,
3. vsak izmed udeležencev je sposoben komunicirati in poskrbeti za dostavo,
4. vsak izmed njiju se svobodno odloča, da ponudbo sprejme ali zavrne,
5. vsaka stran verjame, da je primerno ali zaželeno menjati z nasprotno stranjo.

Da do menjave res pride, pa je odvisno od tega, ali se udeležencema uspe sporazumno dogovoriti o pogojih, s katerimi bi v procesu menjave pridobila oba (Kotler 2000, 7) oz. kot pravi Jančič (1999, 39) je »vse odvisno od tega, ali udeleženca najdeta sporazumno razmerje v menjalnih vrednostih in s tem tudi prepričanje, da sta oba sklenila dobro kupčijo«.

Poleg Kotlerja pa pogoje, da do menjave lahko pride, določa tudi Aldersonov (v Houston in Gassenheimer 1987, 6; v Bagozzi 1974, 77) *zakon menjave*, ki pravi: »Če je X element množice A in Y element množice B, potem je X zamenljiv z Y, vednar samo če držijo naslednji trije pogoji:

- X je drugačen od Y,
- vrednost množice A se poveča, če odvzamemo X in dodamo Y,
- vrednost množice B se poveča, če dodamo X in odvzamemo Y«.

Bagozzi (1974, 78) izpostavi, da obe opredelitvi menjave, tako Aldersonova in Kotlerjeva, predpostavljata, da se recipročno menjajo le stvari s pozitivno vrednostjo. Vendar vemo, da vedno ni tako. Mnogokrat menjalni odnos ni vedno nagrajujoč za obe strani. Prav tako dodaja, da ne vključujeta kombinacij pozitivnega, nevtralnega in negativnega delovanja akterjev v menjavi. Po njegovem mnenju je treba v konceptualizacijo menjave vključiti realna razmerja med akterjema, kjer eden ali oba od akterjev dajeta ali prejemata koristi, nič ali škodo. S svojim prispevkom tako poudari procese in dinamiko menjalnih odnosov, ki jih prikazuje Slika 2.1.

Slika 2.1: Predstavitev menjalnih odnosov med dvema akterjema v menjavi

Družbeni akter B vrača A:	Družbeni akter A daje B:			
		Korist	Nič	Škodo
	Korist	+	+	Ni verjetno, da se zgodi
	Nič	+	0	-
	Škodo	Ni verjetno, da se zgodi	-	-
		1	2	3
		4	5	6
		7	8	9

Vir: Bagozzi (1974).

Tradicionalna definicija menjave je prikazana v prvi celici, kjer gre za izmenjavo koristi. V peti celici je prikazana situacija, kjer med akterjema ni nobene transakcije in do menjave ne pride. V drugi, četrti, šesti, osmi in deveti celici pa so prikazane transakcije, kjer akter daje ali prejme škodo oz. nobene eksplicitne entitete. V tretji in sedmi celici pa so menjave koristi za škodo oz. obratno, ki pa po mnenju Bagozzija (1974, 78) niso verjetne za večino marketinških situacij.

Na transakcijo med akterjema v menjavi pa vplivajo številni endogeni in eksogeni dejavniki (Bagozzi 1974, 80), saj vplivajo na subjektivno oceno pričakovane koristi in tako določajo razplet menjave. Na posameznikovo subjektivno oceno vrednosti elementov tako vplivajo tudi norme. Posamezniku se lahko posedovanje določenih izdelkov zdi moralno sporno, lahko pa se mu zdi sporen sam proces menjave, način, kako do izdelka pride (Houston in Gassenheimer 1987).

Udeleženci v menjavi želijo z menjavo doseči različne cilje, ki so lahko neodvisni od ciljev drugih udeležencev, sredstva, kako udeleženci dosežejo svoje cilje menjave, pa so med sabo povezana (Houston in Gassenheimer 1987, 10). Gonilna sila menjave je zadovoljitev potrebe, ki je realizirana na podlagi koristi, ki jih prinašajo »produkti«. (Houston in Gassenheimer 1987, 16). Čeprav se akterji za menjavo odločijo na podlagi koristi, pa Houston in Gassenheimer (1987, 16) dodajata, da so del vsake menjave tako transakcijske koristi kot tudi transakcijski stroški, saj bo udeleženec menjave, ko bo poskušal dobiti element Y v zameno za X, izkusil določene koristi in stroške, ki jih drugi ne bo.

Bagozzi (1975) loči tri vrste menjave:

- *omejena menjava*, $A \leftrightarrow B$, opredeljuje recipročno menjavo med dvema akterjema in se običajno nanaša na diadne menjave, kot so kupec-prodajalec, veletrgovec-trgovec na drobno. Poleg vzajemne recipročnosti, ki temelji na *quid pro quo* drži, je za omejeno menjavo značilna tudi enakost, sploh v primeru ponavljajočih se aktivnosti družbene menjave.
- *posplošena menjava*, $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$, pomeni recipročno menjavo med najmanj tremi akterji, kjer vsak akter daje drugemu ter prejema od nekoga drugega, in sicer ne od tistega, kateremu je dal sam. Predstavlja marketinško menjavo interesov.
- *kompleksna menjava*, $A \leftrightarrow B \leftrightarrow C$, se prav tako nanaša na vzajemne odnose med najmanj tremi akterji. Vsak akter je vključen v vsaj eno neposredno menjavo, pri čemer je celoten sistem osnovan na notranje povezani mreži odnosov. Kompleksno menjavo ponazarja menjava med akterji znotraj distribucijskega kanala, in sicer med proizvajalcem, trgovcem in kupcem.

Sheth in Uslay (2004) pa prispevata nov vidik ter poudarjata, da marketing temelji na ustvarjanju vrednosti. Temeljni koncept menjave (menjava $\rightarrow$ želen rezultat), kjer več menjav pomeni višjo stopnjo doseganja želenega rezultata, se po njunem mnenju zmotno interpretira. Menita, da je ideja o tem, da si akterji želijo oz. bi morali optimizirati število menjav, ne pa jih povečevati, popolnoma spregledana (Sheth in Uslay 2004, 304). Dodajata, da sta prenos lastništva in posedovanje preveč poudarjena, saj je v storitveni ekonomiji posedovanje koristi vse manj pomembno (kupci namreč plačajo za uporabo in ne za lastništvo).

Vrednost se ustvari, ko se povežeta dva posameznika oz. organizaciji s komplementarnimi viri (Sheth in Uslay 2004, 303). Narver in Slater (1990) trdita, da so vse marketinške aktivnosti usmerjene k ustvarjanju vrednosti. Marketing ustvarja vrednost s prevzemanjem vloge posrednika med podjetjem in ciljnim trgom, poleg tega pa ustvarja vrednost tudi znotraj podjetij. Paradigmo ustvarjanja vrednosti razširita na potrebo in željo akterjev po soustvarjanju vrednosti, ki nadomesti potrebo po menjavi. Vrednost ustvari podjetje, ki jo potem z menjavo prenese do kupca, pri soustvarjanju vrednosti pa vrednost soustvarjata podjetje in kupec skupaj (Prahalad in Ramaswamy 2004). Menjava tako postane del kompleksnega procesa soustvarjanja vrednosti.

Uspešnost procesa soustvarjanja vrednosti je povezana s trdom in vpetostjo kupcev v sam proces. Na ta način se poveča povezanost oz. medsebojna odvisnost med akterji – kupci in proizvajalci – ki prispeva k grajenju zaupanja in ohranjanju odnosov (Sheth in Usley 2004, 305).

3 INTERNI MARKETING

S tem, ko se je marketing definiral kot obči proces menjave, se je hkrati širila tudi njegova aplikacija na številna področja. Marketing tako ne obravnava zgolj potrošnikov, temveč nagovarja tudi ostale javnosti v notranjem in zunanjem okolju organizacije (Jančič 1999, 48).

Organizacije menjajo s številnimi javnostmi¹ oz. s tako imenovanimi déležniki², s katerimi so vpete v širši družbeni sistem. Z vsakim izmed njih mora organizacija najti relevanten način menjave, če hoče dosegati dolgoročne cilje (Jančič 1999, 73–77). Vsi procesi interakcije in menjave med organizacijo ter njenimi zaposlenimi tako potekajo pod okriljem internega marketinga (Ahmed in Rafiq 2003).

Interni marketing po mnenju Gummessaona (v Jančič 1990, 131) izhaja iz storitvene industrije, kjer je bilo v ospredju razvijanje storitvene naravnosti zaposlenih (Grönroos 1990, 221) oz. kot doseganje konsistentne kakovosti storitev (Ahmed in Rafiq 2002). Sedaj pa je pomembno strateško orodje vseh vrst organizacij, tako v marketingu kot v menedžmentu (Jančič 1999, 61).

Kot najbolj vidnega teoretičnega začetnika štejemo Berryja (1981, 34), ki v svoji definiciji internega marketinga obravnava zaposlene kot notranje potrošnike in delovna mesta kot

¹ Javnost Kotler (1975, 17) definira kot »določeno skupino ljudi in/ali organizacij, ki imajo dejanski ali potencialni interes in/ali vpliv na organizacijo«. Gwin (1990) razlikuje sedem različnih javnosti: delničarje, menedžment, sindikate/zaposlene, potrošnike, dobavitelje, lokalno javnost, vlado. Vsaka od teh javnosti ima popolnoma jasne, a med seboj različne zahteve do podjetja (Majaro 1982, 185).

² Déležnike opredeli Grunig (1992, 14) kot posameznike ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa vse naštetu vpliva nanje. Déležniki postanejo javnosti, ko so »prebujeni« v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti (Jančič 1999, 75). Jančič (1999) navaja 25 deležnikov, ki so glede na pomen menjave za podjetje ločeni na tri ravni. Prvo raven predstavljajo deležniki, s katerimi mora podjetje nujno vzpostaviti proces menjave. Gre za potrošnike, partnerje, delničarje, zaposlene, konkurente in regulativne organe. Drugo raven predstavljajo menjave, ki so potrebne, če hoče podjetje dosegati široko podporo za realizacijo svojega poslanstva. Vanjo sodijo gospodarska združenja, sindikati, strokovne organizacije, finančne organizacije, mediji, lokalne skupnosti, šole in univerze. Tretjo, zadnjo raven pa predstavljajo deležniki, s katerimi je zaželeno menjati. Gre za skupine pritiska, skupine za državljansko pobudo, verske, športne, kulturne organizacije, družbena gibanja, fundacije, politične stranke, mnenjski voditelji, družine zaposlenih, iskalci zaposlitve, nekonkurenčna podjetja.

notranje izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje notranjih potrošnikov v skladu s cilji organizacije. Z zadovoljevanjem potreb in želja notranjih potrošnikov, bodo podjetja uspešna pri zadovoljevanju potreb in želja svojih eksternih potrošnikov, zaradi česar je interni marketing prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga (Gummesson v Jančič 1990, 137). Podjetja lahko šele po uspešnih menjavah z zaposlenimi dosežajo svoje cilje na eksternih trgih (Cahill 1995), saj so zadovoljni in motivirani zaposleni bolj učinkoviti pri delu s strankami oz. kot pravi Jančič (1990, 137) »le zadovoljni in organizaciji predani zaposleni lahko izdelujejo dobre izdelke oz. ponudijo dobre storitve«.

Z internim marketingom organizacija privablja, razvija, motivira in ohranja usposobljene zaposlene (Berry in Parasuraman 1991, 151), in sicer s pomočjo zagotavljanja ustrezne atmosfere in delovnega okolja, ki spodbuja zaposlene k ustvarjanju in k izboljšanju celotnega poslovanja (Ahmed in Rafiq 2003, 1180–1181) oz. kot pravita Berry in Parasuraman (1991, 151) z oblikovanjem delovnega mesta, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih in organizacije

3.1 OPREDELITEV INTERNEGA MARKETINGA

Teoretični razvoj internega marketinga sta Rafiq in Ahmed (2002, 4) razdelila na tri ločena, a medsebojno povezana obdobja: obdobje zadovoljstva zaposlenih, obdobje usmerjenosti k potrošnikom in obdobje implementacije strategije ali upravljanje spremembe.

Obdobje motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih je začetno obdobje, ki je osredotočeno na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Koncept internega marketinga izvira iz spoznanja, da je potrebno izboljšati kakovost storitev, da pa so ključen dejavnik pri tem zaposleni. Da bi zaposleni ohranjali konsistentno visoko kakovost storitev, pa mora organizacija zaposlene motivirati in poskrbeti za njihovo zadovoljstvo. Temeljna predpostavka tega obdobja je osnovana na prepričanju, da mora podjetje najprej zadovoljiti svoje zaposlene, če želi zadovoljiti svoje potrošnike. Najpoglavitejši način za dosego zadovoljstva zaposlenih pa je ravnanje z zaposlenimi kot s kupci. Ponuditi jim mora ustrezna oz. prilagojena delovna mesta, ki so obravnavana kot izdelki, ki zadovoljijo potrebe zaposlenih in jih na ta način pritegnejo, razvijajo in obdržijo. Konceptualizacija internega marketinga, ki obravnava zaposlene kot potrošnike, pa se srečuje z nekaterimi potencialnimi težavami: zaposlenim ponujeni »izdelek« ni vseh. Poleg tega zaposleni nimajo tolikšne možnosti izbiranja med različnimi »izdelki«, kot je to običajno pri eksternem marketingu. Naslednjo težavo predstavljajo precejšnji stroški zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Preobrat pa predstavlja tudi pojmovanje zaposlenih kot

potrošnikov, ki so za organizacijo najpomembnejši kupci, kar postavi eksterne potrošnike na drugo mesto (Ahmed in Rafiq 2002, 14–16).

V drugem obdobju, *obdobju usmerjenosti k potrošnikom*, je imel Grönroos pomembno vlogo za razvoj koncepta internega marketing. Poudarjal je pomembnost odzivnosti zaposlenih na potrebe potrošnikov, saj ugotovi, da poleg tega, da interakcije med prodajalci in kupci vplivajo na nakupno odločitev, ustvarjajo tudi marketinško priložnost za organizacijo. Prav zaradi tega potrebujemo prodajno naravnano in k potrošnikom usmerjeno prodajno osebje, kar pa organizacija dosega s pomočjo internih marketinških aktivnosti. Grönroosov pristop zaposlenih ne obravnava kot notranje potrošnike, temveč so zaposleni usmerjeni k potrošnikom in so prodajno naravnani (Ahmed in Rafiq 2002, 16).

Tretje obdobje, *širjenje koncepta – implementacija strategij in sprememba upravljanja*, pa poudarja, da je obseg aktivnosti internega marketinga širši in ne obsega zgolj aktivnosti, ki so povezane z motiviranjem zaposlenih k potrošnikom. Interni marketing je načrtovan proces, s pomočjo katerega se preseže upiranje spremembam in doseže uskladitev, motivacijo in integracijo zaposlenih ter na ta način zagotovi učinkovito implementiranje korporativnih in funkcijskih strategij. Vse manj je poudarka na konceptualizaciji zaposlenih kot potrošnikov, vse več pa na potrebnih aktivnostih, ki pripomorejo k učinkoviti implementaciji marketinga in drugih programov, za doseganje zadovoljstva potrošnikov, pri čemer imajo ključno vlogo zaposleni (Ahmed in Rafiq 2002, 18).

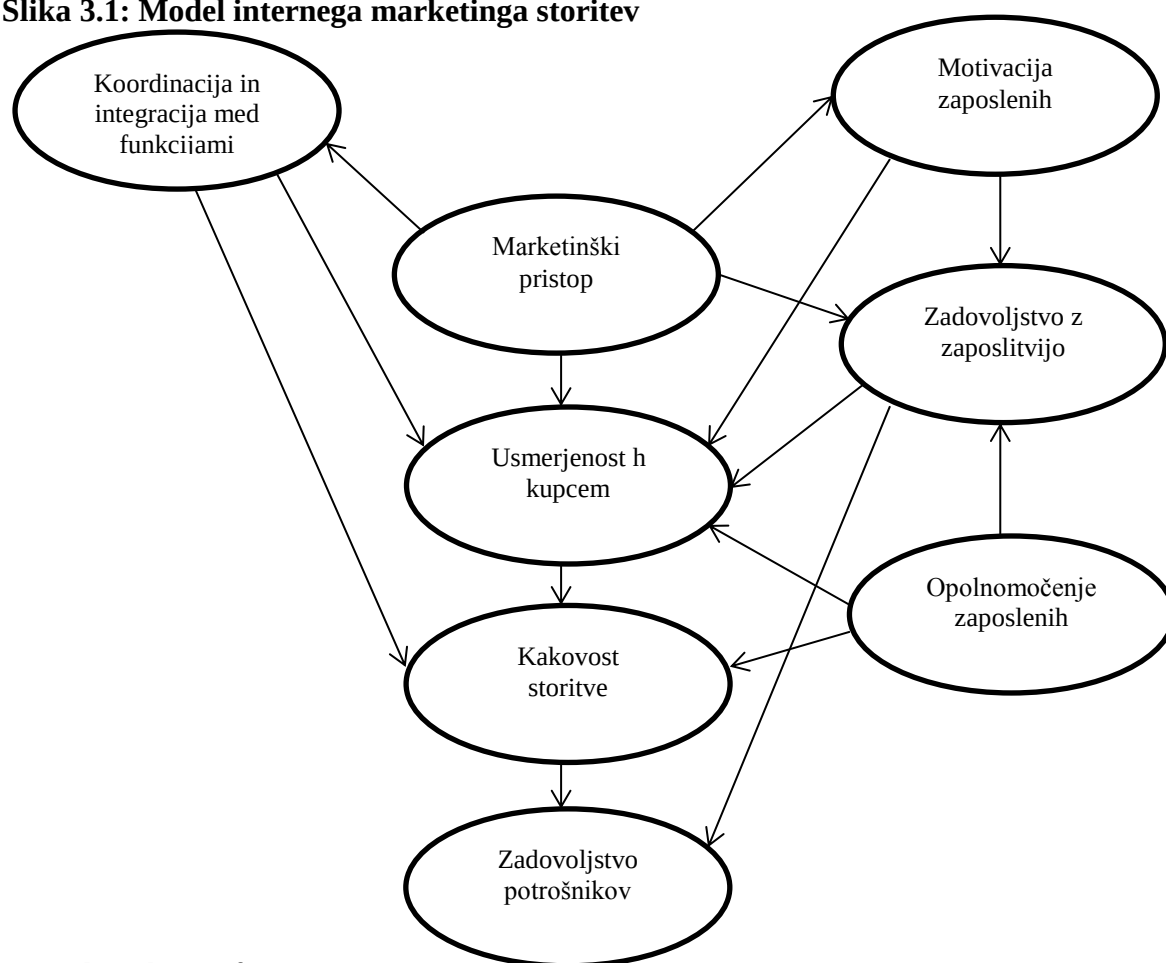
Na podlagi ključne konceptualne in empirične literature o internem marketingu Ahmed in Rafiq (2002, 10–11) izpostavita pet ključnih elementov internega marketinga:

1. motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
2. usmerjenost k potrošnikom in zadovoljstvo potrošnikov,
3. koordinacija in integracija med funkcijami,
4. marketinški pristop do zgoraj navedenega ter
5. implementacija specifičnih korporativnih oz. funkcijskih strategij.

Na podlagi poglobljenega proučevanja literature ugotavljata, da nobeno obdobje teoretičnega razvoja internega marketinga ne združuje vseh petih ključnih elementov. Obstoječe definicije tako ne zadostijo zgoraj navedenim kriterijem, zaradi česar ponudita novo širšo definicijo, ki vključuje vseh pet elementov in pravi: »Interni marketing je načrtovan proces uporabe marketinških pristopov usmerjenih k motiviranju zaposlenih, za implementacijo in integracijo organizacijskih strategij, ki so usmerjene k potrošnikom« (Rafiq in Ahmed 2002, 19).

Ahmed in Rafiq (2002, 20) postavita nov interno marketinški model (glej Slika 3.1). V središču modela je usmerjenost k potrošniku, ki je dosežena s pomočjo marketinškega pristopa, motivacije zaposlenih in medfunkcijske koordinacije. Središčna umeščenost usmerjenosti k potrošniku nakazuje njeno pomembnost in njeno glavno vlogo za doseganje zadovoljstva strank ter na ta način tudi organizacijskih ciljev. Opolnomočenje je ključnega pomena pri interaktivnem marketingu, kjer so zaposleni v neposrednem stiku s kupci, saj so zaposleni na ta način bolj odzivni na potrebe kupcev, prav tako pa lahko bolje opravljajo svoje naloge. Opolnomočenje v modelu vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, na usmerjenost k potrošniku in na kakovost storitev. V modelu je vpliv zadovoljstva zaposlenih na kakovost storitev posreden, in sicer preko usmerjenosti k potrošniku. Model ne prikazuje direktne povezave med zadovoljstvom z zaposlitvijo in kakovostjo storitev, saj Rafiq in Ahmed (2002, 21) na podlagi obstoječih empiričnih raziskav, ki niso našle med zadovoljstvom z zaposlitvijo in kupčevo zaznavo kakovosti storitve nobene povezave, menita, da lahko zaposleni ne glede na njihova občutja zadovoljstva oz. nezadovoljstva dobro izvajajo delovne naloge.

Slika 3.1: Model internega marketinga storitev



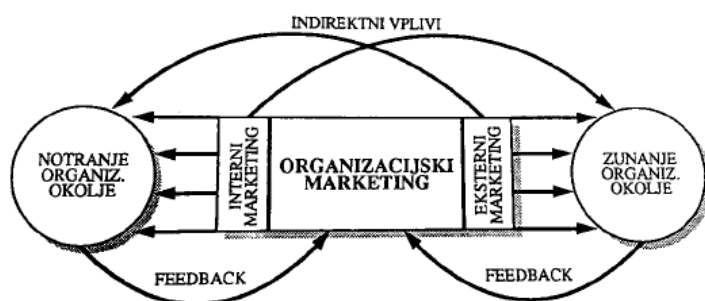
Vir: Ahmed in Rafiq (2002, 20).

Uspešno izvajanje internega marketinga prinaša prednosti tako za zaposlene kot tudi za organizacijo (Dunne in Barnes 2000, 196). Zadovoljstvo zaposlenih lahko ohranjamo z informiranjem, avtonomijo, z različnimi nagradami, opolnomočenjem in vključenostjo posameznikov (Dunne in Barnes 2000, 204). Prednosti za organizacijo pa se kažejo predvsem v izboljšanju uspešnosti poslovanja organizacije (Cahill 1996, 45), saj je z uspešno uvedbo koncepta internega marketinga dosežena predanost zaposlenih organizaciji, visoka stopnja vključenosti v delovne aktivnosti, pozitivni odnos zaposlenih do dela, motiviranost za delo ter zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.

Kaže se povezanost internega in zunanjega marketinga, saj so za ustvarjanje vrednosti za zunanje potrošnike potrebne interno-marketingške aktivnosti (Dunne in Barnes 2000, 201). Zaposleni v storitvenih podjetjih predstavljajo glavno povezavo med internim in zunanjim marketingom, saj predstavljajo ključni faktor za doseganje uspeha. S pomočjo uspešnega internega marketinga organizacija dosega superiorno izvedbo na zunanjih trgih (Dunne in Barnes 2000), v čemer se kaže neposredni vpliv internega marketinga na uspešnost organizacije na zunanjih trgih.

Delovanje marketinga je usmerjeno tako v zunanje kot notranje okolje (Jančič 1990, 138). Model internega in zunanjega marketinga organizacije (glej Slika 3.2) prikazuje proces menjave organizacije z zunanjim in notranjim okoljem. Menjava poteka sočasno, pri čemer vsako okolje vrača organizaciji povratno informacijo v obliki zadovoljstva oz. nezadovoljstva z marketingškimi spleti. Prav tako pa obe aktivnosti povzročata tudi indirektne vplive (internega marketinga na zunanje okolje in zunanjega marketinga na notranje okolje), ki imajo različen vpliv na posamezne javnosti znotraj in zunaj podjetja (Jančič 1990, 139).

Slika 3.2: Model internega in zunanjega marketinga organizacije



Vir: Jančič (1990).

Metode izvajanja internega marketinga temeljijo na dveh pristopih, na konvencionalni paradigmi marketinškega upravljanja in na marketinških odnosih, pri čemer se v teoriji vse bolj uveljavlja mnenje, da z internim marketingom poimenujemo predvsem odnose med podjetjem in zaposlenimi (Flipo 1986; Gummesson 1987). Poudarek prehaja od prvotno akcijsko in navzven usmerjene perspektive organizacije k simetričnim odnosom med zaposlenimi in organizacijo. Med zaposlenimi in organizacijo gre za interaktivno in vzajemno naravo odnosov, pri čemer mora organizacija preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi in z njimi graditi odnose, ki temeljijo na recipročnosti (Jančič 1999, 63).

Tako Jančič (1999, 64) interni marketing definira kot »način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave« ter izpostavi, da morajo »organizacija in zaposleni med seboj vzpostaviti marketinški odnos, ki temelji na premisah ekvivalentne menjave« ter meni, da lahko »le na ta način pričakujemo visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije« (Jančič 1999, 64).

3.2 MENJAVA MED ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENIMI

V procesu menjave med zaposlenimi in organizacijo zaposleni menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije (Jančič 1999, 62).

Na menjalnih recipročnih odnosih temelji *psihološka pogodba*, ki se ustvari v delovnih razmerjih med zaposlenimi in podjetjem (Škrlj 2008, 42). Schein (1965) jo definira s spletom pričakovanj, ki jih ima posameznik do podjetja in s spletom pričakovanj, ki jih ima organizacija do njega. Psihološka pogodba tako poudarja vzajemna pričakovanja med obema udeležencema v menjavi (Coyle-Shapiro in Kessler 2000). Posameznik od podjetja pričakuje plačo, možnosti osebnega razvoja, priznavanje in nagrajevanje za dobro opravljeno delo, varnost, druge ugodnosti, prijazno in podporno okolje, pošten odnos ter smiselno delo. Podjetje pa od posameznika pričakuje pošteno delo, zavezanost, iniciativo, prilagoditev, učinkovitost, fleksibilnost in pripravljenost za učenje in razvoj oz. razrešitev problemov (Thomas v Škrlj 2008, 42). Za psihološko pogodbo je značilno, da temelji na zaznavah posameznega udeleženca in je nenapisana (Rousseau 1989), zaradi česar imata lahko udeleženca različne poglede na vsebino psihološke pogodbe kot tudi na raven izpolnjenih vzajemnih pričakovanj (Coyle-Shapiro in Kessler 2000). Ne glede na to, da velikokrat niso izpolnjena vsa pričakovanja, pa morata obe strani za ohranjanje odnosov zadostiti vsaj minimalni ravni sprejemljivosti izpolnjenih pričakovanj.

Huseman in Hatfield (1987, 222), ki nadgradita *teorijo pravičnosti* Adamsove (1965), poudarita pomembnost implikacije različnih možnih odzivov posameznikov glede na percepcijo pravičnosti v menjalnih odnosih z organizacijo. Njuna teorija pravičnosti sloni na treh predpostavkah:

- Ljudje vrednotijo razmerje med svojimi vložki in prejetimi nagradami ter njihovo razmerje primerjajo z razmerjem med vložki in nagradami drugih.
- V primeru, da je razmerje med vložki in prejetimi nagradami, ki jih posameznik prejme v primerjavi z drugimi, s katerimi se posameznik primerja, zaznano kot neenakovredno, obstaja nepravilnost.
- Večja kot bo zaznana nepravilnost (tako ob previsokih kot tudi ob prenizkih nagradah) večje nelagodje posameznik občuti.
- Večje nelagodje posameznik občuti, bolj se trudi, da doseže pravično menjavo in na ta način zmanjša nelagodje. To lahko storijo tako, da zmanjšajo svoj prispevek dela ali pa povečajo protivrednosti pri organizaciji.

Da organizaciji uspe ohranjati zaznavo zaposlenih o pravičnosti nagrad, mora zagotavljati ekvivalentno menjavo.

Različnim ljudem so v procesu menjave pomembne različne stvari, kar izpostavlja *metafora vrednosti*, ki sta jo definirala Cohen in Bradford (Škrlič 2008, 36). Z metaforo vrednosti izpostavita, da morajo imeti kategorije menjave za udeležence menjave določeno vrednost. S tem želita poudariti, da se koncept vrednosti menjalnih kategorij širi prek monetarnih oblik vrednosti. Avtorja predlagata vrednosti, ki se vežejo na: delovno obveznost (npr. viri, pomoč, informacije), na položaj (npr. priznavanje, napredovanje, ugled), na posameznika (npr. samozavest, učenje, vpliv), na odnose (npr. vključenost, čustvena podpora, razumevanje) in na inspiracijo (npr. sodelovanje pri snovanju vizije, odličnosti ali etičnosti).

Grönroos (1990, 230) meni, da postajajo potrebe zaposlenega vedno bolj kompleksne, zaradi česar zgolj zagotavljanje delovnega mesta in ustreznega plačila zaposlenemu ni več dovolj. Podjetje, ki si želi zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih, mora poskrbeti, da v procesih internega marketinga zagotavlja kategorije menjave, ki imajo za zaposlene določeno vrednost (Ballantyne 2003).

Kot ugotavlja Jančič (1999, 62) organizacij, tako z etičnega kot s strateškega stališča, ni več mogoče upravljati na način prisile ali zgolj ekonomskih spodbud zaposlenih, saj so za

zaposlene pomembni predvsem drugi motivacijski dejavniki, ki so povezani predvsem s smiselnostjo dela, občutkom koristnosti, možnostjo osebnega razvoja itd. (Jančič 1999, 62).

Podjetje vzpostavi uspešen sistem kompenzacije s prepletanjem ekonomskih z družbenimi (Jančič 1999) oz. ekstrinzičnih z intrinzičnimi spodbudami (Appelbaum in Kamal 2000), ki zaposlene motivirajo, hkrati pa povečujejo njihovo zadovoljstvo (Agarwal in Singh 1999).

Finančna nagrada je po mnenju Agarwala in Singha (1999) nujen in ključen element sistemov kompenzacije v procesu menjave, vendar pa morajo podjetja za doseglo povečanja produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih večji poudarek nameniti drugim vidikom kompenzacije (Küskü 2003).

Ekonomske kategorije menjave so natančno opredeljene obveznosti, ki se izvajajo s posredovanjem denarja, v večini primerov pa temeljijo na pogodbenih obligacijah in ne vsebujejo elementov notranjega pomena (Škrlj 2008, 43). To so plača in druge finančne bonitete (Jančič 1990). Kategorije družbene menjave pa so neopredeljene obveznosti, ki temeljijo le na moralnih obligacijah, vsebujejo pa predvsem elemente intrinzičnega pomena. Po ugotovitvah Husemana in Hatfielda (v Škrlj 2008, 44) so z vidika zaposlenih to predvsem naslednje protivrednosti: občutek rezultatov dela, smiselno delo, izkoriščanje lastnih sposobnosti, občutek dosežka, delovni izzivi, varnost zaposlitve, priznanje za dobro opravljeno delo, promoviranje in napredovanje, dodatno izobraževanje, sodelovanje pri dobičku ter občutek osebne vrednosti. Najbolj pričakovana protivrednost organizacije tako ni plača, ki jo zaposleni pričakuje, saj so veliko bolj pomembni subjektivni občutki zaposlenega pri delu, ki so posledica medčloveških odnosov (Jančič 1990, 127).

Pri proučevanju vpliva elementov, v okviru menjave med podjetjem in zaposlenimi, so raziskave pokazale, da so v procesu menjave družbeno-menjalni elementi povezani s pozitivnim obnašanjem in vedenjem zaposlenih, kot so zavezanost, pripadnost in učinkovitost, nasprotno pa imajo ekonomsko-menjalni elementi nevtralne ali negativne učinke na afektivno zavezanost in fluktuacijo (Shore in drugi 2006; Shore in drugi 2009).

V menjavi med organizacijo in zaposlenimi organizacije iščejo zaposlene, ki bi uspešno reševali poslovne probleme, zaposleni pa si želijo delovnega mesta, ki jim nudi zeleno zadovoljstvo in nagrade. Delovno mesto je tako pomembna kategorija menjave, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih v skladu s cilji organizacije (Berry 1981).

Jančič (1990) delovno mesto, ki ga obravnava kot skupek lastnosti, opredeli s sedmimi elementi internega storitvenega marketinškega spleta (glej Slika 3.3): ustrezno delovno mesto in imidž podjetja, ustrezna plača in bonitete, bližina kraja, ustrezni sodelavci in predpostavljeni, ustrezni delovni pogoji, možnost osebnega razvoja in napredovanja ter ustrezno interno komuniciranje (Jančič 1990, 137; Jančič 1999, 63).

Slika 3.3: Internomarketinški splet



Vir: Jančič (1990).

Ahmed in Rafiq (v Škrlič 2008, 50) pravita, da je internomarketinški splet osnovan na ideji, da lahko različne elemente, ki so pod nadzorom vodstva, kombiniramo in integriramo, tako da od delovne sile oz. ciljnega trga dobimo želen odziv. Zaposleni, ki bodo z internomarketinškim spletom zadovoljni, bodo raje opravljali svoje delo, njihova motiviranost bo večja, prispevali pa bodo tudi k boljšim poslovnim rezultatom, prav tako pa bodo po mnenju Ahmeda in Rafiqa (2003) podjetju bolj zavezani. Na podlagi navedenega lahko zaključimo in postavimo hipotezo, da:

H1: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višja bo njihova zavezanost podjetju.

Zaznana ekvivalentna menjava, kot menita Agarwal in Singh (1999, 16), pa neposredno prispeva tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih z zaposlitvijo. Menita, da če posameznik

dojema menjavo med njim in podjetjem kot ekvivalentno, bo to povečalo njegovo zadovoljstvo z zaposlitvijo. Tudi mi predpostavljamo, da to drži:

H2: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višje bo njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo z zaposlitvijo je »prijetno oz. pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikovega ovrednotenja njegovega dela ali izkušenj pri delu« (Locke 1976, 1300) oz. je »emocionalni odziv ali splošna ocena različnih vidikov dela« (Kincki in Kreitner, 2009).

Zadovoljstvo z zaposlitvijo lahko obravnavamo na dva načina, in sicer kot splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo ali pa kot zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela (Roelen in drugi 2006). Zaposleni so lahko zadovoljni z velikim številom vidikov njihovega dela, na splošno pa so z zaposlitvijo nezadovoljni (Roelen in drugi 2006) oz. kot pravita Hays in Louvova (2015), so zaposleni lahko zadovoljni le z nekim vidikom dela, z drugimi pa ne.

Mnogo raziskav (Schwab in Larry 1970; Churcill in drugi 1976) je ugotovilo, da zadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na njihovo vedenje. Ker pa se zadovoljstvo lahko spremeni na podlagi različnih dejavnikov, ki vplivajo nanj, pa je potrebno, da zadovoljstvo z zaposlitvijo razumemo in obravnavamo kot večdimenzionalen (Arvey in drugi 1989; Roelen in drugi 2006) oz. kompleksen koncept, ki ni izoliran pred vplivi drugih dejavnikov (Hays in Lou 2015). Roelen in drugi (2006) menijo, da je zadovoljstvo z zaposlitvijo odvisno od osebnostnih značilnosti in zunanjih dejavnikov, pri čemer poudarjajo, da imajo osebnostne značilnosti večji pomen in vpliv, kar sta v svojih raziskavah ugotovila tudi Okpara (2004) in Nikolaou (2003).

Zadovoljni zaposleni so motivirani in zavezani k uspešnemu ter učinkovitemu opravljanju delovnih nalog (Heys in Lou 2015; Güçer in Demirdağ 2014; Patrick in Sonia 2012, 23), kar pa je pomemben napovedovalec poslovnega uspeha organizacije (Patrick in Sonia 2012, 23) oz. doseganja njenih ciljev (Tarlán in Tütüncü v Güçer in Demirdağ 2014). Za organizacijo so tako zadovoljni zaposleni izrednega pomena, zaradi česar mora skrbeti za ohranjanje njihovega zadovoljstva z razumevanjem in zadovoljevanjem njihovih potreb (Saleem in Saleem 2014). V nasprotnem primeru zaposleni postanejo nezadovoljni, kar pa vodi do večje

odsotnosti z dela, nemotiviranosti, neupoštevanja pravil, zmanjšanja lojalnosti in povečanja bolniške odsotnosti (Kök v Güçer in Demirdağ 2014).

4.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo z zaposlitvijo predstavlja posameznikova stališča o njegovem delu (Robbins 1991) kot tudi o posameznih elementih dela, kot so delovno okolje, delovni pogoji, nagrade in komunikacija s sodelavci (Kim in drugi 2005), pri čemer Robbins ugotavlja, da imajo zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva pozitivna stališča in obratno.

Za Lathama in Pinderja (2005) zadovoljstvo z zaposlitvijo predstavlja pozitivno emocionalno stanje, ki je odvisno od stopnje ujemanja dejanskih delovnih rezultatov zaposlenega z želenimi delovnimi rezultati (Latham in Pinder 2005). Kot ugotavljata Igalens in Roussel (1999), pa na zadovoljstvo zaposlenega vplivajo tudi pričakovanja. Po njunem mnenju zadovoljstvo nastopi, ko so posameznikova različna pričakovanja glede dela in organizacije izpolnjena in zadovoljena.

Poleg tega, da je zadovoljstvo zaposlenega z zaposlitvijo pomemben kazalnik, kako zaposleni občuti svoje delo, pa je tudi napovedovalec njegovega vedenja (Patrick in Sonia 2012, 23).

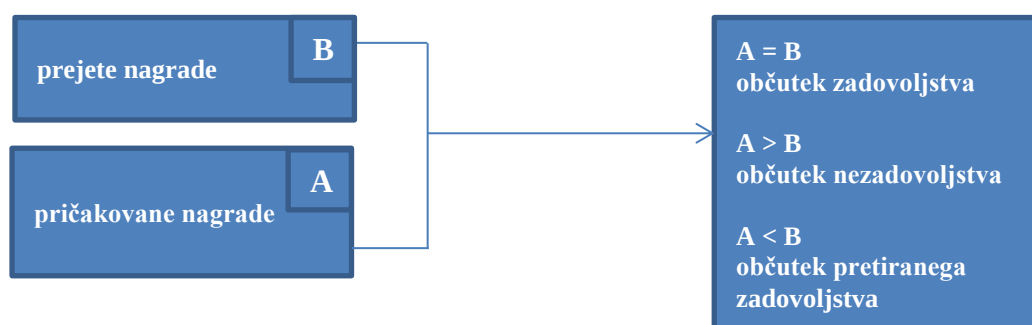
V literaturi obstajajo številne opredelitve zadovoljstva z zaposlitvijo, kjer se mnenja in ugotovitve številnih strokovnjakov precej razlikujejo (Agarwal 1986). Agarwal (1986, 303) navaja pet različnih teoretskih pristopov: *teorija izpolnitve*, *teorija neskladja*, *teorija pravičnosti*, *dvofaktorska teorija*, *teorija pravičnosti in neskladja*.

Teorija izpolnitve obravnava zadovoljstvo glede na izide oz. nagrade, ki jih posameznik prejme oz. glede na stopnjo, do katere so zadovoljene posameznikove potrebe. Zadovoljstvo z zaposlitvijo se bo razlikovalo glede na stopnjo, do katere so posameznikove potrebe, ki so lahko zadovoljene, dejansko zadovoljene. Težava pri teoriji izpolnitve je, da je zadovoljstvo v funkciji, ne samo tega kar posameznik prejme, ampak tudi tega, kar posameznik čuti, da bi moral oz. si želi dobiti. Zaradi razlik v pričakovanjih je lahko odziv na enako nagrado pri dveh osebah različen. Za bolj natančno razumevanje zadovoljstva pa bi morali upoštevati še dejavnik jakosti posameznikove želje oz. stopnjo njegovega prizadevanja na določenem področju. To spoznanje pa je vodilo do razvoja teorije neskladja (Agarwal 1986, 303).

Teorija neskladja (glej Slika 4.1) trdi, da je zadovoljstvo povezano s stopnjo ujemanja med tem, kaj posameznik dejansko prejme za njegovo delo in njegovimi pričakovanji, kaj bi naj

prejel. Večje je ujemanje, večje je posameznikovo zadovoljstvo. Teorija neskladja pa ne razjasni, kako na zadovoljstvo posameznika vplivajo previsoke nagrade, in ali je v tem primeru občutek pretiranega zadovoljstva dimenzija nezadovoljstva, ter če je temu tako, v čem se razlikuje od nezadovoljstva, ki se pojavi ob prenizkih nagradah. S tem se ukvarja teorija pravičnosti.

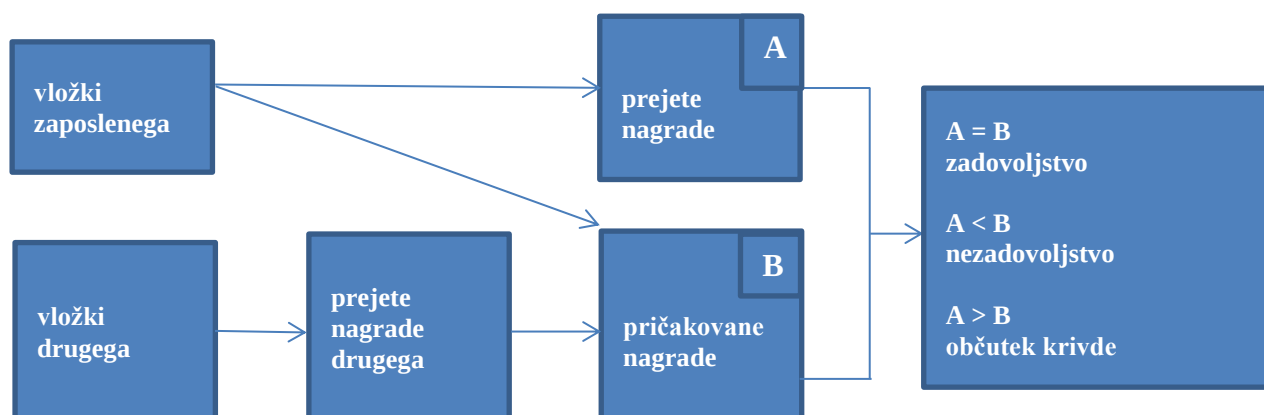
Slika 4.1: Pristop teorije neskladja



Vir: Agarwal (1986).

Glede na *teorijo pravičnosti* (glej Slika 4.2) je posameznikovo zadovoljstvo določeno z njegovo zaznavo pravičnosti. Zaznana pravičnost posameznika je določena z ravnotežjem med njegovimi vložki in prejetimi nagradami v primerjavi z vložki in prejetimi nagradami drugih posameznikov, s katerimi se primerja. Posamezniki primerjajo njihovo razmerje med vložki in prejetimi nagradami z zaznanim razmerjem vložkov in prejetih nagrad drugih posameznikov, s katerimi se primerjajo. Do nezadovoljstva vodijo tako prenizke kot tudi previsoke nagrade. Prenizke nagrade povzročijo občutek nepravičnega ravnanja, previsoke nagrade pa vodijo v občutek krivde in nelagodja.

Slika 4.2: Teorija pravičnosti



Vir: Agarwal (1986).

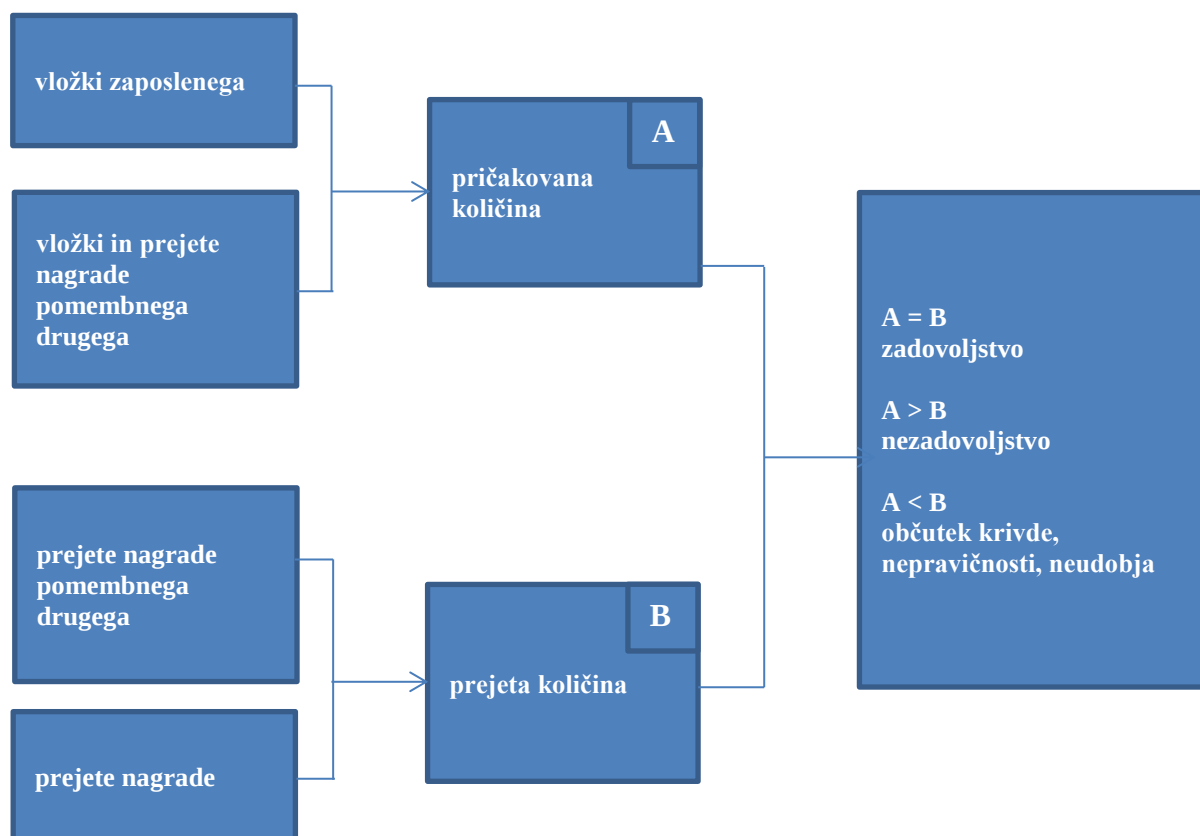
Dvofaktorska teorija, katere utemeljitelji so Herzberg, Mausner, Peterson in Capwell, pa pravi, da sta kategoriji zadovoljstvo in nezadovoljstvo neodvisni ena od druge. Obstajata na ločenih kontinuumih. Dejavniki, kot so politika organizacije, vodenje in upravljanje v organizaciji, plača, medosebni odnosi in delovne razmere, vplivajo na nezadovoljstvo, pri čemer nezadovoljstvo povzroči njihova odsotnost, njihova prisotnost pa po drugi strani ne ustvarja pozitivnega zadovoljstva. Na drugi strani pa dejavniki, kot so dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost in napredovanje vplivajo na zadovoljstvo. Iz te formulacije dvofaktorske teorije bi lahko sklepali, da je posameznik lahko hkrati zadovoljen in nezadovoljen.

Teorijo pravičnosti in neskladja (glej Slika 4.3). Lawler poveže značilnosti obeh teorij, teorije pravičnosti in teorije neskladja. Pri teoriji neskladja prevzame pristop razlikovanja, pri teoriji pravičnosti pa obdrži koncept vrednotenja prejetih nagrad glede na vložke posameznika in primerjanje nagrad s prejetimi nagradami tistih, s katerimi se primerja. Zadovoljstvo je na ta način definirano kot razlika med dejansko prejetimi nagradami in nagradami, za katere posameznik misli, da bi jih moral dobiti glede na nagrade, ki jih prejmejo drugi, s katerimi se primerja.

Ta model zadovoljstva z zaposlitvijo prikazuje, da zadovoljstvo določa: zaznava posameznika o tem, kar misli, da bi moral prejeti in tistim, kar je dejansko prejel. Če sta A in B enaka, potem je posameznik zadovoljen. Če posameznik zaznava, da so nagrade manjše od tega, kar misli, da bi moral prejeti, občuti nezadovoljstvo. Občutek krivde in nelagodja pa občuti v primeru, ko zazna, da prejme več, kot si zasluži. Na posameznikovo zaznavo o tem, koliko si zasluži dobiti, vpliva tudi zaznava o tem, kaj prejmejo »referenčni drugi«.

»Referenčni drugi« so drugi zaposleni, za katere posameznik meni, da imajo enake sposobnosti, kot jih ima on, opravljajo delo, ki zahteva enake sposobnosti in znanja ter je enako zahtevno, z enako stopnjo odgovornosti kot posameznikovo delo ter prispevajo k doseganju ciljev, kot prispeva on. Po mnenju Lawlerja (v Agarwal 1986, 306) so bolj nezadovoljni tisti, ki zaznavajo, da: so njihovi vložki visoki, je njihovo delo bolj zahtevno, imajo njihovi »referenčni drugi« boljše razmerje med vložki in nagradami, so nagrade, ki jih prejmejo nizke, njihovi »referenčni drugi« prejmejo večje število nagrad.

Slika 4.3: Teorija pravičnosti in neskladja



Vir: Agarwal (1986).

Agarwal (1986) na podlagi pregleda različnih raziskav ugotavlja, da zadovoljstvo ne vpliva nujno na večjo produktivnost oz. učinkovitost. Lawler in Porter (v Agarwal 1986) v svojem modelu prikazujeta nasprotno, in sicer da produktivnost vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih pri delu. Kot je prikazano na spodnji sliki (Slika 4.4), učinkovitost vodi do nagrad in v primeru, da nagrade ustrezajo pričakovanjem zaposlenega, bo zaposleni občutil zadovoljstvo.

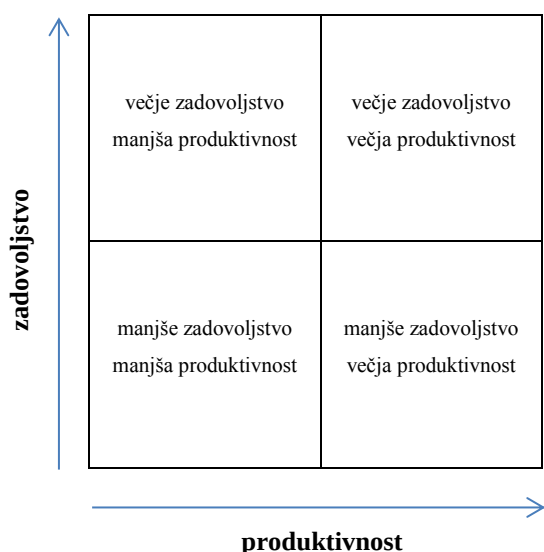
Slika 4.4: Model učinkovitosti, ki vodi do zadovoljstva



Vir: Agarwal (1986).

Pravzaprav je razmerje med zadovoljstvom in produktivnostjo zelo kompleksno. Agarwal (1986, 309) opredeli štiri različne možne povezave med zadovoljstvom in produktivnostjo (Slika 4.5).

Slika 4.5: Povezava med zadovoljstvom in produktivnostjo



Vir: Agarwal (1986).

Manjše zadovoljstvo in večja produktivnost zaposlenih se pojavlja zlasti v organizacijah, kjer nadrejeni za doseg uspešnega in bolj učinkovitega opravljanja delovnih nalog uporabljajo strokovne menedžerske pristope, in sicer ne glede na potrebe in občutja zaposlenih. Prav tako pa lahko zelo zadovoljni zaposleni dosegajo slabšo produktivnost, ko menedžment skrbi za ohranjanje njihovega zadovoljstva, hkrati pa od zaposlenih ne zahteva visoke oz. večje produktivnosti. Manjše zadovoljstvo in slabša produktivnost zaposlenih je največkrat prisotna

v organizacijah, kjer menedžmentu produktivnost in potrebe zaposlenih niso pomembne. Visoka stopnja zadovoljstva in visoka produktivnost zaposlenih pa obstaja v k zaposlenemu in k delovnim nalogam orientiranih organizacij, kjer nadrejeni pomagajo zaposlenim pri njihovem zadovoljevanju socialnih in psihosocialnih potreb, hkrati pa postavljajo cilje, ki zahtevajo visoko učinkovitost in produktivnost. Uspešno integrirajo potrebe zaposlenih s cilji organizacije (Agarwal 1986).

Konstantno pa je zadovoljstvo zaposlenih povezano s fluktuacijo. Manj zadovoljni zaposleni bodo bolj verjetno prenehali delovno razmerje v primerjavi z zaposlenimi, ki so zadovoljni z zaposlitvijo. Prav tako pa bodo manj zadovoljni zaposleni bolj pogosto odsotni z dela kot bolj zadovoljni zaposleni (Agarwal 1986).

4.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Na podlagi raziskav je bilo ugotovljeno, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo številni različni dejavniki, in sicer uspeh, priznanje, delovno vedenje, napredovanje, odgovornost (Herzberg 1959), opolnomočenje (Ahmed in Rafiq 2000, 455), raznolikost delovnih opravil, pogoji dela, delovna učinkovitost, možnost nadaljnjega kariernega razvoja (Roelen in drugi 2006), način vodenja nadrejenih (Tengilimoğlu in Yiğit v Güçer in Demirdağ 2014) in dobri medosebni odnosi z nadrejenimi (Synpniewska 2014).

Agarwal (1986, 306–307) pa na osnovi pregleda številnih študij izpostavlja naslednje determinante, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih: *nadzor, delovna skupina, vsebina dela, poklicni nivo, specializacija, starost, rasa in spol*.

Nadzor, ki ga izvajajo nadrejeni, je eden izmed najpomembnejših dejavnikov vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo. Ugotovljeno je bilo, da imajo k zaposlenemu usmerjeni in uvidevni oz. pozorni nadrejeni, ki se osebno zanimajo za svoje zaposlene ter izkazujejo prijateljstvo, zaupanje, spoštovanje in toplino, relativno bolj zadovoljne zaposlene. Zadovoljstvo z vedenjem vodstva vpliva na posledično nižjo stopnjo fluktuacije in odsotnost z dela. Po drugi strani pa nadrejeni, ki so usmerjeni zgolj k produktivnosti in vidijo zaposlene zgolj kot »ljudi, ki opravijo delo«, vplivajo na manjše zadovoljstvo zaposlenih in posledično na relativno visoko stopnjo fluktuacije in odsotnost z dela. Poleg pomembne vloge vedenja vodstva na zadovoljstvo zaposlenih pa zaposleni izražajo večje zadovoljstvo, če imajo možnost sodelovanja pri odločitvah, zlasti pri tistih, ki vplivajo na njih, pri čemer ne moremo trditi, da večja participacija pri odločitvah povečuje zadovoljstvo zaposlenih ter da jo nižja

participacija znižuje (Agarwal 1986, 307). Vroom (v Agarwal 1986, 307) dodaja, da je učinek participacije pri odločitvah na zadovoljstvo zaposlenih odvisen predvsem od jakosti potrebe zaposlenih po njihovi neodvisnosti in stopnji avtoritarnosti.

Kot je ugotovil Mayo (v Agarwal 1986, 307), je želja posameznika, da se v službi stalno povezuje oz. družijo s sodelavci, izredno močna. Zaposleni v interakcijah z drugimi znotraj skupine iščejo zadovoljitev socialnih in psiholoških potreb. Izolirani delavci zato ne marajo svoje službe. Stopnja zadovoljstva, ki izhaja iz interakcije zaposlenega z njegovimi sodelavci, pa je odvisna od njegove potrebe po vključenosti oz. pripadanju skupini (Agarwal 1986, 307).

Po mnenju Herzberga, Mausnerja in Snydermana (v Agarwal 1986, 307) dejavniki, ki se navezujejo na vsebino dela, kot so dosežek, pohvala za opravljeno delo, napredovanje, odgovornost in delo samo, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, pri čemer njihova odsotnost ne ustvari nezadovoljstva. Nasprotno pa neprijetni dejavniki, kot so slabo vodenje, slabi delovni pogoji, neustrezna organizacijska politika, neustrezna plača itd., vplivajo na nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa ne prispeva k zadovoljstvu. V literaturi so se pojavila nasprotna mnenja, saj so druge študije potrdile, da so plača, varnost, vodenje, družbeni odnosi in delovni pogoji pomembni elementi, ki imajo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Agarwal 1986, 307).

Prav tako so številne študije pokazale, da obstaja pozitivna povezava med pozicijo posameznika na hierarhični lestvici v podjetju in njegovim zadovoljstvom z zaposlitvijo. Zaposleni na višjih hierarhičnih mestih so z zaposlitvijo bolj zadovoljni. Delovna mesta na višjih ravneh so namreč bolje plačana, so bolj raznolika, nudijo več izzivov in zahtevajo manj fizičnega napora kot dela na nižjih ravneh.

Specializacija vodi k večji učinkovitosti, vendar pa po drugi strani vpliva na nezadovoljstvo. Ponavljajoče se delo zaposleni namreč doživljajo kot dolgočasno in monotono. Kot je bilo ugotovljeno v raziskavah, se zadovoljstvo delavcev poveča z uvedbo določenih sprememb, npr. s povezovanjem različnih delovnih funkcij (Walker in Guest v Agarwal 1986, 308) in s povečanjem števila različnih delovnih obveznosti (Mann in Hoffman v Agarwal 1986, 308), pri čemer pa Vroom in Maier (v Agarwal 1986, 308) dodajata, da večje število različnih opravil ne vodi nujno do večjega zadovoljstva, če le-ta ne tvorijo enotne, integrirane in smiselne celote, saj dodajanje različnih, med sabo nepovezanih aktivnosti ali rotacija delavcev od enega do drugega delovnega mesta, ki med sabo nista vsebinsko povezana, ne vodijo do pozitivnih sprememb proti povečanju zadovoljstva ali motivacije.

Nekatere raziskave poročajo o pozitivni korelaciji med starostjo in zadovoljstvom zaposlenih z zaposlitvijo. Starejši delavci so praviloma bolj zadovoljni z zaposlitvijo, saj so se verjetno že navadili in prilagodili na delovne pogoje. Mlajši delavci, še posebej tisti z boljšo izobrazbo in iz boljšega družbenega okolja, ki imajo višje ambicije in željo po napredovanju, pa izražajo nezadovoljstvo, ki verjetno izhaja iz njihovega prepričanja, da ne napredujejo dovolj hitro (Agarwal 1986, 308).

Dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo z zaposlitvijo, pa sta tudi rasa in spol. V ameriški raziskavi je bilo ugotovljeno, da so temnopolti zaposleni bolj nezadovoljni kot belopolti, prav tako pa so bolj nezadovoljne ženske kot moški. Agarwal (1986, 308) predpostavlja, da verjetno zato, ker imajo temnopolti in ženske slabše možnosti zaposlitve v primerjavi z belopoltnimi moškimi.

Prav tako tudi drugi avtorji (Moorhead in Griffin 1989; Robbins 1991) navajajo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in se nanašajo predvsem na vsebino dela, plačo, druge vrste nagrad, delovne razmere, odnose pri delu tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi, način vodenja, samostojnost pri delu, vključenost pri odločitvah ter osebne potrebe.

Delitev na ekstrinzične, intrinzične in splošne dejavnike, ki opredeljujejo zadovoljstvo zaposlenih pa obravnavajo tudi Gunlu in drugi (2010). Med intrinzične dejavnike uvrščajo zmožnost uporabe lastnih sposobnosti, dosežke, neodvisnost, pristojnost, moralne vrednote, odgovornost, varnost, kreativnost, socialne storitve, družbeni status in raznovrstnost. Med ekstrinzične dejavnike pa po njihovem mnenju sodijo napredovanje, organizacijska politika, kompenzacija, priznanje, nadzor in način vodenja. V kategorijo splošnih dejavnikov pa uvrščajo delovne pogoje in sodelavce.

5 ZAVEZANOST ZAPOSLENIH

Številne pretekle raziskave (Porter in drugi 1974; Steers 1977) so ugotovile, da je organizacijska zavezanost izredno pomemben koncept, ki organizaciji prinaša številne koristne in želene posledice, kot so povečana učinkovitost in zadovoljstvo z zaposlitvijo ter zmanjšana odsotnost z dela in fluktuacija (Yousef 2000, 6; Mathieu in Zajac 1990; Patrick in Sonia 2012; Hunt in drugi 1985).

Na ta način organizacijska zavezanost prispeva k boljšim organizacijskim rezultatom (Mowday in drugi 1979; Bragg 2002) oz. k doseganju zastavljenih strateških ciljev, zaradi

česar je ustvarjanje in ohranjanje zavezanih zaposlenih za organizacijo ključnega pomena (Briscoe in Claus 2008).

5.1 OPREDELITEV ZAVEZANOSTI ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

Pojem zavezanosti (ang. *commitment*) je tesno povezan z drugimi sorodnimi pojmi, ki se med seboj prepletajo. Angleški izraz *commitment* se namreč v strokovnih besedilih prevaja še kot pripadnost in predanost. V naši nalogi bomo uporabljali izraz zavezanost, ki ga uporabi Podnar (2004), izhajajoč iz Žabkarjeve (v Podnar 2004, 122) opredelitve zavezanosti, ki temelji na menjalni paradigmi in gre za »željo posameznika po ohranjanju oz. nadaljevanju odnosa«. Zavezanost je »proces, s katerim se posameznik z neko odločitvijo ali ravnanjem naredi vezan na podjetje oz. se naredi dolžen, kaj mora storiti ali delati« (Podnar 2004, 117) in gre predvsem za željo posameznika, da ostane v organizaciji (Podnar 2004, 122).

V okviru teoretične obravnave zavezanosti sta prisotni dve različni smeri raziskav (Yoon in drugi v Podnar 2004, 117). Prva predstavlja usmerjenost na objekte, ki jim je posameznik pripaden, druga smer pa obravnava naravo oz. usmerjenost zavezanosti (Yoon in drugi v Podnar 2004). Sano (v Podnar 2004, 118) uvršča med objekte zavezanosti tudi organizacijo, z njo pa je povezana organizacijska zavezanost. Znotraj smeri, ki obravnava naravo oz. usmerjenost zavezanosti, razlikujemo med dvema različnima pristopoma razumevanja zavezanosti, ki ju je Stevans s sodelavci (v Podnar 2004) poimenoval psihološki in menjalni pristop.

Psihološki pristop obravnava zavezanost kot »intenzivnost posameznikove identifikacije z in vpletenosti v določeno organizacijo« (Porter in drugi v Podnar 2004, 118).

Menjalni pristop pa zavezanost vidi kot rezultat menjave spodbud in prispevkov med posameznikom ter organizacijo (Morris in Sherman v Podnar 2004, 119), pri čemer Podnar (2004, 119) izpostavi, da je poudarek na menjalnih vložkih, ki naj bi določali naravo odnosa. Kot pravi Beck (v Podnar 2004, 119), bo posameznik organizaciji bolj zavezan, če bo v organizacijo več vložil oz. bo z odhodom več izgubil.

Razlika v razumevanju zavezanosti med obema pristopoma je predvsem ta, da psihološki pristop zavezanost vidi kot razpoloženje, menjalni pristop pa zavezanost razume kot vedenje. (Blau in Boal v Podnar 2004, 119).

Oba pristopa zavezanosti pa sta poskušala združiti Allenova in Meyer (1990, 1), ki skupno točko različnih študij o zavezanosti vidita v povezanosti zavezanosti s fluktuacijo. Zavezani zaposleni so tisti, ki bi najmanj verjetno radi zapustili organizacijo. Avtorja sta na osnovi tega izhodišča oblikovala dva tipa organizacijske zavezanosti, in sicer afektivno zavezanost, ki se navezuje na psihološki pristop, in vztrajnostno zavezanost, ki je izpeljana iz menjalnega pristopa (Allen in Meyer 1990, 1).

Afektivna zavezanost predstavlja zavezanost, ki odraža identifikacijo posameznika z organizacijo, vključenost posameznika v organizacijo in temelji na čustveni povezavi, ki jo posameznik razvije z organizacijo (Allen in Meyer 1990, 1). Po mnenju Jarosa (2007, 7) se razvije primarno na podlagi pozitivnih delovnih izkušenj oz. izkušenj, ki zadovoljijo posameznikovo psihološko potrebo, da se počuti udobno v organizaciji in kompetentno v svoji delovni vlogi (Allen in Meyer 1990, 4). Tisti zaposleni, ki imajo močno afektivno zavezanost, ostajajo v organizaciji, ker si to želijo (Allen in Meyer v Gunlu in drugi 2010, 696), zaradi česar je tako za zaposlene, ki so močno zavezani, najmanj značilno, da zapustijo organizacijo (Allen in Meyer 1990, 1). Razlog za to niso samo ekstrinzične nagrade, marveč gre predvsem za motive čustvene narave (Allen 2003, 241). Afektivna zavezanost je najbolje zajeta v definiciji Porterja in sodelavcev (Allen in Meyer 1990, 2), ki pravi, da je organizacijska zavezanost relativno močna identifikacija posameznika z in vključenost v določeno organizacijo, ki se kaže v močni želji ostati v organizaciji, v pripravljenosti vložiti več truda v delo ter v ponotranjenju organizacijskih ciljev in vrednot (Mowday in drugi 1979, 226).

Vztrajnostna zavezanost se nanaša na zaznane ekonomske kot tudi na družbene stroške, povezane z odhodom iz organizacije (Jaros 2007, 7). Kot pravi Stebbins (1970) temelji na »zavedanju, da izbira druge družbene identitete ni mogoča, zaradi prevelikih stroškov, ki bi jih povzročila menjava«. Posamezniki z močno vztrajnostno zavezanostjo ostajajo v organizaciji, ker morajo (Allen in Meyer v Gunlu in drugi 2010, 696) oz. kot pravi Podnar (2004, 120), ker nimajo boljše izbire. Tako kot vložki tudi pomanjkanje alternativ povečuje zaznane stroške, ki jih posameznik povezuje s tem, če bi zapustil organizacijo (Allen in Meyer 1990, 4). Manj možnih alternativ zaposleni misli, da ima, močnejša bo njihova vztrajnostna zavezanost do njihovega trenutnega delodajalca (Allen in Meyer 1990, 4).

Poleg navedenih dveh pristopov pa sta Allenova in Meyer prevzela Wienerjev (1982, 471) *normativni vidik zavezanosti*, ki zavezanost definira kot »ponotranjene normativne vzgibe, ki

usmerjajo k dejanjem uresničevanja organizacijskih ciljev in interesov«. Posamezniki delujejo v skladu s cilji in interesi organizacije izključno zaradi tega, ker mislijo, da je to moralno in edino prav (Wiener 1982, 421), vendar kot pravi Podnar (2004, 121) bi bili z enako mero zavezani tudi drugemu podjetju, tistemu, v katerem bi bili zaposleni. Jaros (2007, 7) dodaja, da normativna zavezanost temelji na obveznostih, ki jih posameznik čuti do organizacije, pri čemer občutek obveznosti izhaja iz norme recipročnosti, v organizaciji pa tako ostaja, ker se čuti dolžnega ostati (Allen in Meyer 1990, 1–3).

Allenova in Meyer (1990) sta vse tri navedene dimenzije zavezanosti vključila v svoj večdimenzionalni model, t. i. model treh komponent zavezanosti, ki je na področju literature o organizacijski zavezanosti močno prisoten in sprejet (Gunlu in drugi 2010, 695). Na osnovi vseh treh dimenzij, afektive, vztrajnostne in normativne opredelita zavezanost kot »obliko psihološkega stanja in konkretno ravnanje posameznika, ki določa posameznikov odnos z organizacijo in vpliva na njegovo ravnanje ter na njegovo odločitev, ali bo ostal v njej ali ne« (Allen in Meyer v Podnar 2004, 121–122). Pri tem, ali posameznik želi ostati član organizacije ali ne, ga torej vodijo različni dejavniki oz. vzgibi (Podnar 2004), ki jih bomo obravnavali kasneje.

Zaposleni organizacijsko zavezanost tako doživijo na treh različnih psiholoških stopnjah (Jaros 2007). Vse tri oblike zavezanosti pa se lahko med seboj prepletajo, pri čemer so nekateri vidiki zavezanosti bolj prisotni kot drugi (Podnar 2004, 121), hkrati pa imajo za organizacijo različne posledice (Genevičiūtė-Janonienė in Endriulaitienė 2014, 558). Tako lahko rečemo, da vse tri oblike zavezanosti pomembno prispevajo k razumevanju povezave med zaposlenimi in organizacijo ter da lahko to povezavo razumemo še bolj, če vse tri oblike zavezanosti obravnavamo hkrati (Allen in Meyer 1990, 14).

5.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA ZAVEZANOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

Organizacijska zavezanost pri posamezniku ni nujno zavestna in namerna (Becker 1960, 38–39).

Allenova in Meyer (1990, 4) opredelita dejavnike, ki vplivajo na dimenzije organizacijske zavezanosti. Pridružujeta se ugotovitvam Mowdaya in njegovih sodelavcev (1982), da na afektivno zavezanost vplivajo predvsem osebne značilnosti, značilnosti dela, delovne izkušnje in strukturne značilnosti. Od navedenih imajo na afektivno zavezanost največji vpliv delovne izkušnje, še posebno takšne, ki zadovoljujejo posameznikove psihološke potrebe, da se

počutijo udobno znotraj organizacije in kompetentno v svoji delovni vlogi (Allen in Meyer 1990, 4). Na dobro počutje v največji meri vplivajo zanesljivost organizacije, dovezetnost menedžmenta za predloge zaposlenih, pravičnost, kohezija med sodelavci, jasnost vlog in ciljev, medtem ko se občutek kompetentnosti najbolj krepi z izzivi pri delu, s težavnostjo ciljev, z občutkom osebne pomembnosti za organizacijo, s povratnimi informacijami in participacijo (Allen in Meyer 1990, 9). Mathieu in Zajac (v Podnar 2004, 123) pa na podlagi metaanalize teorije med dejavnike, ki vplivajo na zavezanost, uvrstita še: vpliv vlog, ki jih imajo zaposleni v podjetju; odnos zaposlenega s skupino in nadrejenimi; motivacijo zaposlenih v obliki poklicne in sindikalne zavezanosti, interno motivacijo, vključenost v delo, izvedbo dela ter zadovoljstvo z delom (v Podnar 2004, 123).

Na vztrajnostno zavezanost vplivata razsežnost in/ali število vložkov, ki jih posameznik vloži v organizacijo, in pa zaznano pomanjkanje drugih alternativ (Allen in Meyer 1990, 4).

Na normativno zavezanost pa vplivajo posameznikove izkušnje pred in po vstopu v organizacijo oz. posameznikova primarna socializacija (družina) in organizacijska socializacija (Allen in Meyer 1990, 4). Allenova in Meyer (1990, 14) predpostavljata, da bo posameznik čutil močno normativno zavezanost, če bo imel tak zgled pri starših oz. pomembnih drugih oz. bo preko različnih organizacijskih praks in v okviru organizacijske socializacije prevzel prepričanje, da organizacija njegovo zvestobo pričakuje.

V svojih raziskavah so tudi številni drugi avtorji potrdili vpliv različnih dejavnikov na različne dimenzije zavezanosti oz. na zavezanost kot celoto. Podnar (2004, 123) na podlagi preučene literature izbere in našteje naslednje: organizacijska kultura, subkultura in klima, tip podjetja, poslanstvo podjetja in aktivnosti podjetja, njegovo komuniciranje, delovna in organizacijska etika, vedenje in lastnosti nadrejenih, zaznano notranje in zunanje organizacijsko okolje ter interno lastništvo (Podnar 2004, 123).

Poleg različnih dejavnikov, ki vplivajo na zavezanost, pa ima tudi zavezanost različne posledice oz. vplive na vedenje zaposlenih, kot so motivacija, vodenje in zadovoljstvo z zaposlitvijo. Za zaposlene, ki občutijo močno zavezanost, je bolj verjetno, da bodo obdržali zaposlitev na dolgi rok, prav tako pa izkazujejo visoko zadovoljstvo z zaposlitvijo, delo opravljajo kakovostno ter učinkovito (Park in Rainey 2007, 198).

Glede na posledice posamezne dimenzije zavezanosti Podnar (2004, 124–125) združi ugotovitve in sklene, da ima največji pozitiven vpliv afektivna zavezanost, ki vpliva na manjšo

odsotnost z dela, večjo produktivnost, obstanek v podjetju, odgovorno ravnanje in dodaten trud zaposlenih ter večje zadovoljstvo zaposlenih (glej Tabela 5.1). Podobno ugotovita tudi Mathieu in Zajac (1990), da afektivna zavezanost pozitivno vpliva na zavzetost pri delu, splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo in zadovoljstvo s sodelavci. Prav tako sta tudi Park in Rainey (2007) s svojo raziskavo dokazala, da afektivna zavezanost vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, zaznano učinkovitostjo in kakovostjo dela. Podnar (2006, 8–9) dodaja, da si pri normativni zavezanosti ugotovitve raziskav niso enotne, vendar kljub temu v večini primerov navajajo pozitiven vpliv te dimenzije, za vztrajnostno dimenzijo pa je bil ugotovljen celo negativen vpliv na manjšo odsotnost z dela, produktivnost in odgovorno ravnanje. Negativne posledice vztrajnostne zavezanosti, ki sta jih ugotovila Genevičiūtė-Janonienė in Endriulaitienė (2014, 562), se kažejo predvsem v višji stopnji upiranju spremembam, cinizma in emocionalne izčrpanosti.

Tabela 5.1: Dimenzije zavezanosti in njihov vpliv

	Afektivna zavezanost	Vztrajnostna zavezanost	Normativna zavezanost
Zmanjševanje odsotnosti z dela in boljše vrednotenje podjetja	DA ++	NE -	DA/NE
Večja produktivnost in boljša izvedba dela	DA ++	NE -	DA/NE
Obstanek v podjetju	DA ++	DA ++	DA +
Odgovorno ravnanje in dodatni napori zaposlenih	DA ++	NE -	DA +
Zadovoljstvo zaposlenih	DA	/	DA +

Legenda: DA/NE pomeni, da povezanost (ne)obstaja; pozitivna ali negativna smer povezanosti.

Vir: Podnar (2004).

Glede na pozitivne vplive je za podjetja najbolj zaželena afektivna zavezanost, deloma tudi normativna, ne pa vztrajnostna zavezanost (Meyer in drugi v Podnar 2004, 125), čeprav, kot pravi Podnar (2004, 125), vse oblike zavezanosti vplivajo na to, da si posameznik želi ostati zaposlen v podjetju. Za podjetje je bolj pomembno, kaj in kako zaposleni dela in ne samo to, ali si posameznik želi ostati v podjetju ali ne (Allen in Meyer v Podnar 2004, 125).

Povezava med zavezanostjo in odnosom do dela se lahko razlikuje glede na jakost posamezne komponente zavezanosti. Na podlagi raziskav (Allen in Meyer 1990) je bilo ugotovljeno, da obstaja pozitivna korelacija med afektivno zavezanostjo in učinkovitostjo dela zaposlenih, ki

so jo ocenjevali nadrejeni, in negativna korelacija med učinkovitostjo dela zaposlenih in vztrajnostno zavezanostjo.

Prav tako pa ima različne posledice na posameznika in organizacijo tudi stopnja zavezanosti. Randallova (1987) v svojem delu predstavi pozitivne in negativne posledice različnih stopenj zavezanosti, tako za zaposlene kot tudi za podjetja.

Nizka zavezanost, kot ugotavlja Randallova (1987), ima za organizacijo več negativnih posledic kot pozitivnih, prav tako pa je nefunkcionalna tudi za posameznika. Za organizacijo nizka zavezanost zaposlenih pomeni predvsem visoko fluktuacijo, visoko odsotnost z dela, zamujanje, pomanjkanje namere ostati v podjetju, nizko kakovost dela, nelojalnost podjetju itd. Kljub številnim negativnim posledicam pa sta lahko visoka fluktuacija in odsotnost posameznikov z nizko zavezanostjo za organizacijo funkcionalni, sploh, če gre za posameznike, ki so moteči in imajo slabše delovne rezultate. Z njihovim odhodom se lahko izboljša vedenje ostalih zaposlenih, prav tako pa lahko namesto njih zaposlimo nove delavce z novimi znanji (Randall 1987, 463).

Pri srednji stopnji zavezanosti zaposleni občutijo močnejšo pripadnost in več dolžnosti do organizacije, močnejšo lojalnost, varnost in učinkovitost. Zaposleni s srednjo stopnjo zavezanosti ohranjajo svojo integriteto in osebne vrednote pri izpolnjevanju zahtev organizacije. Sprejmejo nekatere vrednote organizacije, ne pa vseh. Za organizacijo srednja stopnja zavezanosti pomeni, da zaposleni ostajajo v podjetju dlje časa in so z delom zadovoljni, po drugi strani pa zaposleni omejijo trud izven svojih formalnih dolžnosti in uravnavajo zahteve podjetja z zahtevami, ki niso vezane na delo (Randall 1987, 463–464).

Čeprav tudi visoka zavezanost prinaša nekaj negativnih posledic tako za posameznike kot tudi za organizacijo, pa zagotavlja več pozitivnih kot negativnih. Posamezniki hitreje napredujejo in so za svoje vedenje nagrajeni. Za podjetje pa visoka zavezanost pomeni zanesljivo in stabilno delovno silo, ki upošteva zahteve po večji produktivnosti ter tako omogoča, da organizacija dosega svoje cilje. Negativne posledice visoke zavezanosti so pri posamezniku predvsem ovirana rast in mobilnost ter potlačena kreativnost in inovativnost, nezmožnost ločevanja službenega in osebnega življenja, za organizacijo pa lahko preveč neustreznih visoko zavezanih zaposlenih prinaša slabše rezultate. Zaposleni so namreč lahko organizaciji popolnoma predani, vendar ne ustrezajo organizacijskim potrebam (Randall 1987, 464–466).

6 POVEZANOST ZADOVOLJSTVA IN ZAVEZANOSTI ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo z zaposlitvijo in zavezanost zaposlenih organizaciji pa sta v tesni medsebojni povezavi (Mowday in drugi 1982; Glisson in Durick 1988; Tung-Chun in Wan-Jung 2007; Lew 2008), pri čemer je zavezanost celovit oz. splošen odziv na organizacijo, zadovoljstvo pa je bolj odziv na določeno delo oz. različen vidik dela (Feinstein in Vondrasek 2001, 6). Zavezanost se od zadovoljstva z zaposlitvijo razlikuje po svoji konsistentnosti skozi čas (Feinstein in Vondrasek 2001, 6). Kot pravijo Mowday in sodelavci (v Feinstein in Vondrasek 2001, 6) »dnevni dogodki lahko vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih z zaposlitvijo, vendar pa po drugi strani takšni prehodni dogodki ne bi smeli omajati povezanosti zaposlenega z organizacijo«.

Glisson in Durick (1988, 61) sta v svoji raziskavi ugotovila, da tako na zadovoljstvo kot na zavezanost vplivajo številni dejavniki treh kategorij: značilnosti dela, značilnosti podjetja in značilnosti posameznika. Zadovoljstvo z zaposlitvijo v največji meri določajo značilnosti dela, raznolikost delovnih nalog in jasnost vlog, medtem ko je zavezanost v največji meri odvisna od značilnosti organizacije, vodstva in starosti organizacije. Za značilnosti posameznika sta ugotovila, da v večji meri vplivajo na zavezanost kot pa na zadovoljstvo (Glisson in Durick 1988, 66).

Prav tako je po mnenju Mowdaya in sodelavcev (1982) zadovoljstvo z zaposlitvijo odziv na določeno delo oz. značilnosti dela, zavezanost pa je bolj splošen odziv na organizacijo. Podobno sta v svoji raziskavi ugotovila Shore in Martin (1989), da je zadovoljstvo z zaposlitvijo vezano bolj na izvedbo in rezultate delovnih nalog, zavezanost zaposlenih pa se nanaša bolj na rezultate organizacijske ravni. Zadovoljni zaposleni so opravljali delo bolj učinkovito, večja zavezanost zaposlenih pa se je izražala v manjši fluktuaciji.

Na podlagi raziskave pa Hunt in drugi (1985, 125) povzamejo, da dejavniki, ki vplivajo na povečanje zavezanosti, prav tako prispevajo k povečanju zadovoljstva zaposlenih. Tudi oni poudarjajo, da je to predvsem delo in njegove značilnosti, kot so avtonomija, raznolikost nalog in povratne informacije.

Povezavo med zadovoljstvom in zavezanostjo lahko vidimo na več različnih načinov (Mowday in drugi 1982). Porter in sodelavci (1974, 604) trdijo, da je zadovoljstvo z zaposlitvijo specifična komponenta organizacijske zavezanosti. Vpliv zadovoljstva na

zavezanost so s svojimi raziskavami ugotovili tudi mnogi drugi (Mowday in drugi 1982; Feinstein in Vondrasek 2006; Yousef 1998). Prav tako pa številni avtorji (Bateman in Strasser 1984; Lau in Chong 2002) potrjujejo vpliv organizacijske zavezanosti na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo (Gunlu in drugi 2010, 697).

V literaturi so tako prisotni štirje modeli povezav med zadovoljstvom z zaposlitvijo in zavezanostjo zaposlenih organizaciji (Vandenberg in Lance v Tung-Chun in Wan-Jung 2007, 1266).

Prvi in v literaturi najbolj sprejet model je model, v katerem je zadovoljstvo z zaposlitvijo faktor vpliva na zavezanost, pri čemer se zavezanost lahko razvije le, če posameznik pozna in sprejema organizacijske cilje in vrednote (Tung-Chun in Wan-Jung 2007, 1266–1267). Drugi model obravnava zavezanost kot faktor vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, kar utemeljuje z razlago, da s tem, ko zaposleni postane zavezan organizaciji, razvije stopnjo zadovoljstva, konsistentno z njegovo zavezanostjo, s čimer zmanjša kognitivno disonanco (Tung-Chun in Wan-Jung 2007, 1267). Tretji model razlaga vzajemno povezavo med obema konceptoma. Četrti model pa predpostavlja, da med zadovoljstvom z zaposlitvijo in zavezanostjo ni nobene vzročno-posledične zveze. Močna povezanost med zadovoljstvom z zaposlitvijo in zavezanostjo temelji na dejavnikih vpliva, ki si jih delita (Tung-Chun in Wan-Jung 2007, 1267). V našem primeru bomo zavezanost in zadovoljstvo obravnavali kot neodvisna koncepta.

7 LASTNIŠTVO

»Lastništvo je družbeni fenomen, katerega vsebina in pomen odsevata družbene potrebe, norme in dogovore« (Kanjuo-Mrčela 1999a, 19). »Ima pomembno pravno in ekonomsko dimenzijo, ker je del pravnega sistema določene družbe in vpliva njene ekonomske ureditve« (Kanjuo-Mrčela 1999b, 83). Pravni sistem definira lastniške pravice, ki morajo imeti moralno opravičilo oz. utemeljitev na podlagi človekove potrebe, pravice (svoboda, enakost, dostojanstvo, življenje) ali družbenega cilja (Kanjuo-Mrčela 1999b, 83).

Kot pravi Kanjue-Mrčela (1999b, 84), se opredelitev lastništva »opira na koncepte in definicije človeka (njegove narave in potreb), družbe ter osnovnih družbenih institucij«. Po njenem mnenju lastništvo sodi med »osnovne človekove potrebe, če razmišljamo o pravici do razpolaganja z dobrinami in pogoji, ki omogočajo človekovo življenje«. Z urejenostjo

lastniških razmerij se zadovolji človekova potreba po varnem in strukturiranem življenju (Kanjuo-Mrčela 1999b, 84).

Vsebina in obseg pojma lastništva pa sta se v različnih družbenih sistemih spreminjala glede na prevladujočo ideologijo (Kanjuo-Mrčela 1999a, 19). Lastništvo je večdimenzionalen koncept, saj obstaja »razlikovanje posedovanja in lastništva, pravnega in ekonomskega lastništva, psihološkega in formalnega lastništva ter lastništva de facto in de iure« (Kanjuo-Mrčela 1999b, 84). Posedovanje, ekonomsko, psihološko in lastništvo de facto označujejo aktiven odnos nosilca pravice do predmeta lastništva, nasprotno pa pravno, formalno in lastništvo de iure predstavljajo pasiven, formalen odnos (Kanjuo-Mrčela 1999a, 21).

Kanjuo-Mrčelova (1999a, 20) dodaja, da lastniška oblika na ravni organizacije prav tako vpliva na organizacijske rešitve, strukturo in kulturo organizacije.

Definicije lastništva se najpogosteje navezujejo na sklop pravic (Kanjuo-Mrčela 1999b, 85). Že francoska zakonodaja iz 19. stoletja, na kateri temelji osnova današnjega razumevanja lastništva, definira tri osnovne pravice: pravico do uporabe, pravico do proizvodov in pravico do razpolaganja (prodaje, darovanja ali uničenja) in lastništvo opredeli kot ekskluzivno pravico posameznika (Kanjuo-Mrčela 1999b, 85; Kanjue-Mrčela 1999a, 20). Macpherson (1978, 6–9) opozori na razširjenost dveh zmotnih predstav pojma lastništva: lastništvo kot predmet in ekskluzivno zasebno lastništvo. V vsakdanjem jeziku se lastništvo običajno nanaša na predmete oz. stvari, kot so hiša, kos zemlje, trgovina, in ne na pravico (Macpherson 1978, 6).

Najbolj razširjena utemeljitev lastništva pa predstavlja delovna teorija lastništva, ki pravi, da »imajo ljudje lastniško pravico do tega, kar ustvarijo na svojo lastno pobudo, s svojo lastno inteligenco in delom« (Kanjue-Mrčela 1999b, 86). Locke (v Kanjue-Mrčela 1999b, 86) definira lastništvo kot pravico do življenja, svobode in imetja, pri čemer meni, da je lastništvo nastalo na osnovi dela, vloženega v objekt lastništva. Tej utemeljitvi lastnine se pridružuje tudi Rousseau (v Kanjue-Mrčela 1999b, 87).

»Oblike lastništva se razlikujejo glede na nosilca lastniških pravic (družbena, državna, skupna, kolektivna, zasebna lastnina) in glede na predmet lastništva (predmeti za osebno rabo, sredstva za proizvodnjo, kapital, zemlja, osebe)« (Kanjue-Mrčela 1999a, 20).

Macpherson (1978, 5–6) razlikuje tri oblike lastništva: skupno, zasebno in državno, na osnovi merila ekskluzivnosti in neekskluzivnosti ter fizične in pravne osebe (Kanjue-Mrčela 1999b,

90). Skupno lastništvo zagotavlja vsakemu posamezniku, da ne bo izključen iz uporabe ali koristi nečesa. Zasebno lastništvo pa je ekskluzivna pravica osebe, ki zagotavlja posamezniku, da lahko izključi druge iz uporabe ali koristi nečesa. Obe obliki lastništva sta obliki individualnih pravic, ki veljajo za fizične oz. pravne osebe. V primeru državnega lastništva pa gre za ekskluzivno pravico pravne osebe in je korporativna pravica, ki izključuje druge. Sestavljajo jo pravice, ki jih je država ustvarila in zadržala zase oz. prevzela od zasebnih posameznikov ali korporacij (Macpherson 1978, 5). Skupno lastništvo je vedno pravica fizičnih oseb, pri čemer je zasebno lastništvo pravica fizične ali pravne osebe, državno lastništvo pa vedno pravica pravne osebe (Macpherson 1978, 6).

Kanjuo-Mrčela (1999a, 47) povzame, da je zasebna lastnina »individualna, osebna lastnina, pri kateri je posameznik nosilec lastniških pravic«. Definicija zasebne lastnine pa se širi tudi na delničarsko lastnino (Kanjuo-Mrčela 1999a, 47).

7.1 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Obstajajo različne formalne ureditve in oblike lastništva zaposlenih. Pri kolektivni obliki so to predvsem kooperative, pri individualnem lastništvu zaposlenih pa gre za delničarstvo zaposlenih (Kanjuo-Mrčela 1999a, 60). V nadaljevanju se bomo osredotočili na slednjo obliko lastništva zaposlenih.

Delničarsko lastništvo zaposlenih je opredeljeno s količino delnic, ki jih ima v lasti zaposleni v podjetju, kjer je zaposlen (Poutsma in drugi 2015, 226).

»Delničar je nosilec pravic in obveznosti, ki izhajajo iz lastnine nad delnicami« (Kanjuo-Mrčela 1999a, 47). Članske pravice vključujejo volilno pravico, možnost udeležbe v organih družbe in upravljanje, premoženjske pravice pa se navezujejo na pravico udeležbe pri dobičku in na rezidualne pravice (Kanjuo-Mrčela 1999a, 47).

Delničarsko lastništvo je nastalo zaradi potreb kapitalističnega sistema po vse večjem investicijskem kapitalu. Predstavlja delitev investicijskega tveganja večjega števila lastnikov in zbiranja kapitala imetnikov, ki združeni dosegajo bolj uspešne rezultate. Za delničarsko lastništvo pa je tudi značilno, da prej združene pravice uprave, nadzora, prilaščanja in tveganja postanejo ločene oz. niso več vezane na lastništvo. Vlogo za nadzor in upravljanje prevzamejo menedžerji, saj so številni lastniki kapitala za to manj zainteresirani in manj sposobni (Kanjuo-Mrčela 1999a, 93). Delničarstvo zaposlenih je lastniška oblika, ki ustrezno odgovori na izzive v podjetju in premosti težave razpršenega delničarskega lastništva

(Kanjuo-Mrčela 1999a, 94). Kakovost delničarstva zaposlenih pa je po mnenju Kanjuo-Mrčelove (1999a, 96) odvisna od organizacijske kulture, načina vodenja in interne komunikacije v podjetju.

V zadnjih letih je opazno nadaljevanje izrazitega porasta shem lastništva delnic za zaposlene po vsej Evropi (Mathieu 2015, 8–11). Mnogo držav je uvedlo delničarsko lastništvo s programi privatizacije, z namenom, da bi se vzpostavili boljši odnosi med zaposlenimi in menedžmentom, da bi se izboljšala delovna učinkovitost zaposlenih in da bi se zmanjšalo nasprotovanje reformam podjetja (Gianaris v McCarthy in drugi 2010). Kot menijo Park in sodelavci (2004, 11), so dejavniki za privatizacijo nekdanjih javnih podjetij lahko različni. Delavci lahko uporabijo lastništvo zaposlenih, da spremenijo podjetje v zasebno in ga obvarujejo pred potencialnimi prevzemi in drugimi zunanjimi delničarji. Je pa tudi način, s katerim delavci pridobijo večji nadzor nad menedžmentom in si povečajo dohodek (Park in drugi 2004, 11).

Zagovorniki lastništva zaposlenih poudarjajo, da pravice s tem pridobivajo tisti, ki dejansko imajo odgovornosti in tvegajo (Kanjuo-Mrčela 1999a, 108). Blairova (v Kanjuo-Mrčela 1999a, 104) poudari človeški kapital in podpira lastniški status zaposlenih, saj so zaposleni tisti, ki so zaslužni za ustvarjanje bogastva v podjetjih. Na drugi strani pa nasprotniki nasprotujejo lastništvu zaposlenih z argumentom, da bi bilo delavcem v interesu povečevanje donosa na delavca in ne povečevanje profita ter da je lastništvo zaposlenih problematično zlasti v tistih primerih, ko je delež zaposlenih lastnikov tako velik, da z glasovanjem vodijo oz. upravljajo podjetje (Blair in drugi 2000, 243–246).

Lastništvo zaposlenih za mnoge zagovornike predstavlja bolj pošteno razdelitev izkupička ekonomske dejavnosti kot tudi večje dostojanstvo za zaposlene. Vse bolj pa so pri zagovarjanju lastništva zaposlenih zastopani formalni argumenti, ki poudarjajo, da je prednost lastništva zaposlenih tudi povečanje delovne učinkovitosti (Blair in drugi 2000, 246).

Blairova in sodelavci (2000, 247) menijo, da lastništvo zaposlenih spodbuja produktivnost zaposlenih z neposrednim finančnim vplivom, prav tako pa tudi s povečanim kontroliranjem drugih zaposlenih in uporabo družbenega pritiska, ki vpliva na zaposlene tako, da se pri delu bolj trudijo. Na podlagi empiričnih študij poudarijo, da v največji meri na izboljšanje produktivnosti vpliva kombinacija lastništva zaposlenih, delitev dobička in programov vključenosti zaposlenih.

Naslednji argument, ki govori v korist lastništvu zaposlenih, je ta, da podjetja, ki so v lasti zaposlenih, zaradi kulturnih in ekonomskih vzrokov ne bodo imela tendence po odpuščanju delavcev v času ekonomskih težav oz. gospodarske krize, prav tako pa je prednost lastništva zaposlenih v tem, da zaposleni prejmejo delež lastniškega kapitala, s tem pa lahko podjetja zmanjšajo stroške pogajanja z zaposlenimi v času težkih gospodarskih razmer.

V svoji raziskavi so Blairova in sodelavci (2000, 288) prišli do ugotovitev, da je oblika lastništva zaposlenih stabilna kot katerakoli druga oblika ureditve lastništva, ki ne vključuje zaposlenih, prav tako pa ni oblika, ki bi bila primarno vezana samo na obdobja tranzicije. Dobro pripomore k stabiliziranju podjetja, saj je podjetje na ta način bolj odporno na stečaj in sovražne prevzeme in manj izpostavljeno konfliktom z zaposlenimi ter zmanjševanju števila delavcev. Zagotavlja bolj stabilno raven zaposlenih. Vse to pa ne prinaša slabše produktivnosti in slabšega finančnega poslovanja podjetja, temveč uspešnost podjetja še povečuje.

V svojem prispevku podobno ugotavlja tudi Kruse (1996, 515), ki pravi, da lastništvo zaposlenih in delitev dobička zmanjšujeta konflikt na delovnem mestu in izboljšujeta uspešnost podjetja. Poleg tega pa lastništvo zaposlenih omogoča tudi širšo razdelitev premoženja. Lastništvo zaposlenih izboljša poslovanje podjetja s povečanim sodelovanjem na delovnem mestu in s pretokom informacij (Kruse in Blasi 1995, 1).

Kruse in Blasi (1995) dodajata, da lastništvo samo po sebi ne vpliva na boljše poslovanje podjetja, temveč je uspešnost podjetja odvisna od okoliščin, v okviru katerih je bilo lastništvo zaposlenih implementirano, od zgodovine odnosov med zaposlenimi v podjetju in drugih politik podjetja, ki podpirajo ali nasprotujejo pozitivnim učinkom lastništva zaposlenih.

Mnogi avtorji priznavajo, da ima lastništvo zaposlenih koristne učinke na produktivnost podjetij (Pendleton in Robinson 2010, 3; Park in drugi 2004). Ravno povezanost nagrad, ki jih prejmejo zaposleni z uspešnostjo podjetja, vodi do uskladitve interesov zaposlenih z interesi podjetja, zaradi česar so se zaposleni pripravljani še bolj potruditi in prispevati k uspehom podjetja. Vendar pa Pendleton in Robinson (2010, 3) po drugi strani poudarjata, da pozitivne učinke lastništva zaposlenih omejuje zlasti pojav neizvajanja dela zaposlenih z zanašanjem na druge (ang. »free-riding«), Weltmann s sodelavci (2015) ter tudi Park s sodelavci (2004) pa poleg neizvajanja dela z zanašanjem na druge navajata še izogibanje oz. 1/n problem.

1/n problem se nanaša na količino vloženega truda zaposlenega, medtem ko prejme le 1/n nagrade (Weltmann in drugi 2015, 250; Park in drugi 2004, 5). Pri večjem številu zaposlenih, kjer se delež nagrade razdeli med več posameznikov, povezava med vložki in trudom posameznika ter nagrado postaja vse bolj šibka, zato postaja izogibanje oz. neizvajanje dela z zanašanjem na druge vse bolj mikavno, še posebno v primeru večjih podjetij z manjšim deležem lastništva zaposlenih (Pendleton in Robinson 2010, 5).

Prav tako pa se v literaturi pojavlja mnenje, da produktivnost zavira prevelika stopnja vključenosti zaposlenih pri odločitvah, saj nekompetentni zaposleni podaljšujejo in ovirajo proces odločanja oz. poizkušajo vplivati na odločitve menedžmenta, in sicer v obsegu, ki ni več učinkovit (Pendleton in Robinson 2010, 4–25; Park in drugi 2004, 5).

Z raziskavo sta Pendleton in Robinson (2010) ugotovila, da v tistih primerih, kjer je podjetje v večinski lasti zaposlenih, lastništvo zaposlenih neposredno vpliva na produktivnost zaposlenih. V podjetjih, kjer je delež zaposlenih lastnikov manjši, pa bi za večje pozitivne učinke lastništva podjetja morala implementirati dodatne oblike vključenosti zaposlenih. Na podlagi rezultatov ugotavljata, da neizvajanje dela z zanašanjem na druge ni nujno tak problem v praksi, kot je predstavljen v literaturi. Sklepata, da je ta pojav bolj značilen za ameriški načrt delničarstva zaposlenih (*ang. ESOP – Employee Shared Ownership Plan*), saj zaposleni »pasivno« pridobijo »brezplačne« delnice (Pendleton in Robinson 2010, 25). Ugotovita tudi, da lahko prevelika vključenost zaposlenih odvrča od koristnih učinkov lastništva. Predlagata, da mora podjetje uskladiti delniški načrt z drugimi oblikami vključenosti zaposlenih za najbolj optimalen učinek lastništva zaposlenih (Pendleton in Robinson 2010, 25).

Medtem ko je lastništvo zaposlenih povezano z večjo produktivnostjo, pa je višja stopnja preživetja teh podjetij povezana z večjo zaposlitveno stabilnostjo, pri čemer naj bi podjetja nudila varnejšo zaposlitev predvsem zaradi kulture sodelovanja, ki povečuje zavezanost zaposlenih, njihovo usposabljanje in pripravljenost prilagajanja, ko se pojavijo težke gospodarske razmere (Park in sodelavci 2004, 3–30). Lastništvo zaposlenih ima na ta način pomembno vlogo pri povečevanju varnosti ohranjanja delovnega mesta in dohodka ter zmanjševanju stopnje nezaposlenosti.

Lastništvo zaposlenih ima po mnenju Poutsmana in sodelavcev (2015) pomemben vpliv tudi na organizacijsko državljanstvo zaposlenih. Pravijo, da je za lastništvo zaposlenih značilno, da je stopnja nagrad, ki jih posameznik prejme, odvisna od uspešnosti podjetja v celoti,

lastništvo zaposlenih spodbuja nadzor in pritisk nad delom sodelavcev, spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na cilje podjetja, ustvarja občutek skupnega interesa in deljene odgovornosti. Poutsma in sodelavci (2015) tako trdijo, da ima lastništvo zaposlenih neposreden pozitiven vpliv na organizacijsko državljansko vedenje zaposlenih, pri čemer prispevek zaposlenih presega formalno pričakovano. Zaposleni so pripravljeni pomagati, sodelovati, so vestni, lojalni in podpirajo ter zagovarjajo organizacijske cilje. Predlagajo, da bi se organizacije morale zavzemati za konsistentno sporočanje, ki bo dalo zaposlenim občutek, da jih obravnava resno kot lastnike in da si zaslužijo biti lastniki.

Poustma in sodelavci (2015, 225) menijo, da se tisti zaposleni, ki so lastniki, bolj verjetno identificirajo s podjetjem, se počutijo del njega, so bolj motivirani za uspešno opravljanje dela, se zavedajo konkurenčnih pritiskov in poskušajo ostati v podjetju. Občutek zaposlenega, da se čuti kot del podjetja oz. občutek, s katerim si podjetje lasti, se opisuje kot *psihološko lastništvo* (Poutsma in drugi 2015, 225).

Psihološko lastništvo odseva posameznikovo zavedanje, misli in prepričanja glede objekta lastništva (Avey in drugi 2009, 174). Pierce in sodelavci (1991) definirajo psihološko lastništvo kot psihološko doživeto lastništvo in kot psihološko doživeti pojav, v okviru katerega zaposleni razvije občutja prilaščanja do ciljnega objekta. Jedro psihološkega lastništva je tako občutek prilastitve. Psihološko lastništvo se pri zaposlenih razvije samo, če zaposleni res čutijo, da so lastniki oz. solastniki podjetja (Pierce v Poutsma in drugi 2015).

Pierce s sodelavci (2001 v Poutsma in drugi 2015) navaja tri možne smeri, ki privedejo do psihološkega lastništva, in sicer preko nadzora nad objektom, znanja o objektu in preko lastne stvaritve objekta.

Van Dyne in Pierce (v Poutsma in drugi 2015, 229) poudarita pozitivni vpliv psihološkega lastništva na organizacijo, saj pravita, da bo psihološko lastništvo do organizacije povzročilo občutek odgovornosti, ki bo vodilo zaposlene, da bodo vložili čas in trud v vedenja, ki so koristna za organizacijo, prav tako pa je pozitivna posledica psihološkega lastništva organizacijska zavezanost zaposlenih (Erkmen in Esen 2012, 172), kot tudi želja ostati v podjetju in zadovoljstvo z zaposlitvijo (Avey in drugi 2009, 184).

Pierce in sodelavci (1991, 121) so oblikovali model, ki prikazuje proces, preko katerega deluje lastništvo ter vodi do vrste socio-psiholoških in vedenjskih odzivov zaposlenih. Model predpostavlja, da se v primerih, ko formalno lastništvo deluje na način, ki vodi do

psihološkega lastništva, med zaposlenimi lastniki in organizacijo pojavi globlja povezava oz. integracija, ki se kaže v organizacijski zavezanosti, prinaša pa številne socio-psihološke in vedenjske odzive.

Po mnenju Pierca in sodelavcev (1991, 124) je tako lastništvo multidimenzionalen koncept, ki deluje kot formalni (objektiven oz. dejanski) in psihološko doživet pojav, pri čemer ima vsaka oblika svojo vlogo pri povezavi med lastništvom in vedenjem oz. obnašanjem zaposlenih. Formalno lastništvo, ki ga določajo dimenzije: lastniški kapital, vpliv in informacije, ustvari psihološko lastništvo. Psihološko lastništvo pa bo vodilo do integracije zaposlenega z organizacijo. S tem, ko zaposleni postaja vedno bolj integriran, prihajajo vse bolj do izraza socio-psihološke in vedenjske posledice lastništva.

Raziskovalci razlikujejo med dvema različnima vrstama psihološkega lastništva (Erkmen in Esen 2012, 174). Organizacijsko psihološko lastništvo se nanaša na občutke posedovanja oz. prilastitve in psihološke povezave z organizacijo kot celoto posameznega člana. Psihološko lastništvo delovnega mesta pa se navezuje na posameznikove občutke posedovanja oz. prilaščanja do njegovega dela.

Občutek psihološkega lastništva temelji na konceptu teritorialnosti, samoučinkovitosti, odgovornosti, pripadanja in samoidentitete (Avey in drugi 2009, 176). Teritorialnost označuje preventivno psihološko lastništvo. Ko si posameznik nekaj prilašča, čuti, da je stvar njegova, se bo obnašal teritorialno. Samoučinkovitost, odgovornost, pripadanje in samoidentiteta pa predstavljajo spodbujajoče psihološko lastništvo (ang. *promotive psychological ownership*). Samoučinkovitost je prepričanje posameznika v njegove lastne sposobnosti za uspešno opravljanje danih nalog. Odgovornost se nanaša na težnjo posameznika, da poskrbi tudi za odgovornost drugih in organizacije do objekta lastništva. Pripadanje določa občutek posameznika, da ima v organizaciji »svoje mesto«, kjer čuti, da so njegove socialne in socialnoemocijskih potrebe zadovoljene. Pri najvišji stopnji psihološkega lastništva pa se bo posameznik osebno identificiral z objektom lastništva (Avey 2009, 176–178).

7.2 LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH KOT DEJAVNIK VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO IN ZAVEZANOST ZAPOSLENIH PODJETJU

Številni zagovorniki lastništva zaposlenih trdijo, da lastništvo zaposlenih prinaša želene odzive in vedenje zaposlenih, vendar pa empirične raziskave tega ne podpirajo konsistentno, kar nakazuje na večjo kompleksnost odnosa (Pierce in drugi 1991, 135).

Klein (1987, 320–321) izpostavi tri možne smeri vpliva delničarskega lastništva na vedenje in obnašanje zaposlenih:

- Intrinzična smer: delničarsko lastništvo samo vpliva na vedenje in obnašanje zaposlenih.
- Instrumentalna smer: predstavlja posredno zvezo, ki izhaja iz občutka lastništva in participacije zaposlenih pri odločitvah podjetja. Ustvarjanje občutka lastništva je pomemben dejavnik, ki pripomore k uskladitvi ciljev zaposlenih in drugih delničarjev ter daje zaposlenim občutek pripadnosti, na ta način pa povečuje njihovo zavezanost podjetju. Delničarsko lastništvo tako vpliva na vedenje zaposlenih indirektno preko njihove vključenosti.

Instrumentalna smer poudarja, da občutek lastništva pri zaposlenih povečuje njihovo zavezanost podjetju. Da podjetje to doseže, mora zaposlene videti in obravnavati kot lastnike podjetja ter prevzeti kulturo deljenja informacij in participacije pri odločanju na vseh ravneh podjetja (Blasi in drugi v McCarthy in drugi 2010).

- Ekstrinzična smer: prav tako predstavlja posredno zvezo, ki izhaja iz tega, ali zaposleni zaznavajo jasno povezavo med njihovim vloženim trudom in finančnim donosom delničarstva. Delničarsko lastništvo v tem primeru na vedenje zaposlenih vpliva preko finančnih donosov.

Raziskave ekstrinzičnega vidika potrjujejo, da obstaja med finančnimi donosi (ki jih prinaša delničarstvo) in učinkovitostjo zaposlenih pozitivna povezava, čeprav ta povezava ni ravno močna (Buchko v McCarthy in drugi 2010).

Tako instrumentalna in ekstrinzična smer kažeta na to, da je treba zadostiti dvema pogojema, da pride do izraza potencial delničarskega lastništva. Zaposleni morajo prejeti finančni donos, za katerega čutijo, da je vezan na njihov lastni prispevek oz. opravljeno delo. Poleg tega pa bi moralo biti delničarsko lastništvo implementirano v podjetje kot del strategije, usmerjene k

spodbujanju participacije zaposlenih ter sodelovanja med zaposlenimi in menedžmentom (McCarthy in drugi 2010, 386).

McCarthy in sodelavci (2010) so z raziskavo, ki so jo izvedli v privatiziranem podjetju Eircom, ugotovili, da načrt delničarstva zaposlenih pozitivno vpliva na vedenje in obnašanje zaposlenih, tako preko instrumentalne poti oz. participacije zaposlenih kot tudi preko ekstrinzične poti oz. finančnih spodbud.

Kruse in Blasi (v Park in drugi 2004) poudarita, da več dividend pomeni večji dohodek za zaposlene, zaradi česar lastništvo zaposlene motivira, da se pri delu še bolj trudijo oz. kot pravi Kanjuo-Mrčelova (2005), je za zaposlene finančna participacija dodaten vir osebnega dohodka, poleg tega pa so zaposleni bolj vključeni v poslovanje podjetij, kar jih dodatno motivira in jim daje občutek pomembnosti.

Kot smo omenili, so avtorji pri preučevanju vpliva lastništva na vedenje oz. zadovoljstvo zaposlenih prišli do različnih in celo nasprotujočih si rezultatov (Kruse in drugi 2008, 6–7). Pierce in sodelavci (1991, 135) pri pregledu študij poudarijo posamezne primere. Nekaj študij poroča o visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih v podjetjih z notranjim lastništvom. Russell in sodelavci (v Pierce in drugi 1991, 135) so ugotovili, da so zaposleni v podjetju z notranjim lastništvom bolj zadovoljni, kot pa so zaposleni v javnih ustanovah, organizacijah oz. podjetjih z drugimi lastniškimi oblikami. Nasprotno pa druge študije dokazujejo, da med lastništvom zaposlenih in zadovoljstvom ni nobene povezave oz. da je sprememba lastniške oblike podjetja v podjetje z lastništvom zaposlenih vplivala celo na izrazito zmanjšanje zadovoljstva.

V naši nalogi predpostavljamo, da lastništvo vpliva na zadovoljstvo, hipoteza pa se glasi:

H3: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.

Glede na različne rezultate raziskav, ki so proučevale povezanost med zadovoljstvom in lastništvom, Pierce in sodelavci (1991) menijo, da je izid odvisen od drugih posrednih dejavnikov. Long (v Pierce in drugi 1991) med pomembne dejavnike, preko katerih lastništvo vpliva na želene odzive oz. vedenje zaposlenih, šteje priložnost vplivanja zaposlenih na organizacijo ter identifikacijo zaposlenega z organizacijo. Brez integracije po mnenju Pierca in sodelavcev (1991, 135) namreč ni verjetno, da bi delničarsko lastništvo vplivalo na zadovoljstvo. Na zadovoljstvo pa po mnenju Greenberga (v Pierce in drugi 1991) vpliva tudi povečana odgovornost, ki jo prinaša lastništvo.

Študije, ki so proučevale vpliv lastništva na uspešnost organizacije, prav tako kažejo na nedosledne rezultate (Pierce in drugi 1991; Kruse in Blasi 1995). Nekaj študij prikazuje boljše ali nespremenjeno poslovno uspešnost, skoraj nobena pa ne dokazuje, da bi lastništvo zaposlenih škodovalo podjetjem (Kruse in Blasi 1995, 26).

Weltmann s sodelavci (2015, 250) navaja, da lastništvo zaposlenih na splošno izboljšuje z učinkovitostjo povezana vedenja, kot so organizacijska zavezanost, motivacija, sodelovanje, deljenje informacij in vestno opravljanje dela ter na ta način prispeva k doseganju boljših poslovnih rezultatov.

Kruse in Blasi (1995) tudi poudarjata, da je večina študij našla pozitivno povezavo med lastništvom zaposlenih in organizacijsko zavezanostjo oz. identifikacijo, medtem ko se študije, ki so proučevale vpliv lastništva na zadovoljstvo, motivacijo in obnašanje, delijo na študije s pozitivnimi in nevtralnimi ugotovitvami.

Kot so ugotovili Kruse in sodelavci (2010), se tako želeni učinki lastništva zaposlenih za podjetje kažejo v zavezanosti, nižji fluktuaciji in večjem številu podanih predlogov s strani zaposlenih o izboljšavah, poleg tega pa tudi v kooperaciji, deljenju informacij, kar pa vodi v boljšo delovno učinkovitost zaposlenih.

Glede na različne rezultate študij Kruse in Blasi (1995) ugotovita, da lastništvo zaposlenih samodejno ne izboljšuje vedenja zaposlenih ter produktivnosti in profitabilnosti podjetja, kjerkoli je implementirano. V primerih, kjer so obstajale razlike v vedenju in obnašanju zaposlenih, so bile le-te skoraj vedno povezane s statusom lastništva (si lastnik ali nisi) in ne z velikostjo lastniškega deleža (Kruse in Blasi 1995). Status je pomemben dejavnik, ki napoveduje, da bodo zaposleni želeli ostati v podjetju in da bodo delo opravljali vestno (Kruse in drugi 2010, 89), so pa po mnenju Weltmanna in sodelavcev (2015, 271) razlike v vedenju zaposlenih, ki so postali lastniki delnic z nakupom in zaposlenimi, ki so jim bile delnice podeljene.

Zaznana vključenost pri odločitvah je v večini študij pokazala pozitiven vpliv na vedenje zaposlenih, pri nekaj študijah pa tudi na samo uspešnost podjetja (pri čemer stopnja in obseg elementov participacije nista bila zadostno raziskana) (Kruse in Blasi 1995).

Mowday in sodelavci (v Pierce in drugi 1991) poudarjajo, da je za pozitiven vpliv lastništva zaposlenih na poslovanje podjetja ključna povečana zavezanost in motivacija zaposlenih. Organizacijska zavezanost, kot smo že pisali, vpliva na manjšo odsotnost z dela, prav tako pa

pomeni večjo vključenost v organizacijske dejavnosti, na ta način pa prispeva k doseganju boljšega poslovanja.

Prav tako kot Kruse in Blasi (1995) so Park in sodelavci (2004, 9) pri pregledu raziskav, ki so proučevale vedenje in obnašanje zaposlenih v povezavi z lastništvom zaposlenih, ugotovili, da lastništvo samodejno ne izboljša vedenja in obnašanja zaposlenih ter da obstajajo številne ugotovitve, ki potrjujejo vpliv lastništva na izboljšanje vedenja in obnašanja. Ugotovili so, da se najbolj pozitivne ugotovitve glede vpliva nanašajo na organizacijsko zavezanost in identifikacijo, medtem ko tudi v njihovem primeru študije prinašajo mešane ugotovitve o pozitivnih in nevtralnih vplivih lastništva na zadovoljstvo z zaposlitvijo, motivacijo, fluktuacijo in odsotnost z dela.

Takšne ugotovitve prikazujejo, da ne obstaja samodejno izboljšanje vedenja in obnašanja, ki bi bila povezana le z dejstvom, da je zaposleni lastnik. Park s sodelavci (2004, 9–21) trdi, da je veliko odvisno od odnosa med zaposlenimi in podjetjem ter načina, kako je samo lastništvo implementirano.

V raziskavi Youngove (v Kanjuo-Mrčela 1999a, 202) so zaposleni izpostavili štiri različne pogoje, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo z delom in njihovo zavezanost:

- obseg lastništva: več lastništva, kot je imel zaposleni, bolj se je počutil kot lastnik,
- zavzemanje menedžmenta za idejo in prakso lastništva zaposlenih,
- komunikacija o načrtih in trenutni situaciji podjetja,
- vključenost zaposlenih na delovnem mestu.

Številni avtorji menijo, da obstaja vrsta predpogojev, ki vplivajo na to, kako se bodo zaposleni odzvali na notranje lastniški sistem (Pierce in drugi 1991, 127). Pierce in sodelavci (1991, 127) navajajo naslednje: pričakovanja v zvezi z lastništvom, legitimnost, filozofska orientacija menedžmenta do lastništva zaposlenih, finančna orientacija zaposlenih, vrsta lastništva zaposlenih in njegov izvor.

V primerih, ko se dejanske izkušnje razlikujejo od pričakovanj, ki jih ima zaposleni glede lastništva, bo psihološko lastništvo šibkejše. Zaposleni imajo v zvezi z lastništvom pričakovanja o njihovi lastniški pravici in postanejo frustrirani, ko zaznajo, da je njihova vključenost omejena, kljub njihovim lastniškim statusom (Blasi v Pierce in drugi 1991, 128). Klein in Hall (v Pierce in drugi 1991, 128) pa prav tako ugotavljata, da stopnja, do katere se pričakovanja ujemajo z lastniškim načrtom, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s tem načrtom.

Prav tako bo na lastniški sistem vplival nazor menedžmenta. Klein (v Pierce in drugi 1991, 129) ugotovi, da ima menedžerska podpora in njihova filozofska zavezanost lastništvu zaposlenih, ki se kaže v količini, časovnem okviru in v vrsti informacij, ki jih delijo z zaposlenimi, kot tudi v vrednosti in časovnem okviru finančnega prispevka, vpliv na vedenje zaposlenih, kot so: zadovoljstvo, zavezanost in namera o odhodu. V zvezi s finančno orientacijo pa Klein in Hall (v Pierce in drugi 1991, 130) dodajata, da več, kot zaposleni zaslužijo preko lastništva, bolj bodo zadovoljni z lastniškim načrtom. Prav tako pa imajo različne vrste lastništva zaposlenih različen vpliv na podjetja kot tudi na zaposlene. Klein in Hall (v Pierce in drugi 1991, 130) ugotovita, da so imele značilnosti delničarskih načrtov ključno vlogo pri vplivu na zadovoljstvo zaposlenih s participacijo v lastništvu. Sistemi, ki zaposlenim prinašajo določene zaznane prednosti, bodo pri zaposlenih spodbudili večjo integracijo v podjetje.

V zvezi z integracijo pa obstaja razlika med zaposlenimi delničarji in zaposlenimi, ki niso delničarji. Long (v Pierce in drugi 1991, 132) namreč ugotovi, da so zaposleni delničarji razvili višjo stopnjo integracije kot zaposleni, ki niso bili delničarji. Prav tako pa razliko v odnosu, ki ga imajo do podjetja zaposleni, ki so lastniki in zaposleni, predpostavlja tudi Pierce s sodelavci (1991, 141). Pravijo, da je za zaposlene, ki so lastniki, težje, da o težavah in odločitvah, povezanih z delom, ne bi razmišljali tudi doma.

Razlike pa se kažejo tudi v zavezanosti zaposlenih v podjetjih z notranjim lastništvom in zaposlenih v drugih podjetjih s konvencionalnim lastništvom, pri čemer sta Rhodes in Steers (v Pierce in drugi 1991, 132) na podlagi proučevanih zbranih študij opazila, da so bili zaposleni v podjetjih z notranjim lastništvom bolj zavezani kot zaposleni v drugih podjetjih s konvencionalnim lastništvom.

Na podlagi te ugotovitve tudi mi predpostavljamo, da ima lastništvo pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih:

H4: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih podjetju.

V nadaljevanju sledi empirični del, v katerem bomo preverili vse naše zastavljene hipoteze:

H1: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višja bo njihova zavezanost podjetju.

H2: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višje bo njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo.

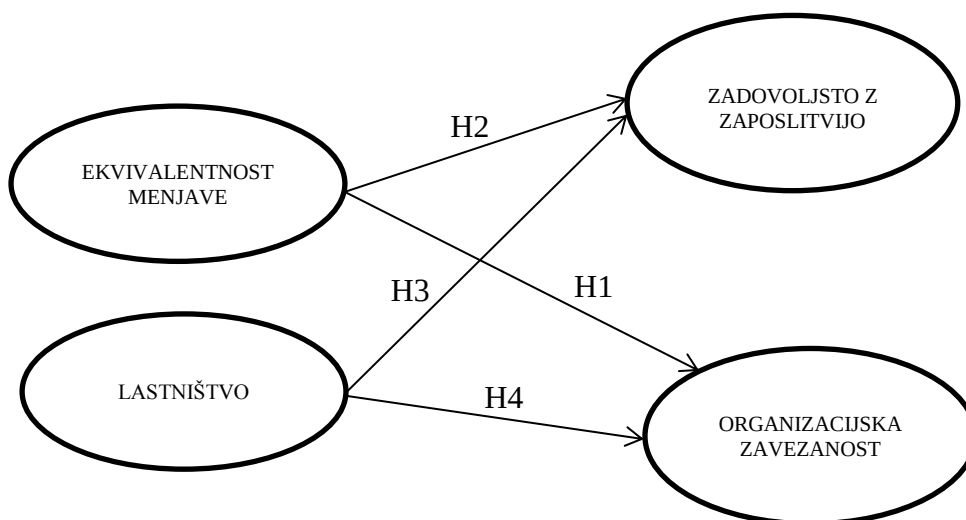
H3: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.

H4: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih podjetju.

V raziskovalnem delu bomo tako na podlagi raziskovalnega modela (glej Slika 7.1) proučevali zadovoljstvo z zaposlitvijo in organizacijsko zavezanost, ki ju bomo poskušali pojasniti z determinantama ekvivalentnost menjave in lastništvo.

Skušali bomo ugotoviti, kakšna je stopnja zadovoljstva in zavezanosti glede na zaznano stopnjo ekvivalentnosti menjave ter kakšen vpliv ima na zadovoljstvo in zavezanost lastništvo zaposlenih.

Slika 7.1: Raziskovalni model



8 METODOLOGIJA

8.1 OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA

Ekvivalentnost menjave se veže na Homansov (1961) in Blauuov (1964) koncept pravične menjave, kjer pravičnost temelji na ovrednotenju menjalnih vrednosti, ki jih posameznik prejme, na podlagi primerjave z njegovimi pričakovanji glede pravičnega deleža (Jasso v

Cook in Rice 2003). Ekvivalentna menjava nastopi oz. obstaja, ko posameznik meni oz. čuti, da je primerno nagrajen glede na njegov vložek (Howard in Sheth 1969).

Za merjenje ekvivalentne menjave bomo izhajali iz merskega instrumenta, ki ga je v svoji raziskavi uporabil Podnar (2004). Temeljlil bo na treh dimenzijah, percepciji prenizkih, pravičnih in previsokih nagrad, ki jih bomo merili z indikatorji na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer bodo nižje vrednosti pomenile nižjo stopnjo strinjanja, višje vrednosti pa višjo stopnjo strinjanja.

Percepcija prenizkih nagrad:

- Podjetju dajem več kot podjetje meni.
- Moja vloga v podjetju je podcenjena.
- Za svoje delo sem preslabo nagrajen/a.
- Imam občutek, da me podjetje izkorišča.
- Tudi, če bi delal/a več in bolje, bi bil/a enako nagrajen/a.

Percepcija poštenih nagrad:

- Imam občutek, da mi podjetje daje toliko, kot dajem jaz podjetju.
- Za svoje delo sem pošteno nagrajen/a.
- Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.
- Za trud, ki ga vložim v svoje delo, sem ustrezno poplačan/a.

Percepcija previsokih nagrad:

- Podjetju veliko dolgujem.
- Podjetju dajem manj, kot dobim nagrade.
- Podjetje znam izkoristiti.
- Imam občutek, da od podjetja dobim več, kot mu dajem.

Zadovoljstvo z zaposlitvijo je »prijetno oz. pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikovega ovrednotenja njegovega dela ali izkušenj pri delu« (Locke 1976, 1300) oz. je »emocionalni odziv ali splošna ocena različnih vidikov dela« (Kincki in Kreitner, 2009).

Zadovoljstvo z zaposlitvijo lahko obravnavamo na dva načina. Prvi način meri splošno zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo (Yousef 2000; Shore in Martin 1989; Roelen in drugi 2006), drugi način pa meri zadovoljstvo z različnimi vidiki dela oz. njegovimi elementi (Tung-Chun in Wan-Jung 2007; Feinstein in Vodrasek 2001; Chen 2006; Patrick in Sonia 2012; Roelen in drugi 2006). Slednji vidik bomo v naši raziskavi uporabili tudi mi.

Za merjenje zadovoljstva bomo izhajali iz Jančičeve (1990, 63) opredelitve delovnega mesta kot internega storitvenega marketinškega spleta. Zadovoljstvo z različnimi dimenzijami internomarketinškega spleta bomo merili z indikatorji na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer bodo nižje vrednosti pomenile nižjo stopnjo strinjanja oz. nižje zadovoljstvo, višje pa višjo stopnjo strinjanja oz. zadovoljstva.

Pri izbiri indikatorjev za dane dimenzije bomo izhajali iz Spectorjeve (1997) ankete zadovoljstva zaposlenih oz. t. i. Job Satisfaction Survey in pa iz indikatorjev, ki jih v svoji raziskavi uporabi Podnar (2004).

Opazovane dimenzije in njihovi indikatorji bodo:

Delo:

- Včasih čutim, da je moje delo brez pomena.
- Rad/a opravljam svoje delo.
- Moje delo je prijetno.
- Podjetje me spodbuja k samostojnim odločitvam.
- Delo, ki ga opravljam, je raznoliko in zanimivo.
- Relativno samostojno odločam o načinu lastnega dela.
- Imam možnost jasno izraziti svoje mnenje in predloge o tekočih poslovnih zadevah.
- Službo imam zagotovljeno do upokojitve.

Odnos do zaposlenih:

- Podjetje daje občutek, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden.
- Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.
- Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.
- Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.

Bližina kraja:

- Podjetje, v katerem delam, je daleč od kraja, kjer živim.
- Pot v službo se mi zdi predolga.
- Lokacija moje službe mi ugaja.
- Živim in delam v istem kraju.

Plača in bonitete:

- Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.
- V primerjavi z zaposlenimi drugje imam dobro plačo.

- Imam občutek, da prejemam pravično plačilo za delo, ki ga opravljam.
- Nimamo toliko ugodnosti, kot bi jih morali imeti.
- S plačo, ki jo prejemam, sem zadovoljen.
- Imam relativno slabo plačo.
- Drugje so za enako delo bolje plačani.

Nagrade:

- Pri nagrajevanju so upoštevana dejanska znanja, sposobnosti, odgovornosti in uspešnost posameznika.
- Nagrajevanje je boljše kot drugje.
- Moje delo je premalo nagrajeno.

Nadrejeni:

- Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.
- Moj šef je sposoben.
- Moj šef zna motivirati.
- Imam dobrega nadrejenega.
- Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti.
- Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.

Sodelavci:

- V službi mi je prijetno predvsem zaradi sodelavcev.
- S sodelavci sem v dobrih odnosih.
- Čutim, da moram več delati zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev.
- Preveč je sporov in konfliktov na delovnem mestu.

Možnosti osebnega razvoja in napredovanja:

- Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.
- Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/a z novostmi na strokovnem področju.
- Moja kariera znotraj podjetja je natančno načrtana.
- Imam možnost napredovanja.
- Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.
- Za napredovanje v službi je veliko možnosti.
- Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo veliko možnosti za napredovanje.

Delovni pogoji:

- Imam dobre pogoje za delo.

- Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.
- Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi.

Interno komuniciranje:

- Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.
- Seznanjen/a sem s poslanstvom in cilji podjetja.
- Seznanjen/a sem z uspehi podjetja.
- Dobro sem obveščen/a o dogajanju v podjetju.
- Informacije, povezane s svojim delom, dobim pravočasno.
- Informacije, povezane s svojim delom, so dovolj izčrpne.
- Vem, kaj so moji cilji, dolžnosti in pravice, povezane z delom, ki ga opravljam.

Zavezanost je »proces, s katerim se posameznik z neko odločitvijo ali ravnanjem naredi vezan na podjetje oz. se naredi dolžen, kaj mora storiti ali delati« (Podnar 2004, 117) in gre predvsem za željo posameznika, da ostane v organizaciji (Podnar 2004, 122). Allenova in Meyer (1990) razlikujeta med tremi vrstami zavezanosti, in sicer med afektivno, vztrajnostno in normativno zavezanostjo, ki tvorijo model treh komponent zavezanosti. Afektivna zavezanost predstavlja zavezanost, ki odraža identifikacijo posameznika z organizacijo, vključenost posameznika v organizacijo in temelji na čustveni povezavi, ki jo posameznik razvije z organizacijo (Allen in Meyer 1990, 1). Definicija afektivne zavezanosti pravi, da je organizacijska zavezanost relativno močna identifikacija posameznika z in vključenost v določeno organizacijo, ki se kaže v močni želji ostati v organizaciji, v pripravljenosti vložiti več truda v delo ter v ponotranjenju organizacijskih ciljev in vrednot (Mowday in drugi 1979, 226). Vztrajnostna zavezanost se nanaša na zaznane ekonomske kot tudi družbene stroške, povezane z odhodom iz organizacije (Jaros 2007, 7). Temelji na »zavedanju, da izbira druge družbene identitete ni mogoča, zaradi prevelikih stroškov, ki bi jih povzročila menjava« (Stebbins 1970), in kot pravita Allenova in Meyer (v Podnar 2004, 120) »posamezniki ostajajo v organizaciji, ker nimajo boljše izbire«. Normativna zavezanost pa, kot pravi Jaros (2007, 7), temelji na obveznostih, ki jih posameznik čuti do organizacije, pri čemer občutek obveznosti izhaja iz norme recipročnosti, v organizaciji pa tako ostaja, ker se čuti dolžnega ostati (Allen in Meyer 1990, 1–3).

Za merjenje organizacijske zavezanosti je najpogostejše uporabljen merski instrument Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) Porterja in sodelavcev (1974) ter Allenove in Meyerja (1997). Tudi mi bomo izhajali iz instrumenta Allenove in Meyerja (1997), pri

čemer bomo uporabili Podnarjevo (2004, 150–151) prirejeno različico merskega instrumenta, v kateri je Podnar pri indikatorjih afektivne zavezanosti izločil indikatorje, ki po njegovem mnenju merijo organizacijsko identifikacijo (Podnar 2004, 150–151). Organizacijsko zavezanost bomo na podlagi treh dimenzij: afektivne, vztrajnostne in normativne, merili z indikatorji na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer bo 1 (sploh ne drži) pomenila najmanjšo, 5 (povsem drži) pa največjo organizacijsko zavezanost.

Med indikatorje afektivne zavezanosti bomo vključili naslednje pozitivne in negativne izjave, ki jih je uporabil Podnar (2004):

- Bil/a bi zelo zadovoljen/zadovoljna, če bi vso svojo kariero naredil/a v tem podjetju.
- Tudi otrokom bi priporočil/a zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen/a.
- Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.
- Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/a.

Vztrajnostno zavezanost bomo merili z naslednjimi trditvami:

- Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a obstoječe podjetje.
- V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.
- Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.
- Preveč energije sem vložil/a v podjetje, da bi se zaposlil/a v drugem.

Za merjenje normativne zavezanosti pa se trditve glasijo:

- Eden glavnih razlogov, da še ostajam v podjetju, je, da verjamem, da je zvestoba podjetju pomembna, zaradi česar čutim moralno obvezo, da ostanem tu.
- Imel/a bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
- Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
- Tudi, če bi mi koristilo, v danem trenutku nimam pravice zapustiti podjetja.

Lastništvo zaposlenih obravnavamo v okviru delničarstva zaposlenih oz. dejanskega lastništva in v okviru psihološkega lastništva. Delničarsko lastništvo zaposlenih je opredeljeno s količino delnic, ki jih ima v lasti zaposleni v podjetju, kjer je zaposlen (Poutsma in drugi 2015, 226). Delničar je nosilec pravic in obveznosti, ki izhajajo iz lastnine nad delnicami. Članske pravice vključujejo volilno pravico, možnost udeležbe v organih družbe in upravljanje, premoženjske pravice pa se navezujejo na pravico udeležbe pri dobičku in na rezidualne pravice (Kanjuo-Mrčela 1999b, 92). Weltmann s sodelavci (2015, 250) navaja, da lastništvo zaposlenih na splošno izboljšuje vedenja, kot so organizacijska zavezanost,

motivacija, sodelovanje, deljenje informacij in vestno opravljanje dela ter na ta način prispeva k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Poutsma in sodelavci (2015, 225) menijo, da se tisti zaposleni, ki so lastniki, bolj verjetno identificirajo s podjetjem, se počutijo del njega, občutek, s katerim si zaposleni podjetje lasti, pa se opisuje kot *psihološko lastništvo* (Poutsma in drugi 2015, 225). Psihološko lastništvo se pri zaposlenih razvije samo, če zaposleni res čutijo, da so lastniki oz. solastniki podjetja (Pierce v Poutsma in drugi 2015). Zaposlenim, ki so lastniki, pripada delež poslovnega uspeha oz. udeležba pri dobičku, kar ustvari občutek lastništva (Poutsma in drugi 2015, 228).

Konstrukt lastništvo bomo merili na osnovi indikatorjev, ki so jih v svoji raziskavi uporabili Michie, Oughtonove in Bennionove (2002). Od originalnih osmih indikatorjev bomo za naše potrebe uporabili šest indikatorjev:

- S tem, ko sem lastnik/ca delnic podjetja, se počutim več kot samo zaposleni/a.
- Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, je manj verjetno, da bi zapustila podjetje.
- S tem, ko imam v lasti delnice podjetja, se počutim podjetju bolj pripadnega/pripadno.
- Lastništvo delnic podjetja vpliva na moje večje zadovoljstvo z zaposlitvijo.
- Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, se pri delu bolj potrudim.
- Če zaposleni ne bi bili zaposleni lastniki podjetja, bi prejeli s strani podjetja manj informacij in bili manj vključeni v podjetje.

Uporabili bomo tudi 10 indikatorjev od 16 indikatorjev preverjene lestvice psihološkega lastništva Aveya in sodelavcev (2009):

- Občutek imam, da moram svoje ideje zaščititi pred drugimi v podjetju.
- Ne maram, da sodelavci vdirajo in se zadržujejo v bližini mojega delovnega mesta.
- Prepričan/a sem, da s svojimi sposobnostmi prispevam k uspehom podjetja.
- Prepričan/a sem, da lahko dosežem pozitivne spremembe v podjetju.
- Soočil/a bi se s komerkoli v podjetju, če nekaj ne bi bilo v redu oz. če bi bilo nekaj storjeno narobe.
- Če bi videl/a, da je bilo nekaj storjeno narobe, bi to nemudoma povedal/a.
- Čutim, da pripadam temu podjetju.
- V tem podjetju se počutim popolnoma udobno.
- Čutim, da je uspeh podjetja tudi moj uspeh.
- Čutim, da mi to, da sem zaposlen v tem podjetju, pomaga definirati, kdo sem.

Za zbiranje podatkov smo uporabili pisni in spletni anketni vprašalnik. Anketiranje je potekalo od 15. 4. 2016 do 21. 4. 2016 (pri čemer smo spletno anketiranje začeli 19. 4. 2016). Pisne anketne vprašalnike smo razdelili zaposlenim v enem slovenskem proizvodnem podjetju z notranjim lastništvom, katerega delež lastništva zaposlenih presega 50 %. Podjetje ima 215 zaposlenih, v okviru lastniške strukture pa imajo zaposleni 51,58 % delež celotne lastniške strukture. Poleg zaposlenih so delničarji tudi upokojenci s 26,89 % lastniškim deležem, nekdanji zaposleni in dediči imajo 13,83 % delnic ter dve zunanji podjetji, ki sta hkrati tudi dva največja kupca podjetja s 7,7 % lastniškim deležem.

Spletni vprašalnik, ki je bil ustvarjen na spletnem mestu lka ter nato objavljen na družabnih omrežjih in razposlan preko elektronske pošte, pa smo uporabili za anketiranje zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih.

Za anketiranje zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih smo se odločili naknadno, saj je bil pridobljen vzorec v podjetju z notranjim lastništvom premajhen, prav tako pa smo se odločili preveriti ter analizirati razlike med zaposlenimi v podjetju z večinskim deležem lastništva zaposlenih in zaposlenimi v drugih podjetjih.

8.2 OPIS REALIZIRANEGA VZORCA

Vzorec obsega 242 enot. Od tega so zaposleni v podjetju z notranjim lastništvom izpolnili 120 anket, 122 anket pa so izpolnili zaposleni iz različnih podjetij. Za analizo podatkov smo uporabili program SPSS.

Socio-demografske podatke našega realiziranega vzorca prikazuje

Tabela 8.1.

Tabela 8.1: Struktura vzorca glede na sociodemografijo

Socio-demografija		f	%
Q4 Spol:	Ženska	154	65,5%
	Moški	81	34,5%
Q5 Starost:	od 21 do 30 let	29	12,0%
	od 31 do 40 let	91	37,8%
	od 41 do 50 let	70	29,0%
	od 51 do 60 let	49	20,3%
	od 61 let in več	2	,8%
Q6 Izobrazba:	dokončana osnovna šola	7	2,9%
	dokončana srednja oz. poklicna šola (3 ali 4 leta)	76	31,7%
	dokončana gimnazija	5	2,1%
	dokončana višja šola	27	11,3%
	visokošolska, univerzitetna ali bolonjska II. stopnja	111	46,3%
	znanstveni magisterij ali doktorat	14	5,8%
Q7 So pridobili delnice podjetja	ne	147	60,7%
	da	95	39,3%
Q8 Trajanje zaposlitve:	zaposlen/a za določen čas	23	9,6%
	zaposlen/a za nedoločen čas	216	90,4%
Q9 Število zaposlenih v podjetju:	do 10	20	10,0%
	10-50	17	8,5%
	50-250	108	53,7%
	250-1000	29	14,4%
	nad 1000	27	13,4%
Q10 Kako dolgo že delate v sedanjem podjetju?	5 let ali manj	65	27,2%
	od 6 do 10 let	53	22,2%
	od 11 do 15 let	25	10,5%
	od 16 do 20 let	19	7,9%
	od 21 do 25 let	32	13,4%
	od 26 do 30 let	16	6,7%
	31 let ali več	29	12,1%

Kot je razvidno iz Tabele 8.1, v vzorcu prevladujejo ženske (65,5 %), respondenti stari od 31–50 let (66,8 %), respondenti z visokošolsko izobrazbo, univerzitetno oz. bolonjsko II. stopnjo (46,3 %), respondenti, ki niso pridobili delnic podjetja (60,7 %), zaposleni za nedoločen čas (90,4 %) in respondenti, ki so zaposleni v podjetjih med 50 in 250 zaposlenimi (53,7 %).

Približno polovica (49,4 %) jih je v trenutnem podjetju zaposlena 10 let ali manj, druga polovica (50,6 %) pa je zaposlena več kot 10 let.

8.3 PREVERJANJE MERSKEGA INSTRUMENTA

8.3.1 DESKRIPTIVNE STATISTIKE

V nadaljevanju je predstavljena deskriptivna analiza indikatorjev, in sicer glede na sklope dimenzij oz. spremenljivke. Iz omenjene analize je posredno razvidna tudi operacionalizacija omenjenih dimenzij oz. konstruktov. Za vsak konstrukt je bila preverjana tudi zanesljivost, ki je bila izračunana s pomočjo statistike Cronbach alfa. Gre za mero zanesljivosti, ki je definirana na intervalu [0,1] in če je ta vrednost vsaj 0,60 ali več, lahko potrdimo, da je bil uporabljen zanesljiv merski instrument, saj to pomeni, da pri ponovitvi merjenja istega pojava v istih okoliščinah pridemo do podobnih rezultatov. Vsi izračuni te statistike iz nadaljevanja so izračunani le na spremenljivkah, ki niso bile izločene zaradi metodoloških razlogov (npr. zaradi nenormalne porazdelitve, na podlagi faktorske analize ipd.). Določeni indikatorji so bili transformirani z namenom, da so obrnjeni v isto smer in so označeni z oznako »x« (na začetku). V tem primeru je bila opravljena transformacija petstopenjskih lestvic: *nova vrednost lestvice* = 6 – *stara vrednost lestvice*.

8.3.1.1 Deskriptivna analiza spremenljivke ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST

Tabela 8.2: Deskriptivna analiza indikatorjev organizacijske zavezanosti

Dimenzija oz. spremenljivka	Indikator	Veljavni N	% manka-jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
ZAVEZANOST - Afektivna Cronbach $\alpha=0,81$	ZAV_AZ.zaslužloj	234	3%	1	5	3,84	-0,7	0,3	
	xZAV_AZ.nevisokprip	238	1%	1	5	3,76	-0,7	-0,1	
	ZAV_AZ.vednavez	238	1%	1	5	3,52	-0,4	-0,1	(b)
	ZAV_AZ.vsokarier	238	1%	1	5	3,42	-0,3	-0,9	
	ZAV_AZ.otrokprip	238	1%	1	5	3,18	-0,3	-0,6	
	xZAV_AZ.neemocvez	238	1%	1	5	3,18	-0,2	-0,6	
ZAVEZANOST - Normativna Cronbach $\alpha=0,79$	xZAV_NZ.lojneum	238	1%	1	5	4,03	-1,0	0,4	(b)
	ZAV_NZ.slabobčutek	237	2%	1	5	2,79	0,1	-1,0	
	ZAV_NZ.počutkriv	238	1%	1	5	2,61	0,2	-0,8	
	ZAV_NZ.nimampravice	238	1%	1	5	2,31	0,5	-0,4	
	ZAV_NZ.nietično	237	2%	1	5	2,18	0,7	-0,1	
ZAVEZANOST - Vztrajnostna Cronbach $\alpha=0,60$	xZAV_VZ.krivica	237	2%	1	5	4,26	-1,2	1,2	(b)
	xZAV_VZ.premaldrmož1	237	2%	1	5	2,95	0,1	-0,6	
	ZAV_VZ.premaldrmož2	236	2%	1	5	2,90	0,0	-0,8	
	ZAV_VZ.nujaželja	238	1%	1	5	2,88	0,0	-0,6	(b)
	xZAV_VZ.stres	237	2%	1	5	2,76	0,2	-0,9	
	ZAV_VZ.prevečenerg	238	1%	1	5	2,68	0,2	-0,7	(b)

Opomba (b): Indikator je bil izločen na podlagi faktorске analize (kriterij izločevanja so bile komunalitete in/ali faktorске uteži, več o tem v poglavju 8.3.2)

Legenda: Kratice poimenovanj indikatorjev in točne formulacije anketnih vprašanj.

ZAV_AZ.zaslužloj	(3) Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen/a, zasluži mojo lojalnost.
xZAV_AZ.nevisokprip	(47) Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/a.
ZAV_AZ.vednavez	(18) Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.
ZAV_AZ.vsokarier	(28) Bil/a bi zadovoljen/zadovoljna, če bi vso svojo kariero naredil/a v tem podjetju.
ZAV_AZ.otrokprip	(22) Tudi otrokom bi priporočil/a zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen/a.
xZAV_AZ.neemocvez	(35) Ne počutim se emocionalno vezanega/vezano na sedanje podjetje.
xZAV_NZ.lojneum	(16) To, da mora posameznik biti lojalen podjetju, kjer je zaposlen, se mi zdi neumnost.
ZAV_NZ.slabobčutek	(45) Imel/a bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
ZAV_NZ.počutkriv	(21) Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.
ZAV_NZ.nimampravice	(49) Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam moralne pravice zapustiti podjetje.
ZAV_NZ.nietično	(41) Prehajanje iz enega podjetja v drugega ni etično.
xZAV_VZ.krivica	(51) Še ena krivica, pa bom zapustil/a podjetje.
xZAV_VZ.premaldrmož1	(5) Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a obstoječe podjetje.
ZAV_VZ.premaldrmož2	(53) Na razpolago imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a podjetje.
ZAV_VZ.nujaželja	(30) V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.
xZAV_VZ.stres	(39) Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.
ZAV_VZ.prevečenerg	(44) Preveč energije sem vložil/a v podjetje, da bi se zaposlil/a v drugem.

Spremenljivka organizacijska zavezanost ima tri dimenzije, kot prikazuje Tabela 8.2. V tej tabeli in v ostalih tabelah poglavja 8.3.1 je predstavljena aritmetična sredina odgovorov respondentov, ki so na posamezno lestvico odgovarjali z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni 1 = sploh ne drži in 5 = povsem drži. Trditve so razvrščene v sklope glede na dimenzije, ki izhajajo iz teorije, ki so bile dodatno potrjene z eksploratorno faktorško analizo (več o tem v poglavju 8.3.2). Znotraj vsake dimenzije so indikatorji razvrščeni glede na padajoče vrednosti

aritmetične sredine. Poleg aritmetične sredine so v tabelah prikazani tudi koeficienti asimetrije in sploščenosti. Kjer imajo omenjeni koeficienti vrednosti med -2 in +2, je možno trditi, da je porazdelitev indikatorjev vsaj približno normalna (George in Mallery 2010), kar je eden predpogojev za parametrično statistiko (vključno z multiplo regresijo iz poglavja 8.4).

Iz opomb Tabele 8.2 in opomb ostalih Tabel poglavja 8.3.1 je razvidno, da so nekateri indikatorji izločeni na podlagi factorske analize, pri čemer so bili kriteriji izločevanja komunalitete (manj kot 0,3) in/ali prenizke factorske uteži oz. če so bile factorske uteži relativno visoke na več faktorjih (več o tem v poglavju 8.3.2).

8.3.1.2 Deskriptivna analiza konstrukta EKVIVALENTNOST MENJAVE

Konstrukt ekvivalentnost menjave ima tri dimenzije, in sicer previsoke nagrade, pravične nagrade in prenizke nagrade, kar prikazuje tudi

Tabela 8.3.

Tabela 8.3: Deskriptivna analiza indikatorjev ekvivalentnosti menjave

Dimenzija oz. spremenljivka	Indikator	Veljavni N	% manka-jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
EKVIVA- LENTOST MENJAVE Cronbach $\alpha=0,88$	xEKVM_VN.dajemmanj	237	2%	2	5	4,29	-1,0	0,3	^(b)
	xEKVM_VN.dobimveč	238	1%	1	5	4,10	-0,7	0,1	^(b)
	xEKVM_VN.veldolgujem	237	2%	1	5	4,06	-0,8	0,2	^(b)
	xEKVM_NN.izkorišča	237	2%	1	5	3,74	-0,5	-0,2	
	xEKVM_VN.znamizkoris	236	2%	1	5	3,61	-0,1	-0,9	^(b)
	EKVM_PN.ničdolž	237	2%	1	5	3,22	0,0	-0,5	^(b)
	xEKVM_NN.podcenvlog	238	1%	1	5	3,14	0,0	-0,5	
	EKVM_PN.trudustrezpl	237	2%	1	5	3,12	-0,2	-0,5	
	xEKVM_NN.dajemveč	234	3%	1	5	3,08	0,0	-0,1	
	EKVM_PN.dajeenak	237	2%	1	5	3,06	-0,2	-0,2	
	EKVM_PN.pošnagra	237	2%	1	5	3,03	-0,1	-0,5	
	EKVM_PN.pravičplačil	239	1%	1	5	3,01	-0,1	-0,4	
	xEKVM_NN.preslabnag	236	2%	1	5	2,98	0,0	-0,7	^(b)
	xEKVM_NN.vtrudenaknag	237	2%	1	5	2,37	0,5	-0,3	^(b)

Opomba (b): Indikator je bil izločen na podlagi factorske analize (kriterij izločevanja so bile komunalitete in/ali factorske uteži, več o tem v poglavju 8.3.2)

Legenda: Kratice poimenovanj indikatorjev in točne formulacije anketnih vprašanj.

xEKVM_VN.dajemmanj	(32) Podjetju dajem manj, kot dobim nagrade.
xEKVM_VN.dobimveč	(23) Imam občutek, da od podjetja dobim več, kot mu dajem.
xEKVM_VN.veldolgujem	(34) Podjetju veliko dolgujem.
xEKVM_NN.izkorišča	(10) Imam občutek, da me podjetje izkorišča.
xEKVM_VN.znamizkoris	(43) Podjetje znam izkoristiti.
EKVM_PN.ničdolž	(37) Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.
xEKVM_NN.podcenvlog	(48) Moja vloga v podjetju je podcenjena.
EKVM_PN.trudustrezpl	(4) Za trud, ki ga vložim v svoje delo, sem ustrezno poplačan/a.
xEKVM_NN.dajemveč	(38) Podjetju dajem več kot podjetje meni.
EKVM_PN.dajeenak	(50) Imam občutek, da mi podjetje daje toliko, kot dajem jaz podjetju.
EKVM_PN.poštnagra	(15) Za svoje delo sem pošteno nagrajen/a.
EKVM_PN.pravičplačil	(59) Imam občutek, da prejemam pravično plačilo za delo, ki ga opravljam.
xEKVM_NN.preslabnag	(29) Za svoje delo sem preslabo nagrajen/a.
xEKVM_NN.vtrudenakna	(20) Tudi če bi delal/a še več in bolje, bi bil/a enako nagrajen/a.

Indikatorji v Tabeli 8.3 so razvrščeni glede na padajoče vrednosti aritmetične sredine. Poleg aritmetične sredine so v tabeli prikazani tudi koeficienti asimetričnosti in sploščenosti. Ker imajo omenjeni koeficienti vrednosti med -2 in +2, je možno trditi, da je njihova porazdelitev vsaj približno normalna. Izločene spremenljivke so označene z opombo (več o tem v poglavju 8.3.2, kjer so predstavljeni rezultati faktorske analize). Cronbachov alfa je večji od 0,80, kar kaže na visoko zanesljivost merskega inštrumenta.

8.3.1.3 Deskriptivna analiza spremenljivke PSIHOLOŠKO LASTNIŠTVO

Tudi konstrukt psihološko lastništvo ima le eno dimenzijo, kot prikazuje Tabela 8.4.

Tabela 8.4: Deskriptivna analiza indikatorjev psihološkega lastništva

Dimenzija oz. spremenljivka	Indikator	Veljavni N	% manka-jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
LASTNIŠTVO - Psihološko Cronbach $\alpha=0,81$	PL_sposobkuspeh	239	1%	1	5	4,04	-0,7	0,9	^(b)
	PL_narobepovedal	237	2%	1	5	4,03	-0,7	0,6	^(b)
	xPL_soočilnarobe	238	1%	1	5	4,02	0,9	0,4	^(b)
	xPL_zaščitideje	238	1%	1	5	3,83	-0,5	-0,5	^(b)
	xPL_nemarvdorsod	237	2%	1	5	3,68	-0,5	-0,5	^(b)
	PL_uspehtudimoj	238	1%	1	5	3,68	-0,8	0,4	
	PL_čutpripadam	237	2%	1	5	3,56	-0,6	-0,3	
	PL_pozitsprem	237	2%	1	5	3,35	-0,4	-0,1	
	PL_udobno	238	1%	1	5	3,33	-0,4	0,0	
	PL_definira	238	1%	1	5	3,00	-0,1	-0,5	

Opomba (b): Indikator je bil izločen na podlagi faktorske analize (kriterij izločevanja so bile komunalitete in/ali faktorske uteži, več o tem v poglavju 8.3.2)

Legenda: Kratice poimenovanj indikatorjev in točne formulacije anketnih vprašanj.

PL_sposobkuspeh	(1) Prepričan/a sem, da s svojimi sposobnostmi prispevam k uspehom podjetja.
PL_narobepovedal	(46) Če bi videl/a, da je bilo nekaj storjeno narobe, bi to nemudoma povedal/a.
xPL_soočilnarobe	(40) Soočil/a bi se s komerkoli v podjetju, če nekaj ne bi bilo v redu oz. če bi bilo nekaj
xPL_zasčitideje	(6) Občutek imam, da moram svoje ideje zaščititi pred drugimi v podjetju.
xPL_nemarvdorsod	(33) Ne maram, da sodelavci vdirajo in se zadržujejo v bližini mojega delovnega mesta.
PL_uspehtudimoj	(25) Čutim, da je uspeh podjetja tudi moj uspeh.
PL_čutpripadam	(42) Čutim, da pripadam temu podjetju.
PL_pozitsprem	(14) Prepričan/a sem, da lahko dosežem pozitivne spremembe v podjetju.
PL_udobno	(24) V tem podjetju se počutim popolnoma udobno.
PL_definira	(26) Čutim, da mi to, da sem zaposlen v tem podjetju, pomaga definirati, kdo sem.

Tudi indikatorji v Tabeli 8.4 so razvrščeni glede na padajoče vrednosti aritmetične sredine. Poleg aritmetične sredine so v tabeli prikazani tudi koeficienti asimetričnosti in sploščenosti. Ker imajo omenjeni koeficienti vrednosti med -2 in +2, je možno trditi, da je njihova porazdelitev vsaj približno normalna. Izločene spremenljivke so označene z opombo (več o tem v poglavju 8.3.2, kjer so predstavljeni rezultati factorske analize). Cronbachov alfa je večji od 0,80, kar kaže na visoko zanesljivost merskega inštrumenta.

8.3.1.4 Deskriptivna analiza spremenljivke DEJANSKO LASTNIŠTVO

Poleg psihološkega lastništva so bila v raziskavo vključena tudi nekatera druga vprašanja v zvezi z lastništvom, na katera so odgovarjali le respondenti, ki so dejansko tudi lastniki delnic podjetja. Ker gre za podskupino lastnikov, slednjih vprašanj ni bilo možno analizirati skupaj z vprašanji psihološkega lastništva. Zaradi slednjega so ta vprašanja analizirana posebej (v tem podpoglavju) in so izločena iz nadaljnjih analiz oz. poglavij.

Tudi konstrukt dejansko lastništvo ima le eno dimenzijo, kot je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 8.5: Deskriptivna analiza indikatorjev dejanskega lastništva

Dimenzija oz. spremenljivka	Indikator	Veljavni N	% manka-jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
LASTNIŠTVO - Dejansko (podskupina lastnikov)	L_boljprip	128	47%	1	5	3,37	-0,4	-1,0	(c)
	L_večkotzap	133	45%	1	5	3,11	-0,2	-1,4	(c)
	L_manjverzapust	128	47%	1	5	2,84	0,1	-1,3	(c)
	L_manjinfo	128	47%	1	5	2,82	-0,1	-1,0	(c)
	L_boljtrudim	128	47%	1	5	2,81	-0,1	-1,2	(c)
	L_večjezadzap	126	48%	1	5	2,74	0,1	-1,2	(c)
	L_kasnodkup	95	61%			80% DA			(c)
	L_certif	95	61%			58% DA			(c)

Opomba (c): Spremenljivka in njeni indikatorji so izločeni iz raziskovalnega modela, ker so na ta vprašanja odgovarjali le lastniki. Je pa omenjena spremenljivka podrobneje analizirana v poglavju 8.4.1.

Legenda: Kratice poimenovanj indikatorjev in točne formulacije anketnih vprašanj.

L_boljprip	(3) S tem, ko imam v lasti delnice podjetja, se počutim podjetju bolj pripadnega/pripadno.
L_večkotzap	(1) S tem, ko sem lastnik/ca delnic podjetja, se počutim več kot samo zaposleni/a.
L_manjverzapust	(2) Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, je manj verjetno, da bi zapustil/a podjetje.
L_manjinfo	(6) Če zaposleni ne bi bili lastniki podjetja, bi prejeli s strani podjetja manj informacij in bi bili
L_boljtrudim	(5) Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, se pri delu bolj trudim.
L_večjezadzazap	(4) Lastništvo delnic podjetja vpliva na moje večje zadovoljstvo z zaposlitvijo.
L_kasnodkup	Pridobitev delnic s kasnejšim nakupom [DA/NE]
L_certif	Pridobitev delnic s certifikatom [DA/NE]

Tabela 8.5 poleg deskriptivnih statistik lestvic (z vrednostmi od 1 do 5) prikazuje tudi dve dihotomni spremenljivki oz. delež njunih odgovorov »DA«. Na podlagi koeficientov asimetrije in sploščenosti je možno trditi, da so vse predstavljene lestvice v Tabeli 8.5 vsaj približno normalno porazdeljene.

8.3.1.5 Deskriptivna analiza spremenljivke ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSPLITVIJO

Spremenljivka zadovoljstvo je zelo kompleksna in ima veliko dimenzij. V nadaljevanju je prikazana tabela na dveh straneh, iz katere je razvidna operacionalizacija tega konstrukta. Podobno kot pri ostalih tabelah je v opombah označeno, kateri indikatorji so bili izločeni zaradi različnih metodoloških razlogov (več o tem v poglavju o faktorski analizi 8.3.2 ali v ostalih poglavjih iz nadaljevanja). Zaradi omenjene kompleksnosti so bile na podlagi rezultatov faktorske analize izločene tudi nekatere dimenzije v celoti.

Kot prikazuje Tabela 8.6, so konstrukti (ki so vključeni v nadaljnje analize) zelo zanesljivi, saj imajo Cronbach večji od 0,80, z izjemo dveh, ki imata vrednost večjo od 0,60, kar ravno tako kaže na zanesljivost uporabljenega merskega inštrumenta.

Tabela 8.6: Deskriptivna analiza indikatorjev zadovoljstva

Dimenzija	Indikator	Veljavni N	% manka- jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
ZADOVOLJSTVO - Bljžina kraja Cronbach $\alpha=0,82$	xZAD_BK.potpredol	240	0%	1	5	4,28	-1,5	1,4	
	ZAD_BK.lokacug	241	0%	1	5	4,16	-1,3	1,2	
	xZAD_BK.daleč	241	0%	1	5	4,11	-1,1	0,3	
	ZAD_BK.živblizu	239	1%	1	5	3,72	-0,8	-0,7	
ZADOVOLJSTVO - Delo Cronbach $\alpha=0,83$	ZAD_D.razninanim	241	0%	1	5	4,06	-1,1	1,0	
	ZAD_D.radoprav	239	1%	1	5	4,04	-0,9	1,3	
	ZAD_D.želdelmest	239	1%	1	5	3,67	-0,5	0,2	
	xZAD_D.strah	240	0%	1	5	3,65	-0,4	-0,5 ^(d)	
	xZAD_D.brezpomena	238	1%	1	5	3,60	-0,4	-0,7 ^(d)	
	ZAD_D.zveselj nadel	239	1%	1	5	3,54	-0,6	0,1	
	ZAD_D.samosodlo	240	0%	1	5	3,46	-0,6	0,0 ^(d)	
	ZAD_D.sistdelmest	239	1%	1	5	3,43	-0,4	-0,4 ^(d)	
	ZAD_D.cenjeno	237	2%	1	5	3,27	-0,3	-0,2 ^(d)	
	ZAD_D.izrazmnen	241	0%	1	5	3,22	-0,4	-0,5 ^(d)	
	ZAD_D.spodBsamodl	241	0%	1	5	3,22	-0,4	-0,4 ^(d)	
	xZAD_D.prevečdela	239	1%	1	5	2,92	0,0	0,0 ^(d)	
	ZAD_D.upokoj	240	0%	1	5	2,23	0,7	-0,7 ^(d)	
	ZAD_D.semprilož	240	0%	1	5	1,36	2,8	7,9 ^(a)	
ZADOVOLJSTVO - Delovni pogoji	xZAD_DP.niosnovprip	240	0%	1	5	4,57	-2,1	4,1 ^(a)	
	ZAD_DP.dobri	240	0%	1	5	3,86	-0,7	0,8 ^(d)	
	xZAD_DP.slabi	240	0%	1	5	3,85	-0,6	0,1 ^(d)	
	xZAD_DP.slabpoču	238	1%	1	5	3,83	-0,6	-0,2 ^(d)	
	ZAD_DP.vsekarpotreb	240	0%	1	5	3,81	-0,5	0,3 ^(d)	
ZADOVOLJSTVO - Interno komuniciranje Cronbach $\alpha=0,81$	ZAD_IK.cilj dolžnost	240	0%	2	5	4,26	-0,9	0,6 ^(d)	
	ZAD_IK.naloga dolžnost	241	0%	1	5	4,01	-1,0	1,4 ^(d)	
	ZAD_IK.infopravoč	239	1%	1	5	3,56	-0,4	-0,1	
	ZAD_IK.uspehipodj	239	1%	1	5	3,50	-0,5	-0,2	
	ZAD_IK.infoizčrp	241	0%	1	5	3,49	-0,6	0,5 ^(d)	
	ZAD_IK.poslancilj	239	1%	1	5	3,35	-0,3	-0,5	
	ZAD_IK.komdobr	239	1%	1	5	3,16	-0,2	-0,7 ^(d)	
	ZAD_IK.dogajapodj	238	1%	1	5	3,15	-0,2	0,0	
	ZAD_IK.dovoljinfoaktiv	239	1%	1	5	3,08	-0,1	-0,6 ^(d)	

(Se nadaljuje ...)

(Nadaljevanje ...)

Dimenzija	Indikator	Veljavni N	% manka- jočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
ZADOVOLJSTVO - Možnosti osebnega razvoja in napredovanja	ZAD_RN.podppridznan	241	0%	1	5	3,51	-0,6	-0,1	
	ZAD_RN.seminar	239	1%	1	5	3,25	-0,3	-0,9	
	xZAD_RN.obtičal	240	0%	1	5	3,14	-0,1	-0,9 ^(d)	
	ZAD_RN.novosti	241	0%	1	5	3,12	-0,1	-0,7	
	ZAD_RN.možnostnapred	240	0%	1	5	2,78	0,1	-0,7	
	ZAD_RN.dobdelnapred	238	1%	1	5	2,73	0,1	-0,6	
	ZAD_RN.sistnapred	239	1%	1	5	2,66	-0,2	-0,7 ^(d)	
	ZAD_RN.začrtkariera	241	0%	1	5	2,61	0,2	-0,5 ^(d)	
	ZAD_RN.velikmožnapr	236	2%	1	5	2,41	0,4	-0,4	
ZADOVOLJSTVO - Nadrejeni	ZAD_NAD.dosegljiv	240	0%	1	5	4,20	-1,2	1,7 ^(d)	
	ZAD_NAD.poštdomene	238	1%	1	5	3,76	-0,7	0,1	
	xZAD_NAD.večslabihlast	239	1%	1	5	3,72	-0,6	0,0	
	ZAD_NAD.sposoben	240	0%	1	5	3,63	-0,7	0,0	
	ZAD_NAD.dober	237	2%	1	5	3,59	-0,7	0,0	
	xZAD_NAD.nizanimzačust	239	1%	1	5	3,20	-0,1	-0,6 ^(d)	
	ZAD_NAD.motivira	239	1%	1	5	3,17	-0,4	-0,6	
	ZAD_NAD.pohvala	238	1%	1	5	2,90	-0,1	-0,8 ^(d)	
ZADOVOLJSTVO - Nagrajevanje	ZAD_NAG.znansposodg	241	0%	1	5	2,88	0,0	-0,8 ^(d)	
	ZAD_NAG.sistnagra	239	1%	1	5	2,67	0,2	-0,6 ^(d)	
	ZAD_NAG.boljšekotdrug	238	1%	1	5	2,58	0,2	-0,3 ^(d)	
ZADOVOLJSTVO - Odnos do zaposlenih	xZAD_OD.ničvreden	239	1%	1	5	3,82	-0,5	-0,8 ^(d)	
	ZAD_OD.upoštpotžel	241	0%	1	5	3,57	-0,4	0,2 ^(d)	
	ZAD_OD.zaupaspošt	240	0%	1	5	3,40	-0,5	0,0 ^(d)	
	ZAD_OD.bogastvo	241	0%	1	5	3,02	-0,2	-0,5 ^(d)	
ZADOVOLJSTVO - Plača in bonitete	xZAD_PB.slabaplača	240	0%	1	5	3,35	-0,4	-0,5	
	ZAD_PB.plačinbonit	241	0%	1	5	3,32	-0,3	-1,1 ^(d)	
	xZAD_PB.niugodnosti	239	1%	1	5	3,23	-0,1	-0,6 ^(d)	
	ZAD_PB.dobra	238	1%	1	5	3,01	0,0	-0,2	
	xZAD_PB.drugbplač	238	1%	1	5	2,62	0,1	-0,3	
ZADOVOLJSTVO - Sodelavci	ZAD_S.dobrodnos	238	1%	1	5	4,22	-0,8	0,9	
	ZAD_S.prijetvsluž	238	1%	1	5	3,69	-0,4	0,1	
	C. α=0,69	xZAD_S.večdelat	238	1%	1	5	3,42	-0,3	-1,0 ^(d)

Opombe: (a) Indikator je bil izločen, ker ni normalno porazdeljen. (d) Indikatorji oz. nekatere dimenzije so izločene na podlagi rezultatov faktorске analize (več o tem v poglavju 8.3.2)

Pri dimenziji »možnost osebnega razvoja in napredovanja« je statistika Cronbach alfa dvakrat navedena, in sicer zaradi tega, ker je faktorška analiza (poglavje 8.3.2) pokazala, da gre pravzaprav za dve dimenziji (ločeno za osebni razvoj in osebno napredovanje).

Kratice oznak indikatorjev so podrobneje razložene v spodnji legendi.

Legenda: Kratice poimenovanj indikatorjev in točne formulacije anketnih vprašanj.

xZAD_BK.potpredol	(3) Pot v službo se mi zdi predolga.
ZAD_BK.lokacug	(29) Lokacija moje službe mi ugaja.
xZAD_BK.daleč	(1) Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim.
ZAD_BK.zivblizu	(54) Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/a.
ZAD_D.razninzanim	(25) Delo, ki ga opravljam, je raznoliko in zanimivo.
ZAD_D.radoprav	(67) Rad/a opravljam svoje delo.
ZAD_D.želdelmest	(30) Sem na delovnem mestu, ki sem si ga želel/a.
xZAD_D.strah	(15) Sem v nenehnem strahu za delovno mesto.
xZAD_D.brezpomena	(62) Včasih čutim, da je moje delo brez pomena.
ZAD_D.zveseljnadel	(58) Vsak dan se z veseljem odpravim na delo.
ZAD_D.samosodlo	(35) Relativno samostojno odločamo o načinu lastnega dela.
ZAD_D.sistdelmest	(27) Podjetje ima izdelano jasno sistematizacijo delovnih mest.
ZAD_D.cenjeno	(65) Čutim, da je moje delo cenjeno.
ZAD_D.izrazmnen	(37) Imam možnost jasno izraziti svoje mnenje in predloge o tekočih poslovnih zadevah.
ZAD_D.spodBsamodl	(22) Podjetje me spodbuja k samostojnim odločitvam.
xZAD_D.prevečdela	(69) Imam preveč dela.
ZAD_D.upokoj	(13) Službo imam zagotovljeno do upokojitve.
ZAD_D.semprilož	(43) V podjetju sem priložnostno.
xZAD_DP.niosnovprip	(44) Nimam osnovnih delovnih pripomočkov.
ZAD_DP.dobri	(45) Imam dobre pogoje za delo.
xZAD_DP.slabi	(12) Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi.
xZAD_DP.slabpoču	(56) Čeprav imam dobro plačo, se na delovnem mestu slabo počutim.
ZAD_DP.vsekarpotreb	(47) Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.
ZAD_IK.ciljdolžnost	(7) Vem, kaj so moji cilji, dolžnosti in pravice, povezane z delom, ki ga opravljam.
ZAD_IK.nalogedolžnost	(32) Natančno poznam naloge, dolžnosti in pravice, povezane z mojim delovnim mestom.
ZAD_IK.infopravoč	(6) Informacije, povezane s svojim delom, dobim pravočasno.
ZAD_IK.uspehipodj	(53) Seznanjen/a sem z uspehi podjetja.
ZAD_IK.infoizčrp	(9) Informacije, povezane s svojim delom, so dovolj izčrpne.
ZAD_IK.poslancilj	(4) Seznanjen/a sem s poslanstvom in cilji podjetja.
ZAD_IK.komdobr	(50) Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi poteka dobro.
ZAD_IK.dogajapodj	(55) Dobro sem obveščen/a o dogajanju v podjetju.
ZAD_IK.dovoljinfoaktiv	(2) Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.
ZAD_RN.podpripriidn	(42) Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.
ZAD_RN.seminar	(14) Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.
xZAD_RN.obtičal	(39) Obtičal/a sem na točki, od koder ne vidim možnosti napredovanja.
ZAD_RN.novosti	(16) Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/a z novostmi na strokovnem področju.
ZAD_RN.možnostnapred	(20) Imam možnost napredovanja.
ZAD_RN.dobdelnapred	(63) Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo veliko možnosti za napredovanje.
ZAD_RN.sistnapred	(41) Podjetje ima izdelan jasen sistem napredovanja.
ZAD_RN.začrtkariera	(18) Moja kariera znotraj podjetja je natančno načrtovana.
ZAD_RN.velikmožnapr	(60) Za napredovanje v službi je veliko možnosti.
ZAD_NAD.dosegljiv	(5) Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.
ZAD_NAD.poštidomene	(64) Moj nadrejeni je pošten do mene.
xZAD_NAD.večslabihlast	(52) Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti.
ZAD_NAD.sposoben	(48) Moj šef je sposoben.
ZAD_NAD.dober	(51) Imam dobrega nadrejenega.
xZAD_NAD.nizanimzačus	(68) Nadrejeni kaže premalo zanimanja za čustva svojih podrejenih.
ZAD_NAD.motivira	(49) Moj šef zna motivirati.
ZAD_NAD.pohvala	(57) Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.
ZAD_NAG.znansposodg	(21) Pri nagrajevanju so upoštevana dejanska znanja, sposobnosti, odgovornosti in uspešnost
ZAD_NAG.sistnagra	(23) Podjetje ima izdelan jasen sistem nagrajevanja.
ZAD_NAG.boljšekotdrug	(34) Nagrajevanje je boljše kot drugje.
xZAD_OD.ničvreden	(33) Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden.
ZAD_OD.upoštpotžel	(31) Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.
ZAD_OD.zaupaspotšt	(26) Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.
ZAD_OD.bogastvo	(28) Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.
xZAD_PB.slabaplača	(46) Imam relativno slabo plačo.
ZAD_PB.plačinbonit	(10) Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.
xZAD_PB.niugodnosti	(70) Nimamo toliko ugodnosti, kot bi jih morali imeti.
ZAD_PB.dobra	(11) V primerjavi z zaposlenimi drugje imam dobro plačo.
xZAD_PB.drugbplač	(8) Drugje so za enako delo bolje plačani.
ZAD_S.dobrodnos	(61) S sodelavci sem v dobrih odnosih.
ZAD_S.prijetvsluž	(71) V službi mi je prijetno predvsem zaradi sodelavcev.
xZAD_S.večdelat	(66) Čutim, da moram več delati zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev.

8.3.2 FAKTORSKE ANALIZE

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati eksploratornih faktorskih analiz, na podlagi katerih je bila preverjena veljavnost posameznih dimenzij, katerih operacionalizacija je bila predstavljena v prejšnjem poglavju.

Če do ujemanja med teorijo in empiričnimi podatki ni prišlo, so bili določeni indikatorji izločeni iz nadaljnje analize. Osnova za omenjeno izločevanje indikatorjev – in v določenih primerih tudi dimenzij – so faktorske analize, ki so predstavljene v nadaljevanju tega poglavja. Pri tem pa so bila upoštevana naslednja merila:

- Če je imel indikator kumulativo (zaokroženo gledano) manjšo od 0,3, je bil le-ta izločen.
- Če indikator na podlagi faktorske analize ni bil uvrščen v pravo dimenzijo (na podlagi teorije), je bil izločen.
- Če je imel indikator relativno velike faktorske uteži na več faktorjih (dimenzijah), je bil izločen.
- Ker je spremenljivka zadovoljstvo zelo kompleksna in merjena z velikim številom indikatorjev, so bili v končno faktorsko analizo vključeni le tisti indikatorji, ki so imeli na posameznem faktorju (dimenziji) največje uteži (večje od 0,60, če je imela dimenzija tako visoke uteži oz. večje od 0,40, če dimenzija na splošno ni imela večjih uteži). Zaradi tega kriterija in kriterijev iz ostalih alinej so pri konstrukt zadovoljstvo izločene nekatere celotne dimenzije oz. indikatorji (kar je razvidno iz poglavja 8.3.1.5).

Število faktorjev (dimenzij) je bilo v vseh primerih določeno na podlagi Scree diagrama oziroma števila lastnih vrednosti, večjih od 1.

Pri vseh faktorskih analizah je bil upoštevan kriterij, da je statistika KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) večja od 0,5, kar kaže na primernost razmerja med številom analiziranih spremenljivk in velikostjo vzorca. Poleg tega je bila preverjena predpostavka o sferičnosti, in sicer s pomočjo Barlettovega testa, ki je v vseh primerih statistično značilen ($\text{sig.} \geq 0,05$), kar potrjuje predpostavko, da so indikatorji med seboj povezani.

Vse faktorske analize so bile narejene z metodo glavnih osi (angl. Principal Axis Factoring), ker slednja metoda vsaki dimenziji pripiše čim večjo pojasnjeno varianco. Da bi dobili čim bolj čisto strukturo faktorjev, je bila uporabljena poševno-kotna rotacija Oblimin. Zaradi

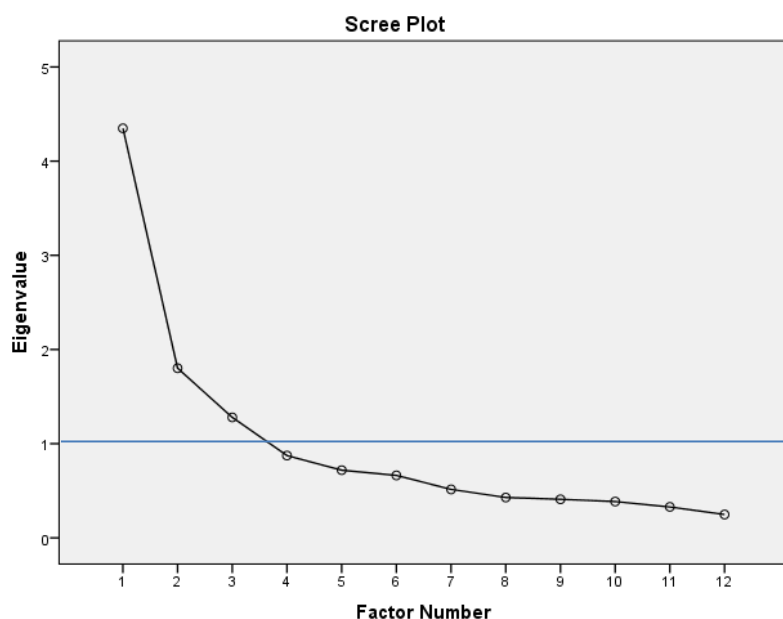
večje preglednosti rezultatov so v primeru faktorskih uteži prikazane le vrednosti (zaokroženo gledano), ki so večje ali enake 0,3.

V nadaljevanju sledi interpretacija rezultatov faktorskih analiz, kjer so bile izločene spremenljivke na podlagi zgoraj opisanih meril. Najprej so prikazane faktorske analize prvega reda (iz indikatorjev), nato sledi še faktorskega analiza drugega reda (iz Likertovih lestvic, ki so izračunane kot povprečja indikatorjev).

8.3.2.1 Faktorska analiza prvega reda – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST

Slika 8.1 prikazuje, da gre v primeru organizacijske zavezanosti za konstrukt s tremi dimenzijami (upoštevajoč indikatorje iz Tabele 8.7), saj so na spodnjem grafu tri točke večje od konstante 1 (nad vodoravno premico).

Slika 8.1: Scree diagram – organizacijska zavezanost



Na podlagi faktorskih uteži Tabele 8.7 je razvidno, s katerimi indikatorji so merjene dimenzije spremenljivke organizacijska zavezanost. V primeru organizacijske zavezanosti gre za tri dimenzije (faktorje), tako da ima Tabela 8.7 tri stolpce s faktorskimi utežmi. V tabeli so prikazane tudi komunalitete, ki pa imajo uteži večje od 0,3 (kar je bil predpogoj, da so indikatorji vključeni v faktorsko analizo).

Tabela 8.7: Komunalitete in faktorske uteži – organizacijska zavezanost

Manifestne spremenljivke	Komunalitete	Dimenzije		
		Afektivna zavezanost	Vztrajnostna zavezanost	Normativna zavezanost
		32 % pojasnjene variance	11 % pojasnjene variance	7 % pojasnjene variance
ZAV_AZ.nevisokprip	0,6	0,8	-0,1	0,1
ZAV_AZ.zaslužloj	0,6	0,8	-0,1	0,0
ZAV_AZ.vsokarier	0,5	0,7	0,1	0,0
ZAV_AZ.otrokprip	0,5	0,6	-0,1	-0,2
ZAV_AZ.neemocvez	0,3	0,4	-0,1	-0,1
ZAV_VZ.premaldrmož2	0,7	-0,1	0,8	0,0
ZAV_VZ.premaldrmož1	0,6	0,0	-0,8	-0,1
ZAV_VZ.stres	0,3	-0,2	-0,3	0,2
ZAV_NZ.slabobčutek	0,8	0,1	-0,1	-0,8
ZAV_NZ.nimampravice	0,5	-0,1	-0,1	-0,7
ZAV_NZ.počutkriv	0,5	0,1	-0,1	-0,6
ZAV_NZ.nietično	0,3	0,0	0,1	-0,5

Predstavljeni faktorski model se ujema s teorijo (po izločevanju spremenljivk) in vse dimenzije skupaj pojasnjujejo 50 % variabilnosti faktorskega prostora spremenljivke organizacijska zavezanost.

8.3.2.2 Faktorska analiza prvega reda – EKVIVALENTNOST MENJAVE

Na podlagi Slike 8.2 je razvidno, da gre v primeru ekvivalentnosti menjave za konstrukt z eno dimenzijo (upoštevajoč indikatorje iz Tabele 8.8), saj ima omenjen Scree grafikon le eno točko višjo od konstante 1 (nad vodoravno premico).

Predstavljeni faktorski model iz teorije sicer predvideva pravične/prenizke/previsoke nagrade, ker pa v slednjem primeru ne gre za vsebinsko delitev, temveč le za kvantificiranje, so bili vsi indikatorji ekvivalentnosti menjave obravnavani kot enakovredni. Na podlagi eksploratorne faktorske analize je razvidno, da indikatorji iz Tabele 8.8 tvorijo le eno dimenzijo (spremenljivko), ki pojasnjuje 52 % variabilnosti enodimenzionalnega latentnega konstrukta ekvivalentnost menjave.

Slika 8.2: Scree diagram – ekvivalentnost menjave

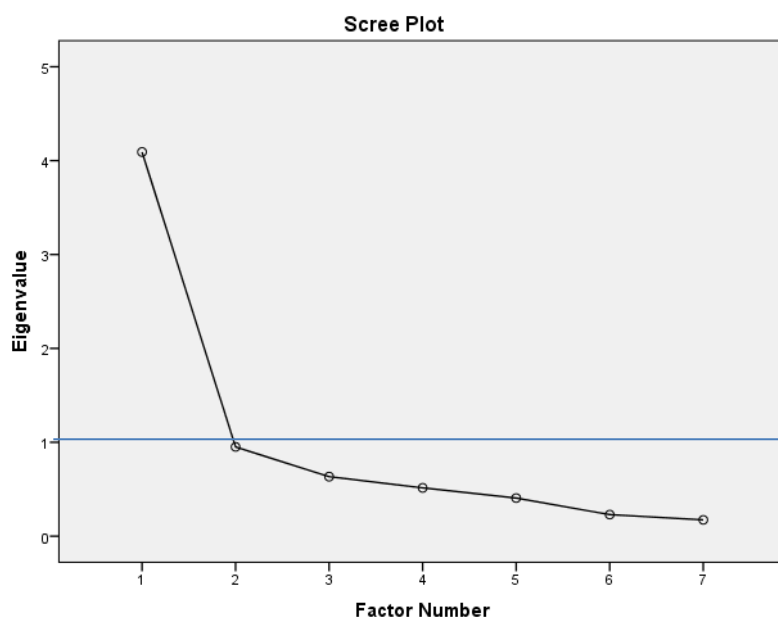


Tabela 8.8: Komunalitete in faktorske uteži – ekvivalentnost menjave

Manifestne spremenljivke	Komunalitete	Spremenljivka
		52 % pojasnjene variance
EKVM_PN.trudustrezpl	0,8	0,9
EKVM_PN.poštnagra	0,8	0,8
EKVM_PN.pravičplačil	0,8	0,8
EKVM_NN.podcenvlog	0,5	0,7
EKVM_PN.dajeenak	0,7	0,7
EKVM_NN.izkorišča	0,6	0,6
EKVM_NN.dajemveč	0,4	0,5

8.3.2.3 Faktorska analiza prvega reda – PSIHOLOŠKO LASTNIŠTVO

Kot je bilo omenjeno že v poglavju 8.3.1.4, so bile – poleg psihološkega lastništva – v raziskavo vključena tudi nekatera vprašanja v zvezi z dejanskim lastništvom, ki pa so bila namenjena le tistim respondentom, ki so dejansko lastniki delnic podjetja. Ker gre za manjšo podskupino respondentov, slednjih vprašanj ni bilo možno analizirati skupaj z vprašanji psihološkega lastništva. Zaradi slednjega so ta vprašanja o dejanskem lastništvu izločena iz multivariatnih analiz oz. iz regresijskega modela, ker bi sicer morali vse analize (tako multiplo regresijo kot faktorske analize) izvajati na omenjeni podskupini.

V nadaljevanju smo se tako osredotočili predvsem na psihološko lastništvo, saj so na omenjena anketna vprašanja lahko odgovarjali vsi respondenti.

Na podlagi Slike 8.3 je razvidno, da gre v primeru psihološkega lastništva za konstrukt z eno dimenzijo (upoštevajoč indikatorje iz Tabele 8.9), saj ima omenjeni Scree grafikon le eno točko višjo od konstante 1 (nad vodoravno premico).

Slika 8.3: Scree diagram – psihološko lastništvo

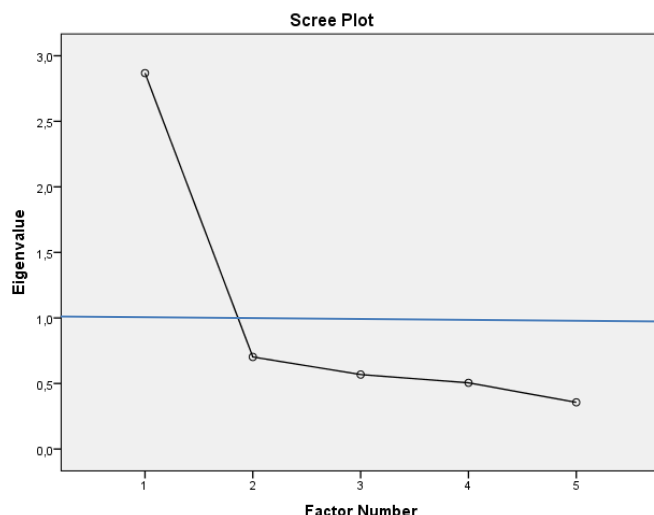


Tabela 8.9: Komunalitete in faktorske uteži – psihološko lastništvo

Manifestne spremenljivke	Komunalitete	Spremenljivka
		47 % pojasnjene variance
PL_uspehtudimoj	0,7	0,8
PL_čutpripadam	0,5	0,7
PL_udobno	0,4	0,7
PL_definira	0,4	0,7
PL_pozitsprem	0,3	0,5

Na podlagi eksploratorne faktorjske analize pa indikatorji iz Tabele 8.9 pojasnjujejo 47 % variabilnosti enodimenzionalnega latentnega konstrukta psihološko lastništvo.

8.3.2.4 Faktorska analiza prvega reda – ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTVIJO

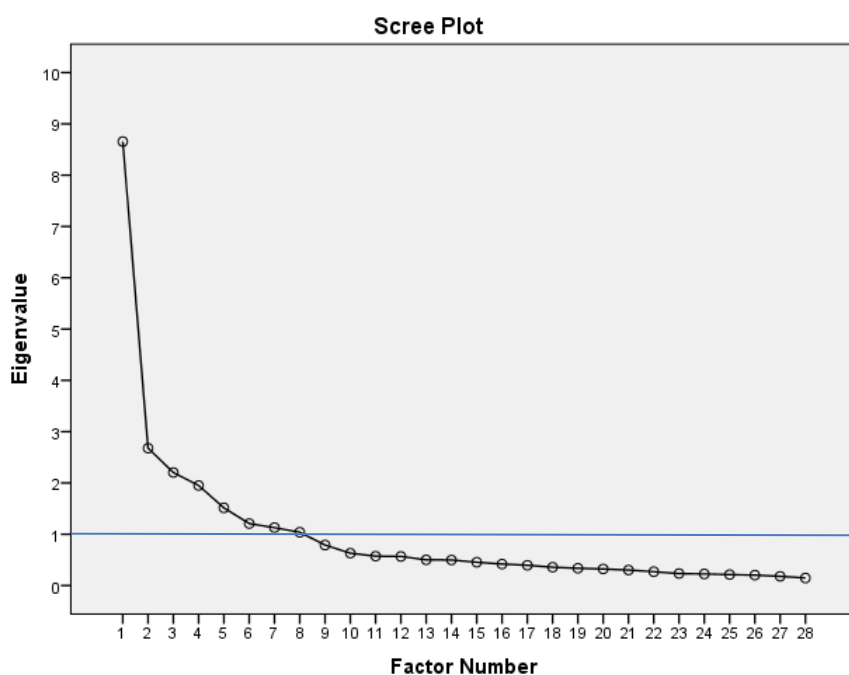
Spremenljivka zadovoljstvo z zaposlitvijo je zelo kompleksna in je imela prvotno 10 dimenzij, vendar so bile 3 dimenzije izločene (to je razvidno iz poglavja 8.3.1.5). Vsi razlogi za izločevanje dimenzij in indikatorjev so sicer opisani v uvodu poglavja 8.3.2, v nadaljevanju

so zaradi preglednosti nekateri razlogi še enkrat navedeni.

Ker je spremenljivka zadovoljstvo merjena z velikim številom indikatorjev, so bili v končno faktorsko analizo vključeni le tisti indikatorji, ki so imeli na posameznem faktorju (dimenziji) največje uteži (večje od 0,60, če je imela dimenzija tako visoke uteži oz. večje od 0,40, če dimenzija na splošno ni imela večjih uteži). Zaradi tega kriterija in ostalih izločevalnih kriterijev (opisanih v uvodu poglavja 8.3.2) so pri konstrukt zadovoljstvo izločene 3 celotne dimenzije in iz prvotnih 10 ima končni faktorski model, ki je predstavljen v tem poglavju, le 7 faktorjev (vsak faktor prestavlja eno dimenzijo). Iz empiričnih podatkov je razvidno, da je smiselno teoretični konstrukt »možnosti osebnega razvoja in napredovanja« razdeliti na »možnosti osebnega razvoja« in »možnosti napredovanja«. Končni faktorski model tako zajema 8 faktorjev oz. dimenzij zadovoljstva z zaposlitvijo.

Na podlagi Scree diagrama iz Slike 8.4 je razvidno, da gre v primeru zadovoljstva res za konstrukt z 8 dimenzijami (upoštevajoč indikatorje iz Tabele 8.10), saj ima omenjeni graf 8 točk večjih od konstante 1 (nad vodoravno premico).

Slika 8.4: Scree diagram – zadovoljstvo z zaposlitvijo



Na podlagi faktorskih uteži Tabele 8.10 je razvidno, s katerimi indikatorji so merjene dimenzije spremenljivke zadovoljstvo z zaposlitvijo (ki so prikazane v stolpcih tabele). V omenjeni tabeli so prikazane tudi komunalitete, ki pa imajo uteži večje od 0,3 (kar je bil

predpogoj, da so indikatorji vključeni v faktorsko analizo). Predstavljeni faktorski model se (razen zgoraj opisanih izjem) ujema s teorijo, končnih 8 dimenzij pa skupaj pojasnjuje 62 % variabilnosti faktorskega prostora konstrukta zadovoljstvo z zaposlitvijo.

Tabela 8.10: Komunalitete in faktorske uteži – zadovoljstvo z zaposlitvijo

	Komunalitete	Dimenzije							
		Nad-rejeni	Bližina kraja	Delo	Interno komunik.	Plača in bonitete	Osebni razvoj	Osebno napredov.	Sodelavci
		30% poj.var.	8% poj.var.	6% poj.var.	6% poj.var.	4% poj.var.	3% poj.var.	3% poj.var.	2% poj.var.
ZAD_NAD.dober	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,1	-0,1	0,0	0,0
ZAD_NAD.sposoben	0,7	0,8	-0,1	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
ZAD_NAD.motivira	0,7	0,7	-0,1	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,1	0,0
ZAD_NAD.poštdomene	0,6	0,7	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	-0,1	0,2
ZAD_NAD.večslabihlast	0,5	0,7	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,1	0,1	-0,1
ZAD_BK.daleč	0,7	0,0	0,9	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,1	-0,1
ZAD_BK.živblizu	0,7	0,0	0,8	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,0
ZAD_BK.potpredol	0,5	0,0	0,7	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
ZAD_BK.lokacug	0,5	0,0	0,6	0,2	-0,1	0,1	0,2	-0,1	0,1
ZAD_D.želdelmest	0,7	0,1	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,1	-0,1
ZAD_D.radoprav	0,6	0,0	0,0	0,8	0,1	0,0	-0,1	-0,1	0,1
ZAD_D.razninzanim	0,5	-0,1	0,0	0,7	-0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,0
ZAD_D.zveseljnadl	0,5	0,2	0,0	0,5	0,1	0,2	0,0	0,0	0,2
ZAD_IK.dogajapodj	0,7	0,0	0,1	0,0	-0,8	0,0	0,0	0,0	-0,1
ZAD_IK.uspehipodj	0,7	0,0	0,0	0,1	-0,8	0,0	-0,1	0,0	0,0
ZAD_IK.poslancilj	0,6	0,1	-0,1	-0,1	-0,7	0,0	0,0	0,1	0,1
ZAD_IK.infopravoč	0,3	0,1	-0,1	0,2	-0,2	0,1	-0,1	0,0	0,1
ZAD_PB.dobra	0,7	0,0	0,0	0,0	-0,2	0,8	0,0	0,0	0,0
ZAD_PB.drugbplač	0,5	0,0	0,0	0,0	0,1	0,7	0,0	0,1	0,0
ZAD_PB.slabaplača	0,5	0,1	-0,1	0,0	0,0	0,6	-0,1	0,0	0,0
ZAD_RN.seminar	0,8	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,9	0,0	0,0
ZAD_RN.novosti	0,6	0,0	-0,1	0,1	-0,1	0,0	-0,7	0,1	0,1
ZAD_RN.podppridznan	0,6	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1	-0,6	0,0	0,0
ZAD_RN.velikmožnapr	0,9	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,8	0,2
ZAD_RN.možnostnapred	0,5	0,0	0,0	0,1	-0,2	0,1	-0,1	0,6	0,0
ZAD_RN.dobdelnapred	0,7	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,1	-0,2	0,6	0,0
ZAD_S.dobrobdnos	0,6	0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,0	0,7
ZAD_S.prijetvsluž	0,5	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,7

8.3.2.5 Faktorska analiza drugega reda – ZADOVOLJSTVO Z ZAPOSLOTVIJO

Eksploratorna faktorska analiza zadovoljstva z zaposlitvijo iz predhodnega poglavja (8.3.2.4) je bila narejena na indikatorjih, kar pomeni, da je šlo za faktorsko analizo prvega reda. Na podlagi dimenzij pa je možno tvoriti Likertove lestvice, in sicer kot aritmetične sredine indikatorjev, ki sestavljajo posamezno dimenzijo.

V nadaljevanju je naprej predstavljena deskriptivna analiza tako formuliranih Likertovih lestvic, na podlagi omenjenih lestvic je narejena tudi faktorska analiza drugega reda, s katero se je preverilo, ali je legitimno iz vseh predstavljenih dimenzij tvoriti en (sumarni) konstrukt, ki bi ga potem uporabili pri testiranju hipotez.

Tabela 8.11: Deskriptivna analiza Likertovih lestvic zadovoljstva

LIKERTOVE LESTVICE (DIMENZIJE ZADOVOLJSTVA)	Veljavni N	Odstotek manjkajočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
Bližina kraja	242	0%	1	5	4,07	-0,9	-0,1	(e)
Sodelavci	239	1%	2	5	3,96	-0,6	0,1	
Delo	241	0%	1	5	3,83	-0,6	0,4	
Nadrejeni	240	0%	1	5	3,57	-0,6	0,1	
Interno komuniciranje	241	0%	1	5	3,39	-0,3	-0,1	
Možnosti osebnega razvoja	241	0%	1	5	3,29	-0,3	-0,5	
Plača in bonitete	241	0%	1	5	3,00	-0,2	0,0	(e)
Možnosti osebnega napredovanja	241	0%	1	5	2,65	0,2	-0,4	(e)

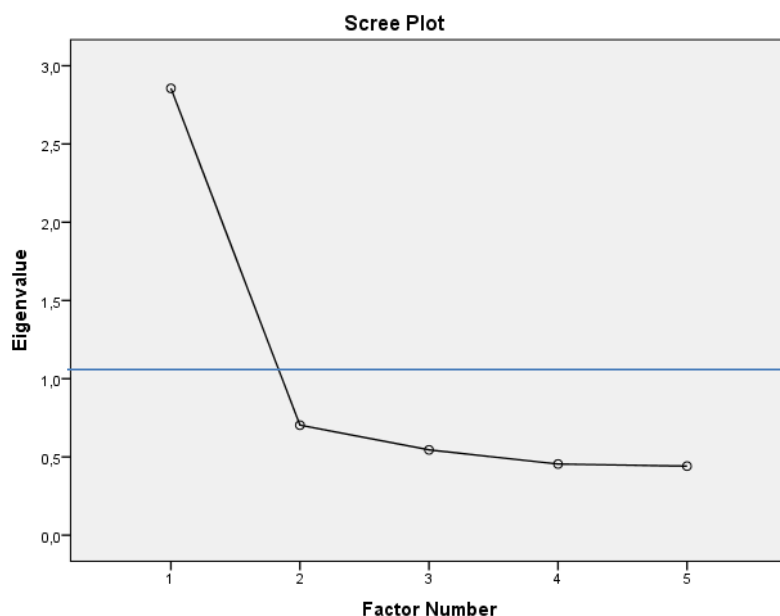
Opomba (e): Likertove lestvice so izločene na podlagi faktorke analize drugega reda, ki je predstavljena v nadaljevanju tega poglavja.

Likertove lestvice iz Tabele 8.11 so razvrščene glede na padajoče vrednosti aritmetične sredine. Poleg aritmetične sredine so v tabeli prikazani tudi koeficienti asimetričnosti in sploščenosti. Ker imajo omenjeni koeficienti vrednosti med -2 in +2, je možno trditi, da je njihova porazdelitev vsaj približno normalna.

Nekatere Likertove lestvice so iz nadaljnjih analiz izločene, ker je označeno z opombo (e). Razlog za omenjeno izločevanje je v prenizkih komunalitetah ($<0,3$). Cronbach alfa upoštevanih Likertovih lestvic je 0,75, kar kaže na dokaj visoko zanesljivost omenjenega merskega inštrumenta (drugega reda).

V nadaljevanju sledijo rezultati faktorke analize drugega reda, na podlagi katere je razvidno, da (po izločevanju) upoštevane Likertove lestvice tvorijo enotno dimenzijo zadovoljstva z zaposlitvijo.

Slika 8.5: Scree diagram faktorske analize drugega reda – zadovoljstvo z zaposlitvijo



Predstavljena faktorska analiza drugega reda zadostuje predpostavkam o sferičnosti (sig. Berlettovega testa $\leq 0,05$) in predpostavki o primernosti vzorca (statistika KMO $> 0,5$). Komunalitete Likertovih lestvic končnega modela imajo vrednosti $> 0,3$.

8.3.2.6 Faktorska analiza drugega reda – ORGANIZACIJSKA ZAVEZANOST

Na podoben način, kot je bila narejena faktorska analiza drugega reda za spremenljivko zadovoljstvo, bomo v tem poglavju izvedli faktorsko analizo drugega reda za spremenljivko organizacijska zavezanost. Omenjeni konstrukt namreč ni enodimenzionalen, tako da je v tem poglavju testirano, ali je legitimno iz omenjenih dimenzij tega latentnega konstrukta tvoriti en (sumarni) konstrukt, ki bi ga uporabili pri testiranju hipotez.

V nadaljevanju je naprej predstavljena deskriptivna analiza Likertovih lestvic posameznih dimenzij omenjene spremenljivke organizacijska zavezanost.

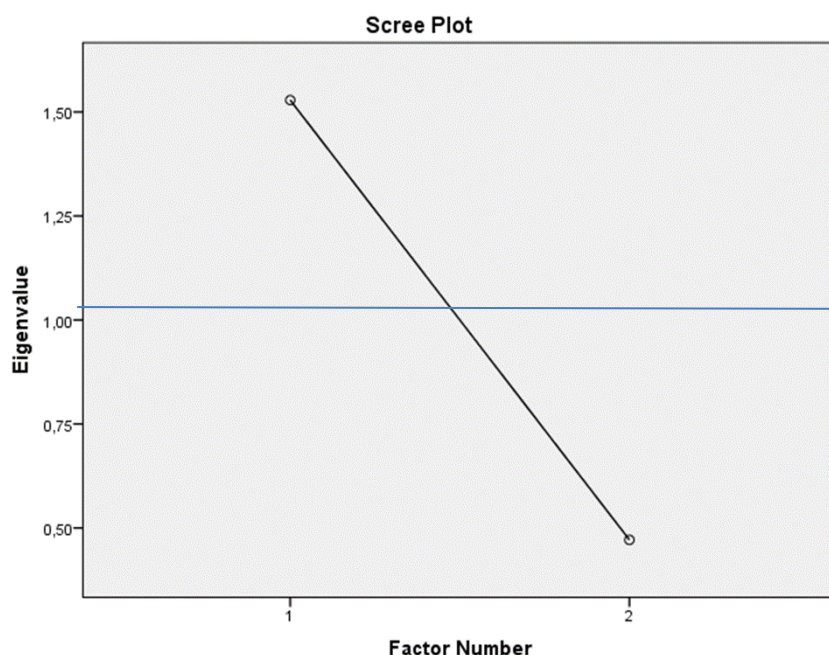
Tabela 8.12: Deskriptivna analiza Likertovih lestvic – organizacijska zavezanost

LIKERTOVE LESTVICE (DIMENZIJE ZAVEZANOSTI)	Veljavni N	Odstotek manjkajočih	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Koeficient asimetrije	Koeficient sploščenosti	Opomba
Afektivna zavezanost	238	1%	1	5	3,48	-0,5	0,3	
Vztrajnostna zavezanost	238	1%	1	4	2,87	-0,1	0,3 ^(e)	
Normativna zavezanost	238	1%	1	5	2,47	0,1	-0,4	

Opomba (e): Likertove lestvice so izložene na podlagi faktorske analize drugega reda, ki je predstavljena v nadaljevanju tega poglavja.

Likertove lestvice iz Tabele 8.12 so razvrščene glede na padajoče vrednosti aritmetične sredine. Poleg aritmetične sredine so v tabeli prikazani tudi koeficienti asimetričnosti in sploščenosti. Ker imajo omenjeni koeficienti vrednosti med -2 in +2, je možno trditi, da je njihova porazdelitev vsaj približno normalna. Ena Likertova lestvica je iz nadaljnjih analiz izločena, ker je označeno z opombo (e). Razlog za omenjeno izločevanje je v prenizkih komunalitetah ($<0,3$). Cronbach alfa upoštevanih Likertovih lestvic je 0,69, kar kaže na zadovoljivo zanesljivost omenjenega merskega inštrumenta (drugega reda). V nadaljevanju sledijo rezultati faktorske analize drugega reda, na podlagi katere je razvidno, da (po izločevanju) upoštevane Likertove lestvice tvorijo enotno dimenzijo organizacijske zavezanosti (glej Slika 8.6).

Slika 8.6: Scree diagram faktorske analize drugega reda – organizacijska zavezanost

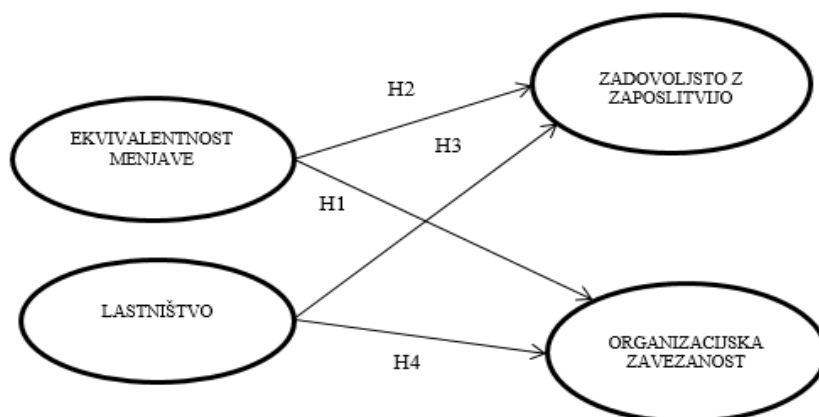


Predstavljena faktorska analiza drugega reda zadostuje predpostavkam o sferičnosti (sig. Berlettovega testa $\leq 0,05$) in predpostavki o primernosti vzorca (statistika KMO $> 0,5$) ter pogoju, da so komunalitete Likertovih lestvic končnega modela $> 0,3$.

8.4 ANALIZA REZULTATOV

Hipoteze so bile predstavljene v teoretskem delu, v empiričnem delu pa jih bomo testirali na podlagi multiple regresije, ki bo narejena na Likertovih lestvicah, ki smo jih predstavili v prejšnjih poglavjih. Hipoteze predpostavljajo povezanost, kot je razvidna iz modela, ki je na Sliki 8.7.

Slika 8.7: Shematski prikaz testiranja hipotez (raziskovalni model)



Hipotezi H2 in H3 sta testirani z multiplo regresijo, kjer je odvisna spremenljivka Likertova lestvica zadovoljstvo z zaposlitvijo (gre za lestvico drugega reda), neodvisni spremenljivki pa sta Likertovi lestvici ekvivalentnost menjave in psihološko lastništvo. Hipotezi H1 in H4 sta ravno tako testirani z multiplo regresijo, kjer sta neodvisni spremenljivki Likertovi lestvici ekvivalentnost menjave in psihološko lastništvo, odvisna spremenljivka pa je v tem primeru Likertova lestvica organizacijska zavezanost (tudi v tem primeru gre za lestvico drugega reda).

V nadaljevanju sledijo rezultati obeh omenjenih regresijskih analiz. Pri tem je treba omeniti, da regresijska modela v nadaljevanju zadostujeta predpostavkam regresijske analize glede rezidualov (so približno normalno porazdeljeni in neodvisni). Oba modela sta tudi statistično značilna (sig. $F \leq 0,05$), pojasnjena varianca obeh modelov (R^2) pa je dokaj visoka, in sicer je v enem primeru 55 %, v drugem pa kar 61 %.

Tabela 8.13: Multipla regresija za testiranje hipotez H2 in H3

Odvisna spremenljivka= zadovoljstvo	Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Std. napaka	Beta		
F=184, sig.= 0,00	(Konstanta)	1,44	0,12		12,16	0,00
Pojasnjena varianca (R ²)= 61 %	Ekvivalentnost	0,24	0,04	(H2) 0,31	5,75	0,00
	Lastništvo	0,43	0,04	(H3) 0,55	10,32	0,00

Kot je razvidno iz Tabele 8.13, je možno potrditi tako H2 kot H3, saj je statistična značilnost obeh regresijskih koeficientov (sig. Beta) $\leq 0,05$. Pri tem pa je možno ugotoviti, da gre za premo-sorazmerno povezanost, pri čemer (psihološko) lastništvo v večji meri vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo (Beta=0,55) kot pa ekvivalentnost menjave (Beta=0,31).

Tabela 8.14: Multipla regresija za testiranje hipotez H1 in H4

Odvisna spremenljivka= zavezanost	Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Std. napaka	Beta		
F=145, sig.= 0,00	(Konstanta)	0,56	0,16		3,61	0,00
Pojasnjena varianca (R ²)= 55 %	Ekvivalentnost	0,08	0,06	(H1) 0,08	1,45	0,15
	Lastništvo	0,65	0,05	(H4) 0,69	12,03	0,00

Iz Tabele 8.14 je razvidno, da je možno potrditi le hipotezo H4, saj je statistična značilnost le pri tem koeficientu (sig. Beta) $\leq 0,05$. Hkrati je možno ugotoviti, da gre za premo-sorazmerno povezanost, pri čemer (psihološko) lastništvo v večji meri vpliva na zavezanost (Beta=0,69). Hipoteze H1 ni možno potrditi oz. ni možno trditi, da ekvivalentnost statistično značilno vpliva na zavezanost.

Ravnokar predstavljene rezultate obeh regresijskih analiz je možno predstaviti tudi s shematskim prikazom po vzoru Slike 8.8, kjer so poleg oznak hipotez predstavljeni še Beta regresijski koeficienti in njihova statistična značilnost. Pri tem oznaka »*« kaže na sig. $\leq 0,05$ oz. da gre za manj kot 5 % stopnjo tveganja pri sklepanju iz vzorca na populacijo ter da obstaja tudi v populaciji povezava med označenima spremenljivkama.

Slika 8.8: Shematski prikaz testiranja hipotez (raziskovalni model)

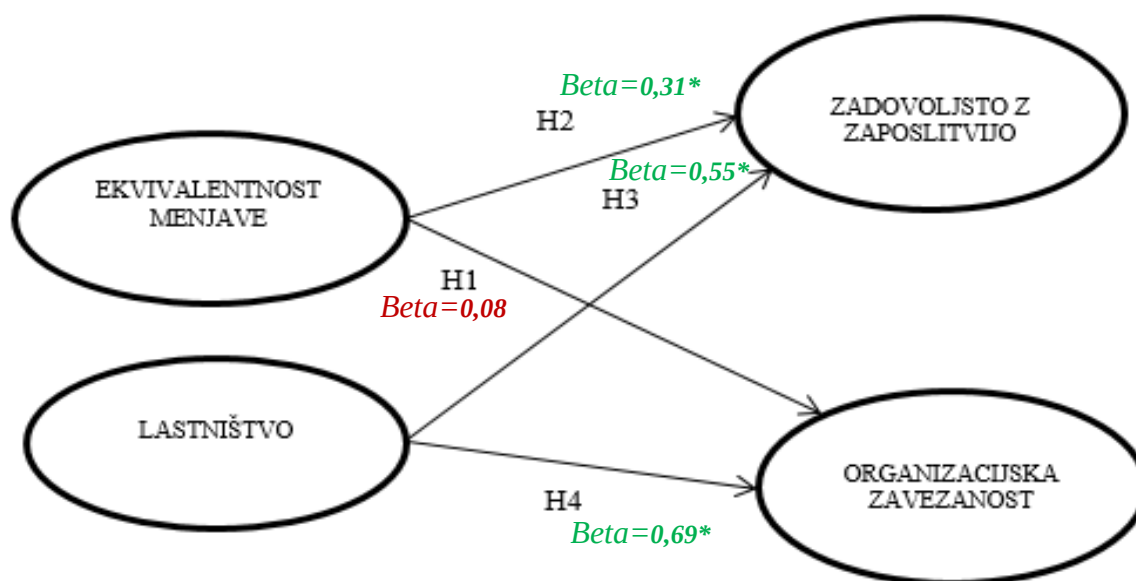


Tabela 8.15: Pregled hipotez (celotni vzorec)

Hipoteza	Rezultat testiranja
H1: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višja bo njihova zavezanost podjetju.	Hipoteza ni potrjena.
H2: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višje bo njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo.	Hipoteza je potrjena.
H3: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.	Hipoteza je potrjena.
H4: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih podjetju.	Hipoteza je potrjena.

Ravnokar predstavljeno testiranje hipotez je bilo opravljeno na celotnem vzorcu respondentov. V naslednjem poglavju (8.4.1) sledi testiranje hipotez na pod-vzorcu lastnikov, kjer je omenjena skupina podrobneje opredeljena in so med drugim predstavljene tudi glavne razlike med lastniki in ostalimi.

8.4.1 ANALIZA REZULTATOV GLEDE NA LASTNIŠTVO

V zvezi z dejanskim lastništvom so bila respondentom zastavljena vprašanja Q7a, Q7b in Q7c, katerih odgovori so prikazani v spodnji tabeli. Le 95 respondentov (kar predstavlja 39,3 % vzorca) je pri vsaj enem izmed vprašanj Q7a, Q7b in Q7c odgovorilo z odgovorom »da« in v nadaljevanju je ta skupina respondentov označena s terminom: dejanski lastniki.

Iz Tabele 8.16 je med drugim razvidno, da je velika večina dejanskih lastnikov pridobila delnice s kasnejšim odkupom (80 %).

Tabela 8.16: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na vprašanja v zvezi z dejanskim lastništvom

Lastništvo	f		%
Q7 So pridobili delnice podjetja	ne	147	60,7%
	da	95	39,3%
(Deleži spodnjega dela tabele so na podskupini tistih, ki so pridobili delnice podjetja)			
Q7a Pridobitev delnic s certifikatom	ne	40	42,1%
	da	55	57,9%
Q7b Pridobitev delnic s prvim odkupom	ne	45	47,4%
	da	50	52,6%
Q7c Pridobitev delnic s kasnejšim nakupom	ne	19	20,0%
	da	76	80,0%

V nadaljevanju je prikazano ponovno testiranje hipotez, pri čemer sledi testiranje na pod-vzorcu dejanskih lastnikov. Omenjeni pod-vzorec se od pod-vzorca ostalih respondentov razlikuje tudi po tem, da so dejanski lastniki odgovarjali na sklop vprašanj Q3 (ki je bil podrobneje predstavljen v poglavju 8.3.1.4, Tabela 8.5). Zaradi omenjene specifičnosti tega pod-vzorca je pri testiranju namesto psihološkega lastništva upoštevano dejansko³ lastništvo iz sklopa indikatorjev Q3, iz katerih je bila narejena Likertova lestvica.

Tabela 8.17: Multipla regresija za testiranje hipotez H2 in H3 (dejanski lastniki)

Odvisna spremenljivka= zadovoljstvo	Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Std. napaka	Beta		
F=56, sig.= 0,00	(Konstanta)	1,56	0,21		7,36	0,00
Pojasnjena varianca (R ²)= 55%	Ekvivalentnost	0,52	0,06	(H2) 0,65	8,86	0,00
	Lastništvo	0,14	0,04	(H3) 0,24	3,30	0,00

³ Dejansko lastništvo (sklop vprašanj Q3) je možno upoštevati le na podskupini dejanskih lastnikov, na celotnem vzorcu pa je bilo možno upoštevati le psihološko lastništvo (saj so glede slednjega lahko odgovarjali vsi respondenti).

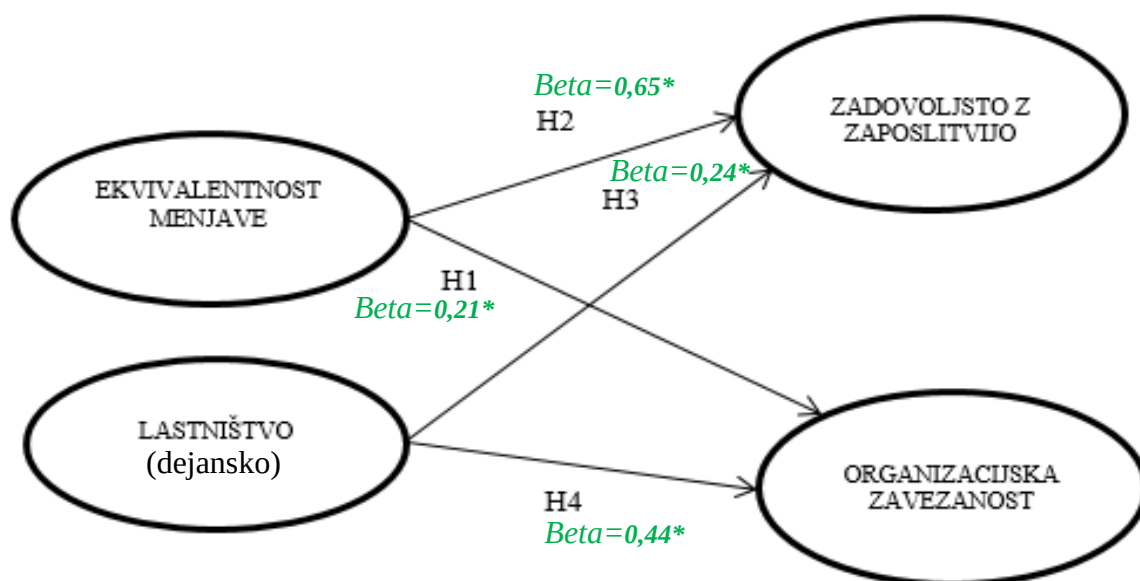
Kot je razvidno iz Tabele 8.17 razvidno, je na pod-vzorcu dejanskih lastnikov možno potrditi tako H2 kot H3, saj je statistična značilnost obeh regresijskih koeficientov (sig. Beta) $\leq 0,05$. Pri tem pa je možno ugotoviti, da gre za premo-sorazmerno povezanost, pri čemer dejansko lastništvo v večji meri vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo (Beta=0,55) kot pa ekvivalentnost menjave (Beta=0,31).

Tabela 8.18: Multipla regresija za testiranje hipotez H1 in H4 (dejanski lastniki)

Odvisna spremenljivka= zavezanost	Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
		B	Std. napaka	Beta		
F=18, sig.= 0,00	(Konstanta)	1,75	0,31		5,57	0,00
Pojasnjena varianca (R ²)= 27 %	Ekvivalentnost	0,20	0,09	(H1) 0,21	2,28	0,03
	Lastništvo	0,30	0,06	(H4) 0,44	4,77	0,00

Iz Tabele 8.18 je razvidno, da je možno potrditi obe hipotezi H1 in H4, saj je statistična značilnost pri obeh regresijskih koeficientih (sig. Beta) $\leq 0,05$. Tudi tu gre za premo-sorazmerno povezanost, pri čemer ima model relativno nizko pojasnjeno varianco (27 %), kar je lahko posledica tega, da povezanost ni v celoti linearna. Kljub temu je možno trditi, da (dejansko) lastništvo v večji meri vpliva na zavezanost (Beta=0,44). Zaznati je tudi vpliv ekvivalentnosti na zavezanost, vendar je slednji vpliv nekoliko manj izrazit (Beta=0,21).

Slika 8.9: Shematski prikaz testiranja hipotez (raziskovalni model, dejanski lastniki)



Na Slika 8.9 so predstavljeni rezultati obeh regresijskih analiz po vzoru Slika 8.7 in Slika 8.8, le da je testiranje hipotez iz Slika 8.9 opravljeno na pod-vzorcu dejanskih lastnikov. Poleg oznak hipotez so predstavljeni še Beta regresijski koeficienti in njihova statistična značilnost. Pri tem oznaka »*« kaže na $\text{sig.} \leq 0,05$ oz. da gre za manj kot 5 % stopnjo tveganja pri sklepanju iz pod-vzorca na populacijo ter da obstaja tudi v populaciji dejanskih lastnikov povezava med označenima spremenljivkama.

Tabela 8.19: Pregled hipotez (celotni vzorec)

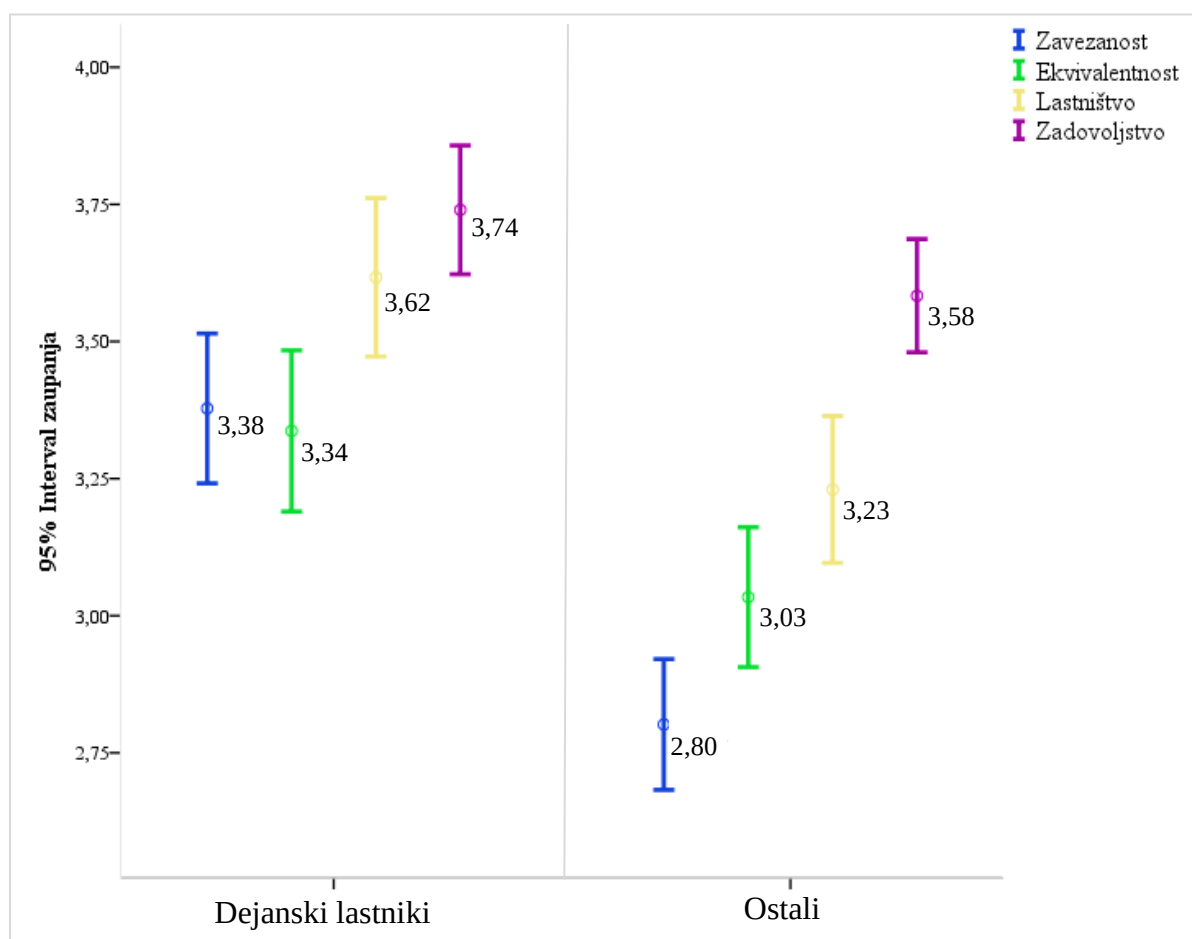
Hipoteza	Rezultat testiranja
H1: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višja bo njihova zavezanost podjetju.	Hipoteza je potrjena.
H2: Višja, kot bo zaznana ekvivalentnost menjave zaposlenih s podjetjem, višje bo njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo.	Hipoteza je potrjena.
H3: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo.	Hipoteza je potrjena.
H4: Lastništvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zavezanost zaposlenih podjetju.	Hipoteza je potrjena.

S Tabelo 8.19 se zaključuje testiranje hipotez in v nadaljevanju sledijo dodatne analize oz. primerjave Likertovih lestvic glede na pod-vzorec dejanskih lastnikov in ostalih anketiranih. Ker gre za primerjavo intervalnih Likertovih lestvic glede na dve (neodvisni) skupini respondentov ($Q7=da/ne$), so poleg aritmetičnih sredin prikazani tudi 95 % intervali zaupanja. Če se omenjeni intervali med skupinama »ne prekrivajo«, potem gre za statistično značilne razlike Likertovih⁴ lestvic med skupinama dejanskih lastnikov in ostalih.

Iz Slike 8.10 je razvidno, da imajo dejanski lastniki pri vseh spremenljivkah oz. Likertovih lestvicah aritmetično sredino oz. povprečje višje od skupine ostalih, ki niso dejanski lastniki. Razlike med omenjenima skupinama so statistično značilne, ker se 95 % intervali zaupanja ne prekrivajo. Izjema je le Likertova lestvica »zadovoljstvo z zaposlitvijo«, kjer se med skupinama 95 % intervali zaupanja prekrivajo in posledično pri »zadovoljstvu« ne moremo trditi, da imajo dejanski lastniki statistično značilno višje povprečje kot ostali, ki niso lastniki.

⁴ Ker so poleg dejanskih lastnikov prikazani rezultati tudi za ostale respondente, je v nadaljevanju uporabljena Likertova lestvica psihološkega lastništva (in ne dejanskega lastništva), ker so na anketna vprašanja o psihološkem lastništvu lahko odgovarjali vsi respondenti.

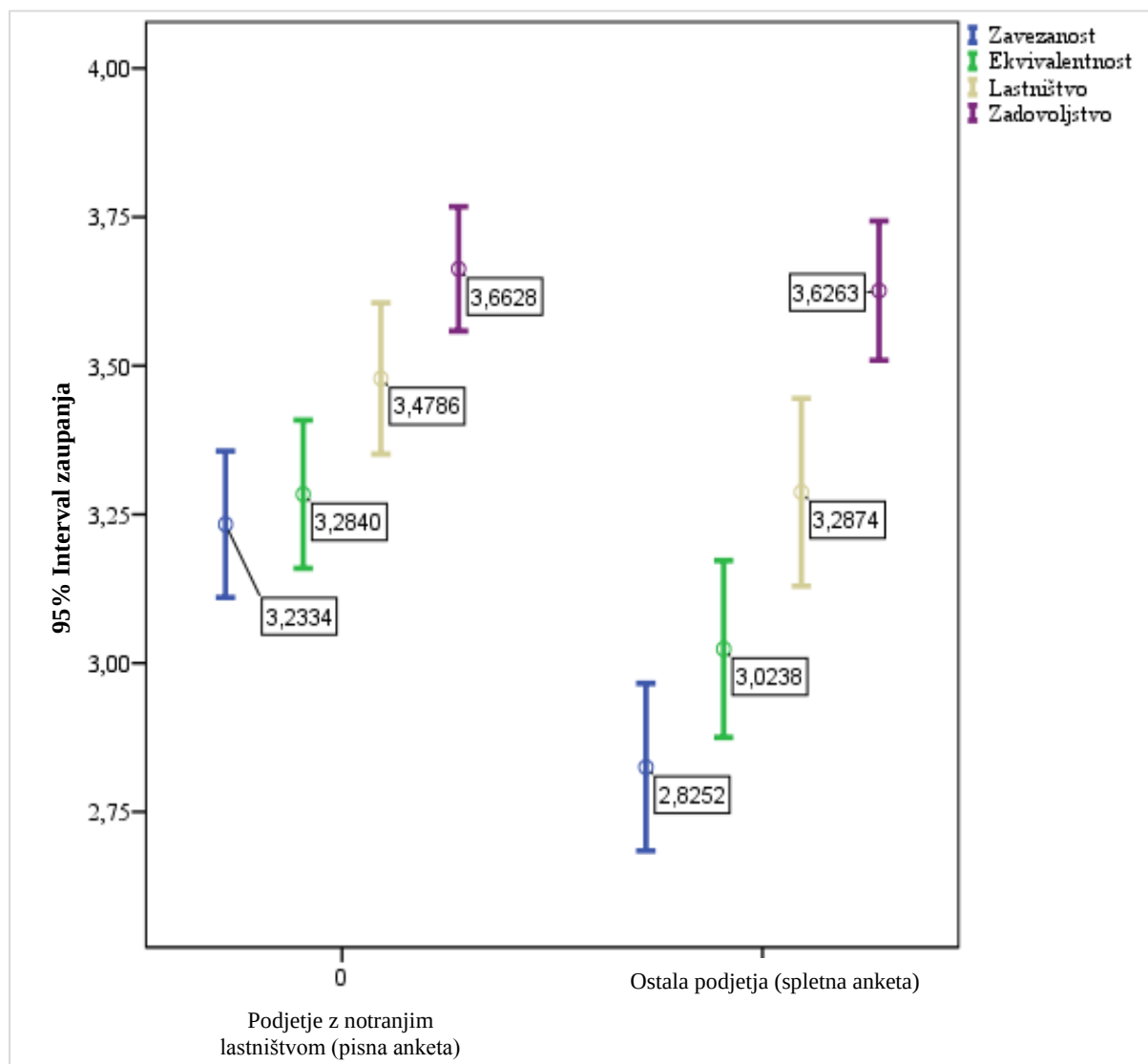
Slika 8.10: Analiza Likertovih lestvic glede na dejansko lastništvo



Iz Slike 8.10 je razvidno, da imajo dejanski lastniki pri vseh spremenljivkah oz. Likertovih lestvicah aritmetično sredino oz. povprečje višje od skupine ostalih, ki niso dejanski lastniki. Razlike med omenjenima skupinama so statistično značilne, ker se 95 % intervali zaupanja ne prekrivajo. Izjema je le Likertova lestvica »zadovoljstvo z zaposlitvijo«, kjer se med skupinama 95 % intervali zaupanja prekrivajo in posledično pri »zadovoljstvu« ne moremo trditi, da imajo dejanski lastniki statistično značilno višje povprečje kot ostali, ki niso lastniki.

V nadaljevanju sledi podobna analiza Likertovih lestvic iz prejšnjega poglavja, le da gre v nadaljevanju za analizo med podjetji oz. med respondenti iz podjetja z notranjim lastništvom (120 veljavnih pisnih anket) glede na za zaposlene iz drugih podjetjih (122 veljavnih spletnih anket).

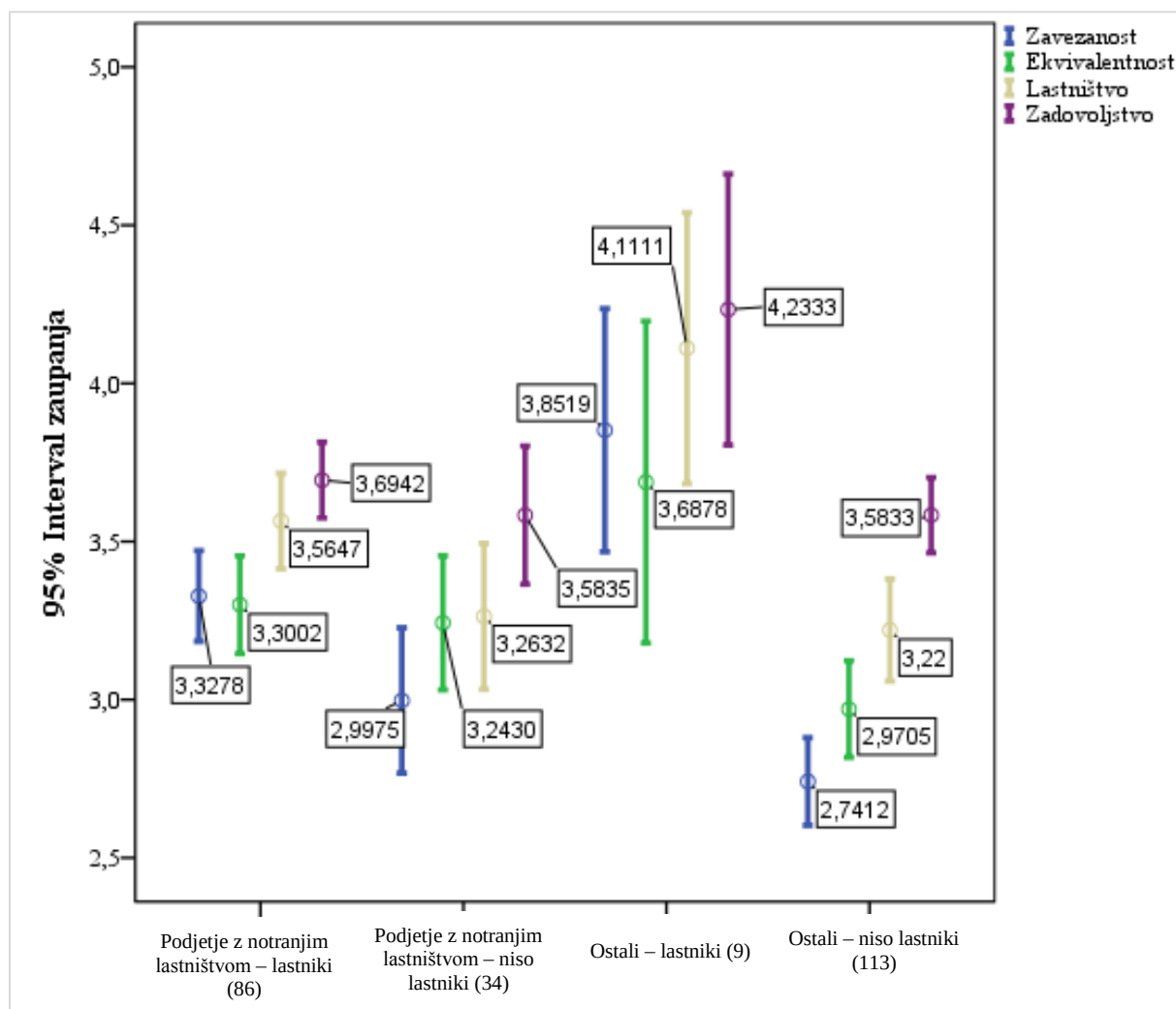
Slika 8.11: Analiza aritmetičnih sredin Likertovih lestvic glede na podjetje



Na Sliki 8.11 so prikazane aritmetične sredine (povprečja) Likertovih lestvic za podjetje z notranjim lastništvom in za ostala podjetja, pri čemer je razvidno, da so pri podjetju z notranjim lastništvom povprečja povsod višja. Kljub temu pa so statistično značilne razlike med skupinama le pri zavezanosti, saj se pri vseh ostalih spremenljivkah intervali zaupanja prekrivajo (kar pomeni, da so razlike le v vzorcu in da ne moremo z več kot 95 % gotovostjo trditi, da so razlike tudi v populaciji).

V nadaljevanju sledi še zadnja analiza povprečij Likertovih lestvic iz prejšnjega poglavja, pri čemer so v sliki v nadaljevanju prikazane tudi interakcije med dejanskimi lastniki in ostalimi ter med respondenti iz podjetja z notranjim lastništvom in ostalimi respondenti. Na Sliki 8.11 gre tako za »kombinacijo« nazadnje prikazanih dveh grafov (Slika 8.9 in Slika 8.10).

Slika 8.12: Analiza aritmetičnih sredin Likertovih lestvic glede na podjetje in dejansko lastništvo



Za vsako izmed skupin, označenih na dnu Slike 8.12, je v oklepaju navedeno število respondentov, ki so se uvrstili v posamezno skupino. Ker je ena izmed skupin (ostali, dejanski lastniki) relativno majhna oz. vsebuje le 9 respondentov, so intervali zaupanja v tej skupini najširši. Sicer pa je iz rezultatov možno razbrati, da imajo dejanski lastniki na splošno višje ocene kot tisti, ki niso lastniki, podjetje z notranjim lastništvom pa ima višje ocene kot ostala podjetja. Pri tem pa je treba upoštevati, da kjer se intervali zaupanja prekrivajo, razlike niso statistično značilne. Rezultati iz Slike 8.12 tako samo še dodatno podkrepijo rezultate oz. ugotovitve iz Slike 8.10 in Slike 8.11.

8.5 UGOTOVITVE, OMEJITVE IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Rezultati analize kažejo, da ima lastništvo pozitiven vpliv tako na zadovoljstvo kot tudi na zavezanost, pri čemer lastništvo v večji meri vpliva na zavezanost kot pa na zadovoljstvo.

Tudi v obstoječi literaturi in raziskavah o vplivu lastništva na zavezanost zaposlenih podjetju se ugotovitve skladajo z našimi rezultati. McCarthy in sodelavci (2010) so izvedli raziskavo v irskem telekomunikacijskem podjetju Eircom, s 1000 zaposlenimi in 35 % deležem lastništva zaposlenih. Raziskavo so izvedli s pomočjo anketiranja, in sicer na vzorcu 711 zaposlenih. Pri preučevanju vpliva načrta delničarstva zaposlenih (ESOP) na njihovo vedenje in obnašanje so se osredotočili na zavezanost zaposlenih in usklajenost ciljev zaposlenih s cilji podjetja oz. menedžmenta. Če izpostavimo le zavezanost, so McCarthy in sodelavci (2010, 391) ugotovili, da med lastništvom in zavezanostjo obstaja pozitivna povezava, saj tisti zaposleni, ki so lastniki, bolj verjetno poročajo o povečanju njihove zavezanosti.

Tudi Kruse in Blasi (1995, 24) pri pregledu študij, ki prikazujejo rezultate o razširjenosti, razlogih in vplivu lastništva zaposlenih, v okviru 25 študij, ki so proučevale vedenja in obnašanja zaposlenih, izpostavita, da je večina študij našla pozitivno povezavo med lastništvom zaposlenih in organizacijsko zavezanostjo. Med njimi študija Hammerja, Sterna in Gurdona (1982) prinaša ugotovitve, da delež lastništva kot tudi status, ali je zaposleni lastnik ali ne, vpliva na zavezanost, pri čemer so tisti zaposleni, ki so bili lastniki izkazovali večjo zavezanost kot tisti, ki niso bili lastniki. Da lastniki občutijo večjo zavezanost od tistih zaposlenih, ki niso lastniki, je v svoji raziskavi ugotovil tudi Long (1980). Na primeru treh podjetij z različnim deležem notranjega lastništva je tudi ugotovil, da so želeni odzivi bolj prisotni v primeru podjetja z najvišjim deležem lastništva zaposlenih.

Tudi mi smo v raziskavi ugotovili, da obstajajo razlike v zavezanosti med zaposlenimi, ki so lastniki, in zaposlenimi, ki niso. Zaposleni, ki so lastniki, tako v podjetju z notranjim lastništvom, z deležem lastništva zaposlenih, večjim od 50 %, kot tudi v ostalih podjetjih, kažejo večjo zavezanost kot ostali zaposleni, ki niso lastniki.

Poleg dejanskega lastništva pa smo ugotovili, da na zavezanost vpliva tudi psihološko lastništvo, ki ima na zavezanost še večji vpliv kot dejansko, kar je glede na pomen psihološkega lastništva razumljivo, saj gre v primeru psihološkega lastništva za globljo povezavo oz. integracijo zaposlenih s podjetjem (Pierce in drugi 1991, 121) oz. kot pravijo

Poustma in sodelavci (2015, 225), psihološko lastništvo pomeni, da se zaposleni s podjetjem identificirajo, se počutijo kot del podjetja, kar vodi v večjo zavezanost (Pierce in drugi 1991, 121). Tudi Avey in sodelavci (2009, 187) pridejo do ugotovitev, da prinašajo zaposleni, ki se čutijo kot lastniki, koristi v smislu njihovega vedenja, kot je zavezanost, namera, da ostanejo v organizaciji in zadovoljstvo z zaposlitvijo. Tudi v našem primeru je imelo psihološko lastništvo poleg pozitivnega vpliva na zavezanost tudi pozitiven vpliv na zadovoljstvo.

Čeprav so izsledki raziskav glede vpliva lastništva na zadovoljstvo različni (Pierce in drugi 1991), pa smo v naši raziskavi predpostavko o pozitivnem vplivu lastništva na zadovoljstvo potrdili. Da lastništvo vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo so v svoji raziskavi ugotovili tudi Russell in sodelavci (1979, 339), pri čemer so zaposleni lastniki bolj zadovoljni z zaposlitvijo kot zaposleni, ki niso lastniki, kar ugotavljamo tudi mi.

V primeru testiranja hipotez, ki predpostavljata, da višja, kot bo posameznikova zaznava ekvivalentnosti menjave, višje bo njegovo zadovoljstvo in višja bo njegova zavezanost, smo na pod-vzorcu lastnikov potrdili obe hipotezi, na celotnem vzorcu pa percepcija ekvivalentne menjave ne pomeni večje zavezanosti. Kaže se, da pri lastnikih, ki so bolj zavezani podjetju kot ne-lastniki, njihova zaznava ekvivalentne menjave zavezanost še utrjuje oz. povečuje. Pri ne-lastnikih pa sklepamo, da zavezanost gradijo preko drugih dejavnikov vpliva, saj se je izkazalo, da zaznava ekvivalentne menjave na njihovo zavezanost nima vpliva.

Shiu in Yu (2010, 795–806) sta v svoji raziskavi, ki sta jo izvedla v okviru zavarovalniških storitvenih podjetij na Tajvanu, ugotovila, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva interni marketing, ki temelji na učinkoviti notranji menjavi in obravnava zaposlene kot kupce ter na ta način skrbi, da so zaposleni zadovoljni s svojo službo. Delovno mesto je notranji izdelek, ki naj bi bil privlačen, ki naj bi razvijal in spodbujal zaposlene ter zadovoljeval njihove potrebe. Zadovoljstvo z zaposlitvijo definirata na osnovi razlike med dejanskimi nagradami in pričakovanimi nagradami, nagrade pa so lahko poleg plače tudi spodbuda, napredovanje, dopust, povratna informacija, občutek dosežka itd. Vse to nakazuje na proces menjave, ki ga podjetje izvaja s pomočjo internega marketinga in delovnega mesta kot internomarketinškega spleta, ki zaposlenim nudi menjalne vrednosti, ki vodijo oz. vplivajo na zadovoljstvo. Shiu in Yu (2010, 794) sta z raziskavo ugotovila, da interni marketing preko zadovoljstva z zaposlitvijo vpliva tudi na poslovno uspešnost podjetja.

Shorova in Barksdale (1998, 741–743) pa sta v svoji raziskavi, kjer sta preverjala štiri vrste menjalnega odnosa med organizacijo in zaposlenimi, ugotovila, da pri odnosu, kjer menjava

temelji na vzajemni in uravnoteženi visoki stopnji vračanja obveznosti, med drugim prinaša tudi visoko stopnjo afektivne zavezanosti zaposlenih (poleg drugih koristnih posledic, kot sta jih potrdila, in sicer višja stopnja zaznane organizacijske podpore, prihodnosti kariere, nižja stopnja odhajanja iz organizacije). Nasprotno pa sta ugotovila, da imajo posamezniki nizko stopnjo afektivne zavezanosti pri neekvivalentnih menjalnih odnosih, sploh v menjalnih odnosih, kjer organizacija zahteva veliko, a daje malo, pri čemer tak odnos prinaša tudi druge negativne oblike vedenja. Do podobnih zaključkov v svoji raziskavi prideta tudi Coyle-Shapiro in Kessler (2000), saj ugotovita, da se v tistih menjalnih procesih, kjer organizacija ne izpolnjuje svoje vloge, zaposleni odzovejo z znižanjem njihove stopnje zavezanosti kot tudi z manjšo pripravljenostjo vključevanja v organizacijsko državljansko vedenje.

Pri interpretaciji rezultatov, predstavljenih v magistrski nalogi, se moramo zavedati tudi omejitev.

Naš vzorec je obsegal 242 zaposlenih, zaradi česar je vzorec za zanesljive znanstvene sklepe neprimeren in nam preprečuje posploševanje na celotno populacijo zaposlenih v slovenskih podjetjih.

Kvantitativno raziskavo smo najprej izvedli v proizvodnem slovenskem podjetju z notranjim lastništvom, katerega delež lastništva zaposlenih presega 50 %. Ker je od 215 zaposlenih na anketne vprašalnike odgovorilo le 120 zaposlenih, smo za potrebe zadostne velikosti vzorca naknadno preko spleta pridobili 122 respondentov, zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih. Ker smo bili omejeni s časom, v vzorec nismo mogli vključiti drugih podjetij z notranjim lastništvom. V pod-vzorcu zaposlenih iz ostalih podjetij je število zaposlenih lastnikov zelo majhno, in sicer jih je le šest. Skupno pa je v vzorcu vključenih 95 zaposlenih, ki imajo v podjetju, kjer so zaposleni, lastniški delež. Velikost pod-vzorca lastnikov je nezadostna, vendar smo za potrebe naloge hipoteze na pod-vzorcu kljub temu testirali.

Glavni poudarek naših analiz je bil na preverjanju zvez med koncepti našega raziskovalnega modela, in sicer na celotnem vzorcu kot tudi pod-vzorcu lastnikov. V prikaz rezultatov smo vključili tudi primerjavo skupin glede na podjetje in lastništvo. Pri primerjavi rezultatov glede na podjetje in lastništvo je zaradi majhnega števila zaposlenih iz drugih podjetij, ki so lastniki, težko natančno sklepati o razlikah med to skupino respondentov in ostalimi skupinami.

Dodatno bi lahko analizirali in preverili razlike glede na demografske podatke, in sicer ali obstajajo razlike med zaposlenimi glede na stopnjo izobrazbe, starost, število let v trenutnem podjetju, velikost podjetja in glede na način pridobitve delnic ter drugih demografskih dejavnikov, kot so dohodek, delež lastništva, vrsta (panoge) podjetja in okolje.

Da bi pridobili še bolj natančen vpogled na proučevano tematiko, bi lahko pred kvantitativno raziskavo izvedli tudi kvalitativno raziskavo z intervjuji oz. fokusnimi skupinami. Za primerjavo rezultatov pred in po uvedbi lastništva zaposlenih, pa bi morali izvesti longitudinalno študijo.

V raziskavo nismo vključili preverjanj, preko katerih mehanizmov (npr. denarna spodbuda ali večja participacija) lastništvo vpliva na zadovoljstvo z zaposlitvijo in zavezanost podjetju, prav tako pa nismo vključili preverjanj vpliva dveh različnih vidikov menjave, ekonomske in družbene menjave, s čimer bi zveze med koncepti lahko še bolj natančno opredelili.

Za pridobitev reprezentativnih podatkov, ki bi jih lahko posplošili na celotno populacijo zaposlenih v Sloveniji, bi bilo treba v raziskavo vključiti večje število zaposlenih in več podjetij z notranjim lastništvom, tudi v smislu diverzifikacije gospodarskih panog.

9 ZAKLJUČEK

Zadovoljni in zavezani zaposleni so za podjetja ključnega pomena. Raje opravljajo svoje delo, so pri delu bolj motivirani in učinkoviti, se bolj trudijo, v podjetju želijo ostati in od dela redkeje izostanejo. Na ta način pomembno prispevajo h konkurenčnosti podjetja in k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Da so zaposleni z zaposlitvijo zadovoljni in podjetju zavezani, pa mora podjetje zagotoviti učinkovit oz. uspešen sistem kompenzacije s prepletanjem ekonomskih in družbenih ter ekstrinzičnih in intrinzičnih spodbud. V procesih menjave mora zaposlenim za njihovo delo, vložen čas, znanje in sposobnosti poleg plačila in drugih finančnih bonitet nuditi tudi pohvalo, napredovanje, varnost zaposlitve, sodelovanje pri dobičku itd. Zaposleni vrednotijo, koliko vlagajo v delo in koliko dobijo v zameno za vložen trud, zato je zelo pomembno, da so vložki zaposlenega izenačeni s tem, kar zaposleni dobi v zameno. Koncept pravične menjave je namreč osnova dolgoročnih odnosov, ki temeljijo na recipročnosti.

V menjavi med organizacijo in zaposlenimi organizacije iščejo zaposlene, ki bi uspešno reševali poslovne probleme, zaposleni pa si želijo delovnega mesta, ki jim nudi želeno zadovoljstvo in nagrade. Delovno mesto je tako pomembna kategorija menjave, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih v skladu s cilji organizacije. Delovno mesto tvorijo elementi intencionalnega spleta (delovno mesto in imidž podjetja, ustrezna plača in bonitete, bližina kraja, ustrezni sodelavci in predpostavljene, ustrezni delovni pogoji, možnost osebnega razvoja in napredovanja ter ustrezno interno komuniciranje), ki pomembno vplivajo na skupno zadovoljstvo z zaposlitvijo.

Prav tako pa je zaradi mnogih koristi, ki jih prinaša, za organizacijo izredno pomembna zavezanost zaposlenih. Zavezanost zaposlenih označuje psihološko povezavo med posameznikom in podjetjem, ki se odraža predvsem v želji zaposlenega, da ostane v podjetju. Je torej psihološko stanje in konkretno ravnanje posameznika, ki določa posameznikov odnos z organizacijo. Razlikujemo med tremi vrstami zavezanosti, med afektivno, vztrajnostno in normativno, ki pa imajo za organizacijo različne posledice. Številni avtorji se strinjajo, da ima največje pozitivne vplive afektivna zavezanost. V primeru afektivne zavezanosti se bodo zaposleni s podjetjem identificirali in bodo v podjetje čustveno vključeni, pripravljeni bodo vložiti več truda in navora za dobro organizacije, poleg tega pa bodo imeli neomajno željo ostati član organizacije. Pri vztrajnostni zavezanosti zaposleni ostajajo v organizaciji, ker nimajo druge možnosti, predvsem zaradi zaznanih previsokih stroškov, ki so povezani z

odhodom. Normativna zavezanost pa izhaja iz moralnih norm oz. vrednot posameznika, ki deluje v skladu s cilji in interesi podjetja, ker misli, da je to moralno in prav, v podjetju pa ostaja, ker čuti, da mora. Na dimenzije organizacijske zavezanosti oz. zavezanost kot celoto pa vplivajo številni dejavniki. Različni avtorji med dejavnike štejejo delovne izkušnje, zanesljivost organizacije, pravičnost, medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, zadovoljstvo z delom, način vodenja, organizacijsko kulturo, komuniciranje podjetja, interno lastništvo itd.

Kot smo ugotovili z raziskavo, na zadovoljstvo in zavezanost pozitivno vpliva tudi lastništvo zaposlenih. Številni avtorji ugotavljajo, da lastništvo vpliva na povečanje produktivnosti in večjo zaposlitveno stabilnost (podjetja namreč ne bodo imela tendence po odpuščanju tudi v času ekonomskih težav), poleg dejanskega lastništva pa zaposleni do organizacije lahko razvijejo tudi psihološko lastništvo. Psihološko lastništvo se nanaša na občutek prilaščanja, pri čemer se posamezniki čutijo kot del podjetja, uspehi in težave podjetja pa so tudi njihove. Psihološko lastništvo povzroči občutek odgovornosti, ki vodi zaposlene, da vložijo čas in trud v vedenja, ki so koristna za organizacijo, prav tako pa je pozitivna posledica psihološkega lastništva organizacijska zavezanost zaposlenih, želja ostati v podjetju in zadovoljstvo z zaposlitvijo. Obstoječe raziskave so si glede vpliva lastništva na zavezanost kar enotne, pri vplivu lastništva na zadovoljstvo pa so bili rezultati različni.

V naši raziskavi smo preverjali zveze med obravnavanimi koncepti in prišli do podobnih ugotovitev, kot jih navaja obstoječa literatura. Tudi naši rezultati kažejo, da višja, kot je zaznana ekvivalentnost menjave, višje je zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo. Pri preverjanju vpliva zaznane ekvivalentnosti menjave na zavezanost pa v našem primeru to drži samo za zaposlene, ki so lastniki, kar nakazuje tudi na obstoj drugih pomembnih dejavnikov v odnosu med zaposlenimi in podjetjem, ki prispevajo k občutku zavezanosti zaposlenih. Pri raziskovanju vpliva lastništva (dejanskega in psihološkega) na zadovoljstvo in zavezanost smo ugotovili, da lastništvo pozitivno vpliva tako na zadovoljstvo kot tudi na zavezanost. Večji vpliv na zadovoljstvo in zavezanost se je pokazal na primeru psihološkega lastništva, kar smo pričakovali, saj gre v primeru psihološkega lastništva za globljo povezavo oz. integracijo zaposlenih s podjetjem, kar pa samemu dejanskemu lastništvu ni inherentno.

Če povzamemo, smo na podlagi preučevane obstoječe literature in lastne raziskave ugotovili, da lastništvo zaposlenih prinaša pomembne pozitivne posledice, tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Lastništvo lahko posameznikom prinaša dodaten dohodek, stabilno in varnejšo

zaposlitev ter občutek, da so del podjetja. Lastništvo pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo kot tudi na zavezanost podjetju, kar se kaže v njihovi večji motivaciji, učinkovitosti, pri delu se bolj potrudijo, na ta način pa prispevajo k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Podjetja si morajo zato konstantno prizadevati, da so zaposleni čim bolj zadovoljni s svojo zaposlitvijo in zavezani podjetju. Z zaposlenimi morajo ohranjati na ekvivalentni menjavi temelječe odnose, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenih na vseh nivojih internomarketinškega spleta.

Menimo, da bi bilo dobrodošlo, da bi se menedžment slovenskih podjetij prednosti lastništva zaposlenih bolj zavedal in v lastniško strukturo bolj intenzivno vključeval svoje zaposlene, z namenom spodbujanja njihove učinkovitosti, kar bi posledično podjetju prinašalo boljše poslovne rezultate, zaposleni pa bi bili za svoje delo in uspeh podjetja dodatno nagrajeni. Na ta način bi bil kapital izkupička ekonomske dejavnosti razdeljen med akterje, ki ustvarjajo rezultate podjetja, s čimer pa bi prispevali tudi k večji blaginji zaposlenih.

10 LITERATURA

1. Agarwal, R. D. 1986. Job satisfaction. **Organization and management**. New Delhi: McGraw-Hill. Dostopno prek: Google Books.
2. Agarwal, Naresh C. in Parbudyal Singh. 1999. Organizational change, innovation and reward systems: a look at theory and practice. Management of Innovation and New Technology Research Centre.
3. Ahmed, Pervaiz in Mohammed Rafiq. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing* 14 (6): 449–462.
4. --- 2002. **Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management**. Oxford (etc.): Butterworth-Heinemann. Dostopno prek: Google Books.
5. --- 2003. Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1177–1186.
6. Alderson, Wroe. 1957. *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
7. Allen, Natalie in John Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63 (1): 1–18.
8. Allen, Natalie. 2003. Organizational commitment in the military: A discussion of theory in practice. *Military psychology* 15 (3): 237–253.
9. Andolšek, Stanislav. 2003. *Družbeni odnos kot proces (iz)menjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Appelbaum, Steven H. in Rammie Kamal. 2000. An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-financial Incentives in Small Business. *Journal of Management Development* 19 (9): 733–763.
11. Arvey, Richard D., Thomas J. Bouchard, Nancy L. Segal in Lauren M. Abraham. 1989. Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology* 74 (2): 187–192.
12. Avey, James B., Bruce Avolio, Craig Crossley in Craig Luthans. 2009. Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Management Department Faculty Publications*. Paper 18.

13. Bagozzi, Richard P. 1974. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing* 38 (4).
14. --- 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing* 39: 32–39.
15. --- 1979. Toward a Formal Theory of Marketing Exchange. *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. O. C. Ferrell, Stephen W. Brown in Charles W. Lamb Jr. ur. Chicago: American Marketing Association, 431–447.
16. Ballantyne, David. 2003. A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing* 37 (9): 1242–1260.
17. Bateman, Thomas S. in Stephen Strasser. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27: 95–112.
18. Berry, Leonard L. 1981. The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3 (1): 33–40.
19. Berry, Leonard L. in A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
20. Blair, Margaret M, Douglas L. Kruse in Joseph R. Blasi. 2000. Employee Ownership: An Unstable Form or Stabilizing Force? *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Margaret M. Blair and Thomas Kochan eds., Brookings Institution Press. 241–298.
21. Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York.: John Wiley & Sons.
22. Bragg, Terry. 2002. Improve employee commitment. *Industrial Management* 7 (8): 18–20.
23. Briscoe, Dennis R. in Lisbeth Claus. 2008. Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. V *Performance Management Systems: A Global Perspective*, ur. Varma in drugi, 15–39.
24. Cahill, Dennis J. 1995. The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing* 9 (4): 43–51.
25. --- 1996. *Internal marketing: your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press.
26. Chen, C. F. 2006. Short report: job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note. *Journal of Air Transport Management* 12:. 274–6.

27. Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford in Orville C. Walker. 1976. Organizational Climate and Job Satisfaction in The Salesforce. *Journal of Marketing Research* 13 (4): 232–332.
28. Cohen, A. R. in Bradford, D. L. 1989. Influence without authority: the use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work. *Organizational Dynamics* Winter, 5–17.
29. Cook, Karen S. in Eric Rice. 2003. Social Exchange Theory. *Handbook of Social Psychology*. Delamater, John ur. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
30. Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. in Ian Kessler. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies* 37 (7): 903–930.
31. Dunne, Peter A. in James G. Barnes. 2000. A relationships and value creation view. V *Internal Marketing: Directions for Management*, ur. Richard J. Varey in Barbara R. Lewis, 192–218. London: Routledge.
32. Erkmen, Turhan in Emel Esen. 2012. The mediating role of psychological ownership on the relationship between internal locus of control and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Studies* 4 (2): 171–185.
33. Feinstein, Andrew Hale in David Vondrasek. 2006. *A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees*. Dostopno prek: <https://elmurobbie.files.wordpress.com/2009/01/astudyofrelationshipsbetweenjobsatisfactionand.pdf> (8. april 2016).
34. Ferdous, Ahmed Shahriar, Carmel Herington in Bill Merrilees. 2013. Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing* 21 (7): 637–649.
35. Flipo, Jean Paul. 1986. Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing* 20 (8): 5–14.
36. Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė in Aukšė Endriulaitienė. 2014. Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects For Organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 140: 558–564.
37. George, Darren in Paul Mallery. 2010. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update 10a ed.* Boston: Pearson.
38. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing, 2nd edition*. Reading, MA: Addison-Wesley.

39. Glisson, Charles in Mark Durick. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly* 33 (1): 61–81.
40. Grönroos, Christian. 1990. Service Management and Marketing. Managing The Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books.
41. Güçer, Evren in Şerif Ahmet Demirdağ. 2014. Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics* 4 (1): 12–28.
42. Gummesson, Evert. 1987. The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning* 20 (4): 10–20.
43. Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli in Nilüfer Sahin Percin. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (5): 693–717.
44. Gwin, John M. 1990. Constituent Analysis: A Paradigm for Marketing Effectiveness in the Not-for-profit Organisations. *European Journal of Marketing* 24 (7): 43–48.
45. Hays, David W. in Jennie Q. Lou. 2015. Job Satisfaction of Employees and Consultants in Healthcare Information Technology. *SAM Advanced Management Journal*. Autumn: 12–18.
46. Herzberg, Frederick. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
47. Homans, George Caspar. 1958. Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606.
48. --- 1961. *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
49. Houston F. in Jule B. Gassenheimer. 1987. Marketing and Exchange. *Journal of Marketing*. 51 (4): 3–18.
50. Howard, John in Jagdish Sheth. 1969. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley.
51. Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko in Van R. Wood. 1985. Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing* 49 (1): 112–126.
52. Igalens, Jacques in Patrice Roussel 1999. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 20 (7): 1003–1025.
53. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.

54. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Knjižna zbirka Teorija in praksa.
55. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 2002. Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management* 18 (6–7): 657–671.
56. Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfa Journal of Organizational Behavior* 6 (4): 7–25.
57. Kanjuro-Mrčela, Aleksandra. 1999a. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Znanstvena knjižnica 33.
58. --- 1999b. Lastništvo in sodobna organizacija. V *Sodobna razlaga organizacije*, ur. Bogdan Kavčičin Jure Kovač, 81–110. Kranj: Moderna organizacija.
59. --- 2005. Spodbujati finančno participacijo zaposlenih? *Manager* (2): 53–56.
60. Kim, Woo Gon, Jerrold K. Leong in Yong-Ki Lee. 2005. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management* 24: 171–93.
61. Kotler, Philip. 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 36 (2): 46–54.
62. --- 1975. *Marketing for Nonprofit Organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
63. --- 2000. *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
64. Kruse, Douglas in Joseph Blasi. 1995. *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
65. Kruse, Douglas, Richard Freeman in Joseph Blasi. 2008. *Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-based Stock Options*. NBER Working Paper. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
66. Latham, Gary P. in Craig C. Pinder 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
67. Lau, Chong M. in Jason Chong. 2002. The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector. *Advances in Accounting Behavioral Research* 5: 183–211.
68. Lawler, Edward J., Jeongkoo Yoon in Shane R. Thye. 2000. Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology* 106: 616–657.
69. Lew Tek Yew. 2008. Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal* 4: 27–41.

70. Locke, Edwin. 1976. Handbook of industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
71. Long, Richard J. 1980. Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership. *Academy of Management Journal* 23 (4): 726–737.
72. Macpherson, Crawford B. 1978. **Property: Mainstream and Critical Positions**. London: Toronto Buffalo. Dostopno prek: Google Books.
73. Majaro, Simon. 1982. International Marketing: A Strategic Approach to World Markets. London: George Allen & Unwin.
74. Mathieu, John E. in Dennis M. Zajac 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171–194.
75. Mathieu, Marc. 2015. Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries. European Federation of Employee Share Ownership.
76. Mauss, Marcel. 2002. The gift: the form and reason for exchange in archaic societies. New York: Routledge.
77. McCarthy, Dermot, Eion Reeves in Tom Turner. 2010. Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour? *Employee Relations* 32 (4): 382–395.
78. Michie, Jonathan, Christine Oughton in Yvonne Bennion. 2002. *Employee ownership, motivation and productivity*. London: Birkbeck University of London. Dostopno prek: <http://www.efesonline.org/LIBRARY/Employees%20Dirct%20Report.qxd.pdf> (11. april 2016).
79. Moorhead, Gregory, and Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
80. Mowday, Richard T., Richard M. Steers in Lyman W. Porter. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224–47.
81. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter in Richard M. Steers. 1982. *Employee organization linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
82. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Businnes Profitability. *Journal of Marketing*. 54: 20–35.

83. Nikolaou, Ioannis. 2003. Fitting the person to the organisation: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology* 18 (7): 639–648.
84. Okpara, John O. 2004. Personal characteristics as predictors of job satisfaction. An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People* 17 (3): 327–338.
85. Park, Rhokeun, Douglas Kruse in James Sesil. 2004. Does employee ownership enhance firm survival? *Employee Participation, Firm Performance and Survival Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* 8: 3–33.
86. Park, Sung Min in Hal G. Rainey. 2007. Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment. *Review of Public Personnel Administration* 27 (3): 197–226.
87. Patrick, Harold in Jasmine Sonia. 2012. Job satisfaction and affective commitment. *Journal of organizational behaviour* 11 (1): 22–36.
88. Pendleton, Andrew in Andrew Robinson. 2010. Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-based Approach. *Industrial and Labor Relations Review* 64 (1): 3–29.
89. Pierce, John L., Stephen A. Rubenfeld in Susan Morgan. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review* 16 (1): 121–144.
90. Podnar, Klement. 2004. Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih: doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
91. Porter, Lyman, Richard Steers, Richard Mowday in Paul Boulian, ur. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology* 59 (5): 603–609.
92. Poutsma, Erik, Coen van Eert in Paul E. M. Ligthart. 2015. Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* 16: 223–248.
93. Prahalad, C. K. in Venkat Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
94. Randall, Donna M. 1987. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of management Review* 12 (3): 460–471.

95. Rhoades, L in Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support, a review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87: 698–714.
96. Robbins, Stephen. 1991. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
97. Roelen, Corne A. M., Petra C. Koopmans in Johan W. Groothoff. 2006. Which work factors determine job satisfaction? *Work* 30: 433–439.
98. Rousseau, Denise M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2: 121–139.
99. Russell, Raymond, Arthur Hochner in Stewart E. Perry. 1979. Participation, Influence, and Worker-Ownership. *Industrial Relations* 18 (3): 330–341.
100. Saleem, Irfan in Nashina Saleem. 2014. Mediating Role of Job Satisfaction: New Evidence to Reconcile an Old Debate. *Journal of Behavioural Sciences*. 24 (1): 130–149.
101. Schein, E. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
102. Schwab, Donald P. in Larry L. Cummings. 1970. Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society* 9 (4): 408–430.
103. Sheth, Jagdish N. in Can Uslay. 2007. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing* 26 (2): 302–307.
104. Shiu, Yung-Ming in Tsu-Wei Yu. 2010. Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*. 30 (6): 793–809.
105. Shore, Lynn M. in Harry J. Martin. 1989. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations* 42: 625–639.
106. Shore, Lynn M., Lois E. Tetrick, Patricia Lynch in Kevin Barksdale. 2006. Social and economic exchange, construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology* 36: 837–67.
107. Shore, Lynn M., William H. Bommer, Alaka N. Rao in Jai Seo. 2009. Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocation wariness. *Journal of Managerial Psychology* 24 (8): 707–721.

108. Shore, Lynn M. in Kevin Barksdale. 1998. Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior* 19: 731–744.
109. Spector, Paul. 1997. *Job Satisfaction*. California: Sage Publications, Inc.
110. Stebbins, Robert. 1970. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces* 48: 526–529.
111. Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22 (1): 46–56.
112. Sypniewska, B. A. 2014. Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics* 5 (1): 57–72.
113. Škrlić, Kristina. 2008. Vpliv občutka ekvivalentne menjave v delovnem okolju na zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih: diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
114. Thibaut, J. W. in Harold H. Kelley. 1959. *The Social Psychology of Groups*. London: Chapman & Hall Ltd.
115. Tung-Chun, Huang in Wan-Jung Hsiau. 2007. The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social behaviour and personality* 35 (9): 1265–1276.
116. Weltmann, Dan, Joseph R. Blasi in Douglas L. Kruse. 2015. Does employee ownership affect attitudes and behaviors? The role of selection, status, and size of stake. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* 16: 249–275.
117. Wiener, Yoash. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management Review* 7 (3), 418–428.
118. Yousef, Darwish A. 1998. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower* 19 (3): 184–94.
119. Yousef, Darwish A. 2000. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology* 15 (1): 6–24.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

ANONIMNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU, ZAVEZNOSTI IN LASTNIŠTVU

Pozdravljeni! Na Fakulteti za družbene vede pripravljam magistrsko nalogo o zadovoljstvu, zavezanosti in lastništvu zaposlenih.

Za uspešno izvedbo magistrskega dela vas prosim, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na spodnja vprašanja. Na anketni vprašalnik vas prosim, da odgovorite do srede, 20. 4.

Za sodelovanje se vam vnaprej najlepše zahvaljujem, Lena Balantič

1. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri po vašem mnenju veljajo za vas in za podjetje, v katerem ste zaposleni, pri čemer 1 pomeni »sploh ne drži« in 5 pomeni »povsem drži«.

	sploh ne drži					povsem drži				
(1) Podjetje, v katerem delam, je zelo daleč od kraja, kjer živim.	1	2	3	4	5					
(2) Imam dovolj informacij o aktivnostih, načrtih in ciljih podjetja.	1	2	3	4	5					
(3) Pot v službo se mi zdi predolga.	1	2	3	4	5					
(4) Seznanjen/a sem s poslanstvom in cilji podjetja.	1	2	3	4	5					
(5) Kadar želim, lahko pridem do svojega nadrejenega.	1	2	3	4	5					
(6) Informacije, povezane s svojim delom, dobim pravočasno.	1	2	3	4	5					
(7) Vem, kaj so moji cilji, dolžnosti in pravice, povezane z delom, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5					
(8) Drugje so za enako delo bolje plačani.	1	2	3	4	5					
(9) Informacije, povezane s svojim delom, so dovolj izčrpne.	1	2	3	4	5					
(10) Poleg osnovne plače dobim tudi druge dodatke, nadomestila, bonitete itd.	1	2	3	4	5					
(11) V primerjavi z zaposlenimi drugje imam dobro plačo.	1	2	3	4	5					
(12) Delovni pogoji, v katerih delam, so slabi.	1	2	3	4	5					
(13) Službo imam zagotovljeno do upokojitve.	1	2	3	4	5					
(14) Podjetje poskrbi, da se udeležujem strokovnih seminarjev.	1	2	3	4	5					
(15) Sem v nenehnem strahu za delovno mesto.	1	2	3	4	5					
(16) Podjetje mi omogoča, da sem seznanjen/a z novostmi na strokovnem področju.	1	2	3	4	5					
(17) V lasti imam delnice podjetja, v katerem sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5					
(18) Moja kariera znotraj podjetja je natančno načrtovana.	1	2	3	4	5					
(19) Sem delni/a lastnik/lastnica podjetja.	1	2	3	4	5					
(20) Imam možnost napredovanja.	1	2	3	4	5					

(21) Pri nagrajevanju so upoštevana dejanska znanja, sposobnosti, odgovornosti in uspešnost posameznika.	1	2	3	4	5
(22) Podjetje me spodbuja k samostojnim odločitvam.	1	2	3	4	5
(23) Podjetje ima izdelan jasen sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
(24) Pri poslovnem odločanju so upoštevana različna mnenja in predolgi zaposlenih.	1	2	3	4	5
(25) Delo, ki ga opravljam, je raznoliko in zanimivo.	1	2	3	4	5
(26) Podjetje zaupa zaposlenim in jih spoštuje.	1	2	3	4	5
(27) Podjetje ima izdelano jasno sistematizacijo delovnih mest.	1	2	3	4	5
(28) Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo, ki ga ima.	1	2	3	4	5
(29) Lokacija moje službe mi ugaja.	1	2	3	4	5
(30) Sem na delovnem mestu, ki sem si ga želel/a.	1	2	3	4	5
(31) Podjetje, kolikor je mogoče, upošteva moje pravice, potrebe in želje.	1	2	3	4	5
(32) Natančno poznam naloge, dolžnosti in pravice, povezane z mojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
(33) Podjetje da jasno vedeti, da posameznik znotraj podjetja ni nič vreden.	1	2	3	4	5
(34) Nagrajevanje je boljše kot drugje.	1	2	3	4	5
(35) Relativno samostojno odločamo o načinu lastnega dela.	1	2	3	4	5
(36) Moje delo je premalo nagrajeno.	1	2	3	4	5
(37) Imam možnost jasno izraziti svoje mnenje in predolge o tekočih poslovnih zadevah.	1	2	3	4	5
(38) Sem mezdni delavec/delavka brez vsakršne udeležbe pri dobičku.	1	2	3	4	5
(39) Obtičal/a sem na točki, od koder ne vidim možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
(40) V podjetju, v katerem sem zaposlen/a, imam lastniški delež.	1	2	3	4	5
(41) Podjetje ima izdelan jasen sistem napredovanja.	1	2	3	4	5
(42) Podjetje podpira prizadevanja po pridobivanju znanja.	1	2	3	4	5
(43) V podjetju sem priložnostno.	1	2	3	4	5
(44) Nimam osnovnih delovnih pripomočkov.	1	2	3	4	5
(45) Imam dobre pogoje za delo.	1	2	3	4	5
(46) Imam relativno slabo plačo.	1	2	3	4	5
(47) Podjetje mi nudi vse, kar potrebujem za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
(48) Moj šef je sposoben.	1	2	3	4	5
(49) Moj šef zna motivirati.	1	2	3	4	5
(50) Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi poteka dobro.	1	2	3	4	5
(51) Imam dobrega nadrejenega.	1	2	3	4	5
(52) Moj nadrejeni ima več slabih kot dobrih lastnosti.	1	2	3	4	5
(53) Seznanjen/a sem z uspehi podjetja.	1	2	3	4	5
(54) Živim relativno blizu podjetja, kjer sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5
(55) Dobro sem obveščen/a o dogajanju v podjetju.	1	2	3	4	5
(56) Čeprav imam dobro plačo, se na delovnem mestu slabo počutim.	1	2	3	4	5
(57) Nadrejeni mi vedno izreče pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
(58) Vsak dan se z veseljem odpravim na delo.	1	2	3	4	5
(59) Imam občutek, da prejemam pravično plačilo za delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
(60) Za napredovanje v službi je veliko možnosti.	1	2	3	4	5
(61) S sodelavci sem v dobrih odnosih.	1	2	3	4	5
(62) Včasih čutim, da je moje delo brez pomena.	1	2	3	4	5
(63) Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo veliko možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5

(64) Moj nadrejeni je pošten do mene.	1	2	3	4	5
(65) Čutim, da je moje delo cenjeno.	1	2	3	4	5
(66) Čutim, da moram več delati zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
(67) Rad/a opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
(68) Nadrejeni kaže premalo zanimanja za čustva svojih podrejenih.	1	2	3	4	5
(69) Imam preveč dela.	1	2	3	4	5
(70) Nimamo toliko ugodnosti, kot bi jih morali imeti.	1	2	3	4	5
(71) V službi mi je prijetno predvsem zaradi sodelavcev.	1	2	3	4	5

2. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri drži za vas, pri čemer **1** pomeni »sploh ne drži« in **5** pomeni »povsem drži«.

	sploh ne drži					povsem drži				
(1) Prepričan/a sem, da s svojimi sposobnostmi prispevam k uspehom podjetja.	1	2	3	4	5					
(2) V javnosti velja prepričanje, da je dobro biti zaposlen v podjetju, za katerega delam.	1	2	3	4	5					
(3) Podjetje, kjer sem sedaj zaposlen/a, zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5					
(4) Za trud, ki ga vložim v svoje delo, sem ustrezno poplačan/a.	1	2	3	4	5					
(5) Imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a obstoječe podjetje.	1	2	3	4	5					
(6) Občutek imam, da moram svoje ideje zaščititi pred drugimi v podjetju.	1	2	3	4	5					
(7) Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, velja pri zunanjih javnostih za ugledno.	1	2	3	4	5					
(8) Podjetju moje mnenje pomeni.	1	2	3	4	5					
(9) Podjetju moje dobro počutje veliko pomeni.	1	2	3	4	5					
(10) Imam občutek, da me podjetje izkorišča.	1	2	3	4	5					
(11) Ena izmed redkih ovir, da bi zapustil/a sedanje podjetje, je premalo drugih možnosti.	1	2	3	4	5					
(12) Ko imam težavo oz. problem, mi podjetje nudi pomoč.	1	2	3	4	5					
(13) Javnost meni, da podjetje, v katerem sem zaposlen/a, ponuja kakovostne izdelke/storitve.	1	2	3	4	5					
(14) Prepričan/a sem, da lahko dosežem pozitivne spremembe v podjetju.	1	2	3	4	5					
(15) Za svoje delo sem pošteno nagrajen/a.	1	2	3	4	5					
(16) To, da mora posameznik biti lojalen podjetju, kjer je zaposlen, se mi zdi neumnost.	1	2	3	4	5					
(17) Podjetje zelo upošteva moje cilje in vrednote.	1	2	3	4	5					
(18) Vedno se navežem na podjetje, v katerem delam.	1	2	3	4	5					
(19) Podjetje je do mene pošteno.	1	2	3	4	5					
(20) Tudi če bi delal/a še več in bolje, bi bil/a enako nagrajen/a.	1	2	3	4	5					
(21) Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5					
(22) Tudi otrokom bi priporočil/a zaposlitev v podjetju, kjer sem sedaj zaposlen/a.	1	2	3	4	5					
(23) Imam občutek, da od podjetja dobim več, kot mu dajem.	1	2	3	4	5					
(24) V tem podjetju se počutim popolnoma udobno.	1	2	3	4	5					
(25) Čutim, da je uspeh podjetja tudi moj uspeh.	1	2	3	4	5					
(26) Čutim, da mi to, da sem zaposlen v tem podjetju, pomaga definirati, kdo sem.	1	2	3	4	5					
(27) V splošnem javnost meni, da naše podjetje veliko daje družbi.	1	2	3	4	5					
(28) Bil/a bi zadovoljen/zadovoljna, če bi vso svojo kariero naredil/a v tem podjetju.	1	2	3	4	5					
(29) Za svoje delo sem preslabo nagrajen/a.	1	2	3	4	5					
(30) V danem trenutku je zaposlitev v obstoječem podjetju stvar nuje kot tudi želje.	1	2	3	4	5					
(31) Podjetje kaže malo zanimanja zame.	1	2	3	4	5					

(32) Podjetju dajem manj, kot dobim nagrade.	1	2	3	4	5
(33) Ne maram, da sodelavci vdirajo in se zadržujejo v bližini mojega delovnega mesta.	1	2	3	4	5
(34) Podjetju veliko dolgujem.	1	2	3	4	5
(35) Ne počutim se emocionalno vezanega/vezano na sedanje podjetje.	1	2	3	4	5
(36) Podjetje mi je pripravljeno pomagati, ko potrebujem posebno uslugo.	1	2	3	4	5
(37) Podjetje mi ni nič dolžno, jaz pa ne podjetju.	1	2	3	4	5
(38) Podjetju dajem več kot podjetje meni.	1	2	3	4	5
(39) Zapustiti podjetje v danem trenutku mi predstavlja prevelik stres.	1	2	3	4	5
(40) Soočil/a bi se s komerkoli v podjetju, če nekaj ne bi bilo v redu oz. če bi bilo nekaj storjeno narobe.	1	2	3	4	5
(41) Prehajanje iz enega podjetja v drugega ni etično.	1	2	3	4	5
(42) Čutim, da pripadam temu podjetju.	1	2	3	4	5
(43) Podjetje znam izkoristiti.	1	2	3	4	5
(44) Preveč energije sem vložil/a v podjetje, da bi se zaposlil/a v drugem.	1	2	3	4	5
(45) Imel/a bi slab občutek, če bi v danem trenutku zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(46) Če bi videl/a, da je bilo nekaj storjeno narobe, bi to nemudoma povedal/a.	1	2	3	4	5
(47) Ne občutim visoke pripadnosti podjetju, v katerem sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5
(48) Moja vloga v podjetju je podcenjena.	1	2	3	4	5
(49) Tudi če bi mi to koristilo, v danem trenutku nimam moralne pravice zapustiti podjetje.	1	2	3	4	5
(50) Imam občutek, da mi podjetje daje toliko, kot dajem jaz podjetju.	1	2	3	4	5
(51) Še ena krivica, pa bom zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5
(52) Javnost ima podjetje, v katerem sem zaposlen/a, za ekonomsko uspešno.	1	2	3	4	5
(53) Na razpolago imam premalo drugih možnosti, da bi zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5

Prosim, da na vprašanja pod točko 3. odgovarjate le LASTNIKI DELNIC PODJETJA, tisti, ki niste lastniki pa nadaljujte z vprašanji pod točko 4.

3. Prosim, da za vsako navedeno trditev na 5-stopenjski lestvici označite, v kolikšni meri drži za vas, pri čemer 1 pomeni »sploh ne drži« in 5 pomeni »povsem drži«.

	sploh ne drži					povsem drži				
(1) S tem, ko sem lastnik/ca delnic podjetja, se počutim več kot samo zaposleni/a.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, je manj verjetno, da bi zapustil/a podjetje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) S tem, ko imam v lasti delnice podjetja, se počutim podjetju bolj pripadnega/pripadno.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) Lastništvo delnic podjetja vpliva na moje večje zadovoljstvo z zaposlitvijo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) Zaradi tega, ker imam v lasti delnice podjetja, se pri delu bolj trudim.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) Če zaposleni ne bi bili lastniki podjetja, bi prejeli s strani podjetja manj informacij in bi bili manj vključeni v podjetje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Prosim, da pri vprašanjih, ki sledijo, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- ☐ Ženska
- ☐ Moški

2. Starost:

- ☐ 20 let in manj
- ☐ od 21 do 30 let
- ☐ od 31 do 40 let
- ☐ od 41 do 50 let
- ☐ od 51 do 60 let
- ☐ od 61 let in več

3. Izobrazba:

- ☐ nedokončana osnovna šola
- ☐ dokončana osnovna šola
- ☐ dokončana srednja oz. srednja poklicna šola (3 ali 4 leta)
- ☐ dokončana gimnazija
- ☐ dokončana višja šola
- ☐ visokošolska ali univerzitetna diploma
- ☐ magisterij ali doktorat

4. Pridobitev delnic (odgovarjajte le lastniki delnic podjetja; možnih je več odgovorov):

- ☐ s certifikatom
- ☐ s prvim odkupom
- ☐ s kasnejšim nakupom

5. Trajanje zaposlitve:

- ☐ zaposlen/a za določen čas
- ☐ zaposlen/a za nedoločen čas

6. Kako dolgo že delate v sedanjem podjetju?

- ☐ 5 let ali manj
- ☐ od 6 do 10 let
- ☐ od 11 do 15 let
- ☐ od 16 do 20 let
- ☐ od 21 do 25 let
- ☐ od 26 do 30 let
- ☐ 31 ali več

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!