

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Gerden

Vpliv znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Neža Gerden

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

Vpliv znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

ZAHVALA

*Za nasvete, odzivnost in strokovno vodenje
se iskreno zahvaljujem mentorici doc. dr. Heleni Kovačič.*

Mami in oči, brez vaju ne bi šlo. Hvala za vse.

Vpliv znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji

Razumevanje pripadnosti zaposlenih je ključnega pomena za podjetja, ki se soočajo z vojno za talente in težavami pri ohranjanju zaposlenih. Znamčenje delodajalca je zato postalo ena najbolj atraktivnih strategij, namenjenih privabljanju in ohranjanju delovne sile. Cilj magistrskega dela je bilo preučiti vpliv šestih dimenzij znamčenja delodajalca na pripadnost zaposlenih. V teoretičnem delu smo izvedli pregled teoretskih izhodišč in raziskav, nato pa nadaljevali z izpeljavo hipotez. V empiričnem delu smo izvedli raziskavo v obliki spletnega vprašalnika in preverili statistično veljavnost hipotez. Vzorec je zajemal 167 anketirancev. Rezultati so pokazali, da ima pet dimenzij (možnost razvoja in usposabljanja, visok ugled delodajalca, urejeno ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem, družbena odgovornost, močna organizacijska kultura) pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih, medtem ko dimenzija raznolikost v delovnem okolju pozitivno ne vpliva na pripadnost zaposlenih. Znamčenje delodajalca lahko glede na ugotovitve raziskave pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih kot tudi na morebitne sorodne koncepte, ki predstavljajo odprte možnosti za nadaljno raziskovanje vpliva znamčenja delodajalca.

Ključne besede: organizacijska pripadnost, znamka delodajalca, dimenzije znamčenja delodajalca.

The impact of employer branding on organizational commitment

Understanding employee commitment is crucial for companies that are faced with war for talent and employee retention challenges. Therefore, employer branding has become one of the most appealing strategies for attracting and retaining workforce. The purpose of this master thesis was to examine the impact of six employer branding dimensions on employee commitment. We started the theoretical part by carrying out an overview of theoretical starting points as well as research studies, and we continued with the derivation of hypotheses. In the empirical part, we carried out the online questionnaire based survey and performed statistical hypothesis testing. The sample covered 167 respondents. Results have shown a positive impact of five dimensions (development and training opportunities, positive employer reputation, good work-life balance, social responsibility, strong organizational culture) on employee commitment. On the other hand, dimension of diversity in the work environment has not proved a positive effect on employee commitment. Based on the results of the study, employer branding may have a positive impact on employee commitment and on possible related concepts as well. The latter represent the opportunity for future research of employer branding effects.

Key words: organizational commitment, employer brand, employer branding dimensions.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	9
2	PRIPADNOST ORGANIZACIJI.....	11
2.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI.....	12
2.2	TRIKOMPONENTNI MODEL PRIPADNOSTI.....	14
2.3	PREDIKTORJI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI.....	15
2.4	POMEN PRIPADNOSTI ZA ORGANIZACIJO	18
3	ZNAMČENJE DELODAJALCA.....	21
3.1	OPREDELITEV ZNAMČENJA DELODAJALCA.....	22
3.2	PROCES ZNAMČENJA DELODAJALCA.....	24
3.3	RAZLOGI ZA VPELJAVO STRATEGIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA ...	28
3.4	POSLEDICE VPELJAVE STRATEGIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA.	30
4	POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO PRIPADNOSTJO IN ZNAMČENJEM DELODAJALCA	32
4.1	DIMENZIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA	33
4.1.1	Razvoj in usposabljanje	34
4.1.2	Ugled delodajalca	35
4.1.3	Raznolikost v delovnem okolju	35
4.1.4	Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	36
4.1.5	Družbena odgovornost.....	37
4.1.6	Organizacijska kultura	37
5	OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA.....	38
6	METODOLOGIJA IN VZORČENJE.....	40
6.1	MERJENJE DIMENZIJ ZNAMČENJA DELODAJALCA	40
6.2	MERJENJE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH.....	42
6.3	IZVEDBA EMPIRIČNE RAZISKAVE	43
6.4	REALIZIRANI VZOREC	43
7	REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	46
7.1	OPISNE STATISTIKE IN PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA	46
7.2	BIVARIATNA ANALIZA (SPEARMANOV KOEFICIENT KORELACIJE) .	58

7.2.1	Linearna regresija in ovrednotenje hipotez	59
8	UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE.....	70
9	OMEJITVE IN PREDLOGI ZA PRIHODNJE RAZISKOVANJE.....	72
10	ZAKLJUČEK.....	73
11	VIRI.....	74
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	85

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Realizirani vzorec	43
Tabela 7.1: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke možnost razvoja in usposabljanja.....	46
Tabela 7.2: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke visok ugled delodajalca	48
Tabela 7.3: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke raznolikost v delovnem okolju	49
Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	50
Tabela 7.5: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke družbena odgovornost podjetja.....	51
Tabela 7.6: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke močna organizacijska kultura	53
Tabela 7.7: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke pripadnost zaposlenih	54
Tabela 7.8: Povzetek opisnih statistik spremenljivk.....	56
Tabela 7.9: Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkami	58
Tabela 7.10: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja	59
Tabela 7.11: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in uposabljanja	59
Tabela 7.12: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja.....	60
Tabela 7.13: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca	61
Tabela 7.14: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca	61
Tabela 7.15: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca	61
Tabela 7.16: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju.....	62
Tabela 7.17: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju.....	62

Tabela 7.18: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju.....	63
Tabela 7.19: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	63
Tabela 7.20: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	64
Tabela 7.21: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.....	64
Tabela 7.22: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja.....	65
Tabela 7.23: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja.....	65
Tabela 7.24: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja.....	66
Tabela 7.25: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura	66
Tabela 7.26: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura	66
Tabela 7.27: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura	67
Tabela 7.28: Povzetek ugotovitev vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno	68

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Raziskovalni model	39
Slika 7.1: Grafični prikaz vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko	68

1 UVOD

Vsako podjetje na trgu se neprestano bori za doseg ali ohranjanje trajnostne konkurenčne prednosti na trgu z namenom doseganja zelenih rezultatov in preživetja v izjemno tekmovalnem okolju, v katerem danes podjetja poslujejo. Upravljanje s človeškimi viri ima na tem področju eno ključnih nalog, saj za doseg konkurenčne prednosti podjetje potrebuje talentirane in usposobljene zaposlene, ki so podjetju pripadni (Akuratiya, 2017, str. 148). Organizacijska pripadnost je sicer že vrsto let pomembna in aktualna tema raziskav na področju upravljanja s človeškimi viri in psihologije (Wolowska, 2014, str. 129), je pa tudi eden izmed glavnih dejavnikov, ki se ga upošteva pri upravljanju in obdržanju zaposlenih v podjetju. Ko namreč zaposleni pričnejo dojemati druga podjetja kot boljše mesto za opravljanje svojega dela, to za organizacije lahko pomeni precejšnjo težavo. Izguba izkušenih in usposobljenih zaposlenih, ki odidejo h konkurenčnim podjetjem, s seboj prinese mnogo negativnih posledic, in sicer od zmanjšanja motivacije pri obstoječi delovni sili do zmanjšane produktivnosti, poleg tega pa to širše gledano pomeni tudi veliko izgubo intelektualnega in človeškega kapitala (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 186).

Prav zaradi vedno večje tekmovalnosti med delodajalci na trgu in temu sledečimi težavami z upravljanjem in obdržanjem zaposlenih v podjetju (Biedenbach in Manzhynski, 2016) se za namen povečanja organizacijske pripadnosti vedno več organizacij odloča za implementacijo znamčenja delodajalca. Znamčenje delodajalca (angl. employer branding) je namreč strategija, ki pomaga pri identifikaciji in komunikaciji atributov, ki so pomembni za zaposlene v organizaciji. Ti atributi predstavljajo paket prednosti, ki so skomunicirane tako interno kot eksterno (Edwards, 2009). Znamčenje delodajalca zato vzpodbuja pripadnost organizaciji, saj se zaposleni lahko poistovetijo z vrednotami podjetja, poleg tega pa znamka delodajalca motivira zaposlene za intenzivnejše delo z namenom doseganja skupnih ciljev in pripomore k zadovoljstvu na delovnem mestu, sodelovanju zaposlenih in večji produktivnosti (Ind, 2003).

Več raziskav je sicer že potrdilo dejstvo, da organizacije s pozitivno znamko delodajalca privlačijo najboljše kadre (Tanwar, 2017), vendar lahko ob analizi že obstoječe literature opazimo mnogo manjše število izvedenih raziskav, ki bi se

osredotočale na interni vidik povezave med znamčenjem delodajalca in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih. Namen magistrskega dela zato izhaja iz opisane problematike in se osredotoča na področje povezave organizacijske pripadnosti zaposlenih in znamčenja delodajalca. Natančneje to pomeni, da se bomo s pomočjo pregleda literature, že izvedenih raziskav in lastno empirično raziskavo posvetili vplivu šestih dimenzij znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji zaposlenih. Cilj magistrskega dela je tako s kvantitativno raziskavo preučiti odnos med znamčenjem delodajalca in pripadnostjo že zaposlenih posameznikov. Rezultati raziskave bodo ponudili vpogled v to, ali določene dimenzije znamčenja delodajalca vplivajo na pripadnost zaposlenih, zato bodo lahko v pomoč managerjem pri postavljanju strategij za povečevanje pripadnosti zaposlenih in pri upravljanju odnosov med delodajalci in zaposlenimi.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del zajema pregled relevantne literature, ključnih pojmov in že izvedenih raziskav za področje organizacijske pripadnosti in znamčenja delodajalca. Cilj teoretičnega dela je predstavitev konceptov organizacijske pripadnosti in znamčenja delodajalca ter njuna medsebojna povezava. Temu sledi izpeljava šestih hipotez, ki predvidevajo vpliv šestih dimenzij znamčenja delodajalca (razvoj in usposabljanje, ugled delodajalca, raznolikost v delovnem okolju, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, družbena odgovornost in organizacijska kultura) na pripadnost zaposlenih, in operacionalizacija raziskovalnega modela, kjer je predstavljen način merjenja vsake spremenljivke posebej. Empirični del zajema kvantitativno raziskavo v obliki strukturiranega anketnega vprašalnika, katerega cilj je ponuditi vpogled v področje vpliva dimenzij znamčenja delodajalca na organizacijsko pripadnost zaposlenih. Po opisu realiziranega vzorca sledi analiza rezultatov empirične raziskave in statistično preverjanje veljavnosti zastavljenih šestih hipotez. Magistrsko delo se zaključuje s predstavitvijo ugotovitev empirične raziskave, podanimi omejitvami raziskave in krajšim povzetkom najpomembnejših ugotovitev.

2 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Preučevanje organizacijskega vedenja zajema raziskovanje prepričanj, odnosov in obnašanja ljudi na delovnem mestu, ena bolj priljubljenih tem za raziskovanje na tem področju pa je organizacijska pripadnost. Najpogostejši razlog za to je njena povezava z različnim obnašanjem ljudi na delovnem mestu, kot je na primer zadovoljstvo zaposlenega z zaposlitvijo, njegov morebiten namen po prenehanju delovnega razmerja, abstentizem in podobno (Krishnaveni in Ramkumar, 2008, str. 7). Organizacijska pripadnost se lahko pojavlja v različnih oblikah in ima možnost vplivanja na organizacijsko učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih (Meyer in Herscovitz, 2001, str. 299). Vodstvo, ki razume razloge za določeno obnašanje svojih zaposlenih, lahko tudi bolj učinkovito motivira svoje zaposlene k doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Starnes in Truhon, 2006, str. 1). Organizacijska pripadnost in organizacijska lojalnost sta namreč osrednji značilnosti visoko zmogljive delovne sile in sta razumljeni kot posredni povezovalni dejavnik med različnimi tipi menedžmenta človeških virov in praksami zaposlovanja (Akuratiya, 2017, str. 150). Organizacijska pripadnost zajema koncept dosežene stopnje vpetosti zaposlenih v organizacijo in njihov interes po obstanku v njej (Schulz, Martin in Meyer, 2017, str. 1294).

Kljub veliki količini pozornosti, ki ga je bil koncept organizacijske pripadnosti deležen skozi leta, na tem področju še vedno vlada precej nestrinjanj glede opredelitve, kaj organizacijska pripadnost je, kam je usmerjena, kako se razvija in kako vpliva na obnašanje (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 299). Koncept pripadnosti sicer sega v 19. stoletje, prvi pa ga je predstavil Fayol (1949¹, v Krishnaveni in Ramkumar, 2008, str. 7), ki je verjel v prednost interesa organizacije pred interesom posameznika. Ta pojav je pojasnil pod konceptom organizacijske pripadnosti. Od leta 1960 pa se je organizacijska pripadnost začela pojavljati kot razlikovalni konstrukt. Ena prvih takšnih definicij pripada avtorju Beckerju (1960, str. 32), ki je dejal, da med zaposlenimi in organizacijo obstajajo določene stave, ki jih povezujejo v odnosu. Konceptualizacija organizacijske pripadnosti se sicer razlikuje med avtorji, ki zagovarjajo njeno enodimenzionalnost (Becker, 1960; Wiener, 1982; Blau, 1985, Brown, 1996) in tistimi, ki zagovarjajo njeno večdimenzionalnost (Gordon, Philpot,

¹ Fayol, H. (1949). *General industrial management*. London: Pitman.

Burt, Thompson in Spiller, 1980; Angle in Perry, 1981; O'Reilly in Chatman, 1986; Allen in Meyer, 1990). V letih med 1970 in 1980 se je tako organizacijska pripadnost začela pogosteje označevati kot ključni dejavnik odnosa med posameznikom in organizacijo. Zato sta avtorja John P. Meyer in Natalie J. Allen (1991) naredila pregled teoretskih predpostavk in izvedenih raziskav za področje organizacijske pripadnosti iz dveh glavnih razlogov: prispevati dodatne zaključke pri interpretaciji dosedanjih raziskav in določiti okvirne smernice za nadaljnje raziskovanje (Meyer in Allen, 1991, str. 61). V tistem času se je sicer organizacijska pripadnost še delila na stališčno (Mowday, Steers in Porter, 1979) in vedenjsko (Becker, 1960) perspektivo. Stališčna pripadnost naj bi se osredotočala na proces, v katerem posamezniki pridejo do točke razmišljanja o odnosu z organizacijo, v katero so vpeti. To lahko razumemo kot razmišljanje posameznika o stopnji ujemanja njegovih vrednot in ciljev z organizacijskimi. Pri vedenjski pripadnosti pa gre za proces osredotočanja na identifikacijo pogojev, pod katerimi se določeno vedenje, ko je enkrat ustaljeno, tudi ponavlja. Razliko med stališčno in vedenjsko pripadnostjo lahko opazimo tudi v različnih pristopih raziskovanja. Pri stališčni pripadnosti se je raziskovanje osredotočalo na identifikacijo predhodnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj pripadnosti, in na vedenjske posledice te pripadnosti. Pri vedenjski pripadnosti pa so bile raziskave osredotočene na identifikacijo pogojev ponavljanja določenega vedenja ter kakšni so rezultati takšnega obnašanja na odnos (Meyer in Allen, 1991, str. 62). V modelu, ki ga predstavljata Meyer in Allen (1991) in ga bom predstavila v naslednjem poglavju, sta vključeni tako stališčna kot vedenjska pripadnost in odnos med njima, kar pomeni, da sta avtorja v svojem modelu združila obe veji in organizacijske pripadnosti več ne razlikujeta (Meyer in Allen, 1991, str. 62). Danes lahko glede na izvedene raziskave potrdimo, da je organizacijska pripadnost multi-dimenzionalen koncept, pri katerem so prediktorji pripadnosti, korelacije in posledice pripadnosti odvisne od dimenzij pripadnosti (Meyer, Stanley, Herscovitch in Topolnytsky, 2002, str. 21). Dimenzije se razlikujejo glede na fokus raziskav, npr. osredotočanje na medosebne odnose, organizacije in podobno (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello in Blasco, 2016, str. 42).

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Organizacijska pripadnost je eden osnovnih konceptov, ki opisujejo odnos med zaposlenim in organizacijo. Skupaj s koncepti, kot sta pripadnost delu ali pa

zadovoljstvo z zaposlitvijo, je pripadnost ena glavnih tem raziskovanj v zadnjih 30 letih, interes avtorjev po raziskovanju tega koncepta pa leži v posledicah pripadnosti, ki določajo delovanje zaposlenega v organizaciji (Wolowska, 2014, str. 129). Pripadnost je namreč temelj odnosov in je bila zato raziskana iz mnogo različnih perspektiv in v različnih kontekstih, vključujoč družbene izmenjave, romantična razmerja, poslovne odnose, timsko delo in v okviru poklica (Fernandez–Lores in drugi, 2016, str. 42). Prav tako, kot se teoretiki ne strinjajo glede dimenzionalnosti pripadnosti, se težave pojavljajo tudi v njeni definiciji.

Porter, Steers, Mowday in Bouilan (1974) so jo opredelili kot moč posameznikove identifikacije z organizacijo in vključenosti vanjo. Tudi Steers (1977², v Krishnaveni in Ramkumar, 2008, str. 8) je podal krajšo definicijo in jo opredelil kot identifikacijo in vpetost posameznika v organizacijo. Organizacijska pripadnost pomeni psihološko zavezanost zaposlenega organizaciji, ki se kaže kot posvojitev značilnosti organizacije in njene perspektive (O'Reilly in Chatman, 1986, str. 493). Podobno meni Crewson (1997³, v Backhaus in Tikoo, 2004, str. 508), ki pravi, da je pripadnost identifikacija in povezanost s podjetjem, vključujoč cilje in vrednote podjetja, željo po trdem delu in željo po obstanku v podjetju. Po Mowdayu in drugih (1979, str. 226) organizacijska pripadnost ponazarja identifikacijo posameznika z organizacijo in njegovo vpetost vanjo. Gre za vez, ki povezuje zaposlenega in organizacijo (Mathieu in Zajac, 1990, str. 171). Pripadnost predpostavlja stanje zaposlenega, ki je odločen, da s svojimi dejanji pripomore k doseganju ciljev organizacije ter se z njo identificira in ji je lojalen (Caught in Shadur, 2000⁴, v Starnes in Truhon, 2006, str. 3). Gre za njegov čustveni odziv, ki ga lahko merimo skozi obnašanje, prepričanja in odnos ter se lahko razteza od zelo nizke do zelo visoke stopnje (Starnes in Truhon, 2006, str. 3). Meyer in Herscovitch (2001, str. 301) pa na kratko pravita, da je pripadnost sila, ki povezuje osebo k določenim dejanjem. Dodajata tudi, da pripadnost vključuje vedenjske izraze, ki opisujejo, kakšna dejanja implicira pripadnost. Kljub dejstvu, da obstaja mnogo

² Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

³ Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-519.

⁴ Caught, K. in Shadur, A. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.

različnih opredelitev in definicij za pripadnost, lahko med njimi najdemo skupno točko predpostavljajanja neposrednega odnosa med organizacijo in posameznikom.

2.2 TRIKOMPONENTNI MODEL PRIPADNOSTI

Veliko izvedenih študij je preučevalo organizacijsko pripadnost kot multidimenzionalen konstrukt (Nazir, Shafi, Qun, Nazir in Tran, 2016, str. 599). Meyer in Allen (1991) menita, da obstajajo vsaj tri komponente organizacijske pripadnosti, ki jih avtorja združujeta v multidimenzionalnem, trikomponentnem modelu, ki je zelo pogosto uporabljen v preučevanju organizacijske pripadnosti (Nazir in drugi, 2016, str. 599). Dimenzije so tri, označujeta pa jih kot kot afektivno, vztrajnostno in normativno pripadnost. Skupno vsem trem komponentam je dejstvo, da so vse tri psihološko stanje posameznika, ki:

- a) označuje odnos posameznika z organizacijo
- b) in vpliva na kasnejše odločitve posameznika za nadaljevanje ali prekinitvev odnosa z organizacijo (Meyer in Allen, 1991, str. 67)

Pri **afektivni** pripadnosti se ta odnos nanaša na čustveno stanje posameznika, ki se z organizacijo identificira in v njej aktivno sodeluje. Zaposleni, ki gojijo afektivno pripadnost do organizacije, vzdržujejo odnos, saj si tega sami želijo (Meyer in Allen, 1991, str. 67). Ponazarja moč želje zaposlenega, da ostane v organizaciji in opravlja delovne zadolžitve, saj je ponotrnil cilje organizacije in je zainteresiran v podpiranje njenih misij, ciljev in vrednot (Kimpakorn in Tocquer, 2010, str. 381). Vsak pripadnik organizacije z visoko stopnjo afektivne pripadnosti je močno zaskrbljen oziroma zainteresiran za sledenje finančnemu stanju svoje organizacije (Schulz in drugi, 2017, str. 1295). Afektivna pripadnost je tudi dober pokazatelj pripravljenosti zaposlenih za prostovoljstvo in vlaganje dodatnega truda (Meyer in drugi, 2002, str. 21). Na splošno gre za pozitivne občutke pri posamezniku, kar je glavna premisa te dimenzije (Wolowska, 2014, str. 130).

Vztrajnostna pripadnost predstavlja posameznikovo pozornost na stroške, ki bi mu jih prinesel odhod iz organizacije (Wolowska, 2014, str. 130). Zaposleni, čigar odnos z organizacijo temelji na vztrajnostni pripadnosti, ostane v organizaciji, saj meni, da mora (Meyer in Allen, 1991, str. 67). Ta odnos temelji na izračunu, kaj posameznik ob

obstanku pridobi glede na trud in stroške, vložene v odnos ter kaj izgubi ob prekinitvi tega odnosa (plača, ugodnosti, asociacije in podobno). Tak posameznik se na delovnem mestu najbolj potrudi takrat, ko se te ugodnosti oziroma nagrade ujemajo z njegovimi pričakovanji (Starnes in Truhon, 2006, str. 3).

Normativna pripadnost pa označuje občutek obveze posameznika, da ostane v organizaciji. Zaposleni tako čutijo zaradi moralnih načel in vrednot (Meyer in Allen, 1991, str. 67), gre pa za občutek, da je obstanek v organizaciji posameznikova odgovornost, saj to mora storiti in da je tako prav (Nazir in drugi, 2016, str. 600).

Afektivno, vztrajnostno in normativno pripadnost je bolj smiselno obravnavati kot komponente pripadnosti in ne kot različne vrste pripadnosti (Meyer in Allen, 1991, str. 68). Te komponente pa med seboj niso izključujoče, saj lahko pričakujemo, da zaposleni doživi vse tri komponente pripadnosti hkrati, vendar v različni intenziteti (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 317). Na njihov razvoj vplivajo različni prediktorji pripadnosti, skupek tega pa ima vpliv na obnašanje pri delu (Meyer in Allen, 1991, str. 68). Izmed vseh treh vrst organizacijske pripadnosti se je pokazalo, da afektivna pripadnost prinaša podjetjem največ prednosti in je najmočnejše povezana z želenim obnašanjem na delu, kot je na primer dodaten napor, vložen s strani zaposlenega (Fernandez-Lores in drugi, 2016, str. 42). Vredno je tudi omeniti, da je potreba po pripadnosti podjetju odvisna od vrste industrije in delovnega mesta v podjetju, saj povsod ni potrebna enaka stopnja pripadnosti (Ambler in Barrow, 1996, str. 193).

2.3 PREDIKTORJI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Kljub veliki pozornosti, ki je v akademskem in raziskovalnem svetu namenjena pripadnosti, na tem področju še vedno obstaja velika zmeda glede razvoja organizacijske pripadnosti in kaj na ta razvoj vpliva (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 299). Vprašanje razvoja pripadnosti je najverjetneje najbolj pogosto vprašanje, še posebno na področju razvoja organizacijske pripadnosti. Vendar pa je bilo na žalost raziskovanje na tem področju zelo nesistematično in rezultat tega je pomanjkanje natančnih in konkretnih odgovorov, saj so avtorji raziskav pogosto preučevali povezave predpogojev oziroma dejavnikov na organizacijsko pripadnost, niso pa namenjali pozornosti vprašanju, zakaj le-ti sploh vplivajo nanjo in kateri zares to sploh so (prav tam, str. 315). Določeni zaposleni ne glede na podjetje ali njegove aktivnosti občutijo

večjo organizacijsko pripadnost kot drugi, to pa je lahko odvisno od posameznikovih značilnosti in odnosov. Avtorja Starnes in Truhon (2006, str. 5–8) te dejavnike na ravni posameznika razvrščata v štiri kategorije:

1. **Osebnostne lastnosti**, ki so pomemben dejavnik pri razvoju stopnje pripadnosti posameznika. Avtorja Mathieu in Zajac (1990) sta identificirala te osebnostne lastnosti, med katere spadajo starost, spol, izobrazba, kompetence in delovna etika. Starejši zaposleni so bolj naravnani k pripadnosti podjetju kot mlajši, razlog za to pa je lahko pomanjkanje alternativ ali pa so v podjetju bolj zadovoljni, saj imajo večjo odgovornost in višji položaj. Moški so v večini primerov manj pripadni kot ženske, prav tako so manj pripadni tudi bolj izobraženi zaposleni. Zaposleni, ki imajo po njihovem mnenju dobre kompetence, čutijo večjo pripadnost, razlog za to pa je najverjetneje dejstvo, da podjetje uporabljajo za doseg svojih ciljev in rasti (Starnes in Truhon, 2006).

2. **Odnos do dela**, med katere spadajo zadovoljstvo z zaposlitvijo in vedenje v okviru organizacije. Pri zadovoljstvu z zaposlitvijo na področju raziskovanja vladajo nasprotujoča si mnenja, saj določene raziskave kažejo na to, da zadovoljstvo z zaposlitvijo vpliva na pripadnost, medtem ko druge raziskave prikazujejo obratni odnos, in sicer, da je zadovoljstvo z zaposlitvijo pozitiven učinek organizacijske pripadnosti (Starnes in Truhon, 2006, str. 6). Ne glede na to pa je korelacija med zadovoljstvom z zaposlitvijo in organizacijsko pripadnostjo zelo visoka (Mathieu in Zajac, 1990). Vedenje v okviru organizacije pa se nanaša na dodaten trud v smeri učinkovitosti, ki morda ni eksplicitno prepoznana s strani sistema nagrajevanja v organizaciji, je pa to vedenje močno povezano s stopnjo pripadnosti organizaciji (Robinson in Morrison, 1995⁵, v Starnes in Truhon, 2006, str. 7).

3. **Značilnosti zaposlitve**, kamor spadajo položaj zaposlenega, raznolikost dela in količina stresa. Posamezniki, ki so v podjetju na višjem ali pomembnejšem položaju, so največkrat bolj pripadni podjetju. Tako je tudi pri tistih zaposlenih, ki lahko pri svojem delu uporabljajo različne veščine in njihovo delo obsega različne naloge.

⁵ Robinson, S. in Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 289-298.

Zaposleni, ki se na delovnem mestu spopadajo z veliko količino stresa, so organizaciji ponavadi manj pripadni (Starnes in Truhon, 2006, str. 8).

4. Odnosi s sodelavci in nadrejenimi so pomemben dejavnik za organizacijsko pripadnost. Da se ustvari skupinska kohezivnost v podjetju, morajo biti zaposleni pripadni organizaciji in se z njo identificirati (Starnes in Truhon, 2006, str. 8).

Avtorja Bateman in Strasser (1984, str. 95-96) sta naredila pregled obstoječih raziskav za to področje in prav tako prišla do zaključka, da obstajajo štiri glavne veje dejavnikov, ki so povezani z organizacijsko pripadnostjo: obnašanje zaposlenega na delovnem mestu (na primer absentizem ali uspešnost pri delu), odnos do dela (zadovoljstvo z zaposlitvijo ali pa vpletenost v zaposlitev), značilnosti delovnega mesta zaposlenega (stopnja avtonomije in odgovornosti) in osebne značilnosti zaposlenega (starost, spol, potreba po doseganju uspehov in podobno).

Avtorja Meyer in Herscovitch (2001) pa prediktorje pripadnosti glede na pregled obstoječih raziskav razlikujeta glede na afektivno, vztrajnostno in normativno pripadnost. **Afektivna pripadnost** se po njunem razvije z vključenostjo posameznika v organizacijo. Ko posameznik prepozna vrednost in relevantnost svojega dela, si z organizacijo deli vrednote, je v njo vključen in se z njo identificira (Meyer in Herscovitch, 2001, str. 316). Glavni proces, ki vodi do oblikovanja afektivne pripadnosti, je individualno zadovoljstvo posameznika, ki izvira iz zadovoljitve njegovih potreb in doseganja ciljev skozi delo v določeni organizaciji. Občutje tega zadovoljstva je lahko povezano tudi s podporo, ki jo dobiva posameznik s strani organizacije, pravičnostjo in občutkom, da njegovo delo šteje in je pomembno (Wolowska, 2014, str. 130). **Vztrajnostna pripadnost** se razvije, ko posameznik zaznava stroške izgube delovnega mesta ali pa ne vidi možnih alternativ (Meyer in Herscovitz, 2001, str. 316). Vztrajnostna pripadnost se ponavadi razvije kot rezultat dejanj ali dogodkov, ki povečujejo stroške, povezane z odhodom iz organizacije (Wolowska, 2014, str. 130). Meyer in Allen (1991, str. 71) označujeta ta dejanja oziroma dogodke kot investicije in alternative. Pri investicijah gre za osebna žrtvovanja, povezana z odhodom iz organizacije. Zaposleni investirajo v organizacijo na različne načine, kot so stroški, povezani s selitvijo družine zaradi delovnega mesta ali pa vlaganje svojega časa za priučitev določenih veščin, potrebnih za delovno mesto.

Alternative pa so razumljene kot omejene možnosti pri iskanju nove zaposlitve, saj se vztrajnostna pripadnost lahko razvije pri tistih zaposlenih, ki imajo občutek, da težko dobijo novo zaposlitev. To predpostavko si lahko ustvarijo glede na stanje na trgu dela, splošno ekonomsko klimo, oceno svojih zmožnosti v primerjavi s tistimi, ki so zaželeni na trgu, preteklimi izkušnjami z iskanjem zaposlitve in podobno (Wolowska, 2014, str. 130). **Normativna pripadnost** pa se razvije kot rezultat posebljanja norm bodisi preko predhodnje socializacije, recipročnosti posameznika ali pa sprejetja pogojev psihološke pogodbe (Meyer in Herscovitz, 2001, str. 317). Razvije se na podlagi preteklih izkušenj posameznika s socializacijo (pritiski s strani družine in kulture) ter izkušnjami s socializacijo v službi, kjer ima posameznik občutek, da mora biti organizaciji lojalen. Ta komponenta pripadnosti se lahko razvije tudi v primeru občutka pri posamezniku, da je organizacija vanj vložila več kot on lahko vrne (npr. plačilo šolnine, plačilo zdravstvenih storitev in podobno). Prav tako se lahko razvije v okviru psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo, katero je Rousseau (1990⁶, v Wolowska, 2014, str. 131) opredelil kot nenapisan set pričakovanj, ki delujejo ves čas med vsemi člani organizacije. Dodatno pa lahko na razvoj normativne pripadnosti vplivajo tudi kulturne razlike. Normativna pripadnost se bo bolj razvila v kulturah, kjer so bolj poudarjene skupne vrednote, kot pa tam, kjer so dominantne individualne vrednote (prav tam, str. 131).

2.4 POMEN PRIPADNOSTI ZA ORGANIZACIJO

Ker lahko uspeh organizacije temelji na pripadnosti zaposlenih, je pomembno razumeti, kaj nanjo vpliva in kaj jo ohranja na določenem nivoju (Wolowska, 2014, str. 129). Rezultati raziskav kažejo, da močno pripadni zaposleni težje zapustijo svoje organizacije, saj imajo željo po dokazovanju in kažejo močno organizacijsko vedenje (Kim in Brymer, 2011; Meyer in Allen, 1991). Raziskave med drugim kažejo tudi na to, da zaposleni v B2B organizacijah in bančništvu pokažejo veliko več truda pri strankah oziroma kupcih, če so organizaciji pripadni (Noor, Scarlat, Kasim in Muhamad, 2010, str. 67). Zaposleni z visoko stopnjo organizacijske pripadnosti so manj dovzetni za razvoj obnašanja, kot je absentizem, želja po odpovedi ali dejanska

⁶ Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.

odpoved (Starnes in Truhon, 2006, str. 10). Meyer in Allen (1997⁷, v Starnes in Truhon, 2006, str. 11) sta že v 90. letih izpostavljala tri glavne razloge za naraščujoč pomen organizacijske pripadnosti:

- Organizacije ne izginjajo, temveč postajajo vitke in zahtevajo večjo fleksibilnost od svojih zaposlenih. Ker imajo vedno manj vodij za nadzor zaposlenih, morajo le-ti izvajati dejanja sami od sebe. Njihova pripadnost organizaciji pomaga zagotoviti, da so ta dejanja izvedena pravilno in v skladu s cilji organizacije.
- Organizacije z veliko začasne delovne sile morajo poskrbeti, da tudi ti delavci občutijo pripadnost, saj se sicer lahko zmanjša kvaliteta njihovega dela.
- Razvoj občutka pripadnosti je naraven odziv na dejstvo, da je posameznik del določene skupine. Če organizacije ne izkoristijo te prednosti, se lahko zgodi, da začnejo povečevati odtujenost med zaposlenimi, ki pa je škodljiva za organizacijo.

V pristopu menedžmenta, ki temelji na pripadni delovni sili, so delovna mesta zasnovana tako, da vsebujejo tako načrtovanje kot tudi izvedbo nalog ter vključujejo možnosti za nadgradnjo operacij, ne zgolj njihovo izvajanje. Od posameznikov se pričakuje, da se njihove delovne navade spremenijo v primeru spremembe organizacije. Za opravilo določenih nalog so največkrat zadolžene skupine posameznikov namesto enega posameznika, kar pomeni, da je timski duh močnejši. Hierarhije v podjetju so precej sploščene, prav tako so zmanjšane razlike v statusu zaposlenih. Pri strategiji pripadnosti so pričakovanja od zaposlenih mnogo večja, saj presegajo minimalno izpolnitev delovnih zadolžitev. V središču te strategije je vera v to, da povečanje pripadnosti zaposlenih pomeni tudi boljše poslovanje in poslovno uspešnost (Walton, 1985, str. 79). Ker pa so potencialne prednosti implementacije strategije pripadnosti tako dobre, se zdi na prvi pogled očitno, da je ta strategija primerna za vse vrste podjetij. Vendar pa avtor Walton (1985, str. 80) meni, da so samo določene vrste podjetij primernejše za strategijo pripadnosti namesto strategije kontrole. Takšna podjetja so tista, ki zahtevajo več skupinskega dela, reševanja izzivov, organizacijskega učenja in samousmerjanja. Kljub temu pa avtor pravi, da ima strategija pripadnih zaposlenih prednosti tako v procesni industriji kot tudi v tradicionalni proizvodni industriji. Avtor

⁷ Meyer, J. P. in Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

se vseeno sprašuje, kakšna je cena uveljavljanja strategije pripadnosti. Da bi dosegli pripadno delovno silo, mora vodstvo v to investirati dodaten napor, razvijati nove veščine in odnose, se soočati z več dvomi ter negotovostjo ter se spopadati s posledicami spreminjanja navad. S tem pa lahko podjetje poveča tudi možnosti za napake in slabe poslovne rezultate.

3 ZNAMČENJE DELODAJALCA

Znamka je eno najbolj cenjenih in vrednih sredstev organizacij, cilj znamčenja pa je ustvarjanje vrednosti znamke v očeh potrošnikov (Fernandez-Lores in drugi, 2016, str. 40). Znamka je razumljena kot izjemno pomembno sredstvo podjetij, ki znamke uporabljajo za namen promocije svojih produktov in storitev (Tanwar in Prasad, 2016, str. 854). Je neposredno povezana z imenom podjetja, njegovimi produkti ali storitvami ter specifičnim logotipom oziroma vizualnimi elementi (Wahba in Elmanadily, 2015, str. 146). Lahko je namreč ime, logotip, znak, dizajn ali pa kombinacija vsega naštetega, ki produkt razlikuje od konkurenčnih. Sprva je bilo znamčenje uporabljeno za razlikovanje med produkti in storitvami, kasneje pa se je začelo uporabljati tudi za razlikovanje potrošnikov, saj se posamezniki identificirajo z različnimi znamkami, kot je na primer določena znamka telefona (Kotler in Keller, 2009⁸, v Rathee in Ritu, 2015, str. 14). V kolikor je znamčenje načrtovano in implementirano pravilno, organizacijam in tudi kupcem omogoča veliko prednosti. Potrošnikom pojasnjuje, kako si lahko s produktom pomagajo in kakšne so značilnosti posameznih produktov, podaja razlike med različnimi produkti in storitvami, ki so kupcem na voljo, ter ustvarja mentalne strukture v mislenosti potrošnikov, ki se zato lažje odločijo za nakup določenega izdelka. Znamke tako olajšajo odločitve, večajo zaupanje, zmanjšujejo tveganje in kupcem obljublajo določeno vrednost (Cascio, 2014, str. 122).

Ob vse večjem poudarku znamčenja pa so postali na znamke pozorni tudi zaposleni. Kot so potrošniki naklonjeni znamčenim produktom, si tudi posamezniki želijo zaposlitve v priznanem oziroma uglednem podjetju (Rathee in Ritu, 2015, str. 14). Znamčenje produktov ali storitev vpliva na nakupno odločanje potrošnikov, znamčenje podjetij pa vpliva na posameznikovo željo po zaposlitvi v določenem podjetju (Akuratiya, 2017, str. 148). Prav zato je ustrezno znamčenje pomemben del upravljanja človeških virov, saj pripomore k privabljanju novih zaposlenih in obdržanju že obstoječih (Kunerth in Mosley, 2011⁹, v Wahba in Elmanadily, 2015). Uporabo elementov znamčenja pri upravljanju s človeškimi viri poznamo pod izrazom

⁸ Kotler, P. in Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

⁹ Kunerth, B. in Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.

znamčenje delodajalca (angl. employer branding) (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 501). Največja razlika med znamčenjem produktov in znamčenjem delodajalca je v dejstvu, da je cilj produktnega znamčenja povečanje pripadnosti potrošnikov in posledično uspešno poslovanje podjetja, znamčenje delodajalca pa stremi k povečevanju pripadnosti zaposlenih, privabljanju kvalificirane delovne sile in končno povečanje uspešnosti organizacije (Tanwar in Prasad, 2016, str. 856). Znamke delodajalcev pomagajo iskalcem zaposlitve izbirati in sprejemati odločitve med različnimi delovnimi mesti, uspešne znamke pa imajo za rezultat številčen in kvaliteten bazen prijav. To vodi k hitrejšemu sprejemanju odločitev pri zaposlovanju in trdenjši čustveni vezi med podjetjem in posamezniki (Lievens in Slaughter, 2016, str. 407). Sicer obstaja kar nekaj podobnosti med znamko delodajalca ter produktno in korporativno znamko, vendar pa obstajata tudi dve ključni razliki. Prva je ta, da je znamka delodajalca zelo specifična, saj poudarja lastnosti podjetja kot zaposlovalca in ne na splošno. Druga razlika pa je v tem, da je znamčenje delodajalca usmerjeno tako interno kot tudi eksterno, medtem ko sta produktno in korporativno znamčenje usmerjena predvsem na eksterno javnost oziroma na zunanje potrošnike. Seveda pa lahko znamke med seboj v komuniciranju ali oglaševanju tudi kombiniramo in dosežemo dober učinek, v kolikor so si med seboj konsistentne (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 503).

3.1 OPREDELITEV ZNAMČENJA DELODAJALCA

Besedna zveza znamčenje delodajalca se je pričela pojavljati v devetdesetih letih, ko sta ga v povezavi z vojno za talente prvič uporabila avtorja Tim Ambler in Simon Barrow (1996). Kot prva sta raziskovala uporabo termina znamčenje v kontekstu upravljanja s človeškimi viri. Njuni zaključki pravijo, da se ob povezavi znamčenja in upravljanja s človeškimi viri pričnejo vzpostavljati močni odnosi med zaposlenimi in organizacijo, kasneje pa se lahko ti odnosi razvijejo v lojalnost in medsebojno zaupanje. Njuna definicija znamčenje delodajalca opredeljuje kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti zaposlitve, ponujenih s strani delodajalca. Med funkcionalne prednosti spadajo razvojne oziroma uporabne aktivnosti, ki jih organizacija omogoča zaposlenim, ekonomske se nanašajo na finančne ugodnosti in nagrade, psihološke pa zajemajo občutek pripadnosti in smiselnosti dela (Ambler in Barrow, 1996, str. 187). V skupen paket torej spadajo na primer privlačna višina plačila, prijetno delovno okolje, usklajeno ravnotežje med poslovnim in zasebnim življenjem,

možnost izobraževanj in usposabljanj, možnost dela od doma, fleksibilnost delovnega časa, zanimivo delo, varnost zaposlitve, osebno zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Cilj vseh teh prednosti je promocija zaposlitve trenutnim zaposlenim in prikaz podjetja kot odličnega delodajalca za bodoče zaposlene (Gaddam, 2008¹⁰, v Akuratiya, 2017, str. 149).

Sicer pa enotne definicije za znamčenje delodajalca v literaturi še ni moč zaslediti. Znamčenje delodajalca je skupek prijemov komuniciranja trenutnim in bodočim zaposlenim o privlačnosti podjetja kot delodajalca (Lloyd, 2002¹¹, v Tanwar in Prasad, 2016, str. 188). Avtorja Backhaus in Tikoo (2004, str. 502) sta znamčenje delodajalca definirala kot proces gradnje prepoznavne in unikatne identitete delodajalca, znamko delodajalca pa kot koncept, ki organizacijo razlikuje od konkurence. Poleg tega avtorja menita, da znamka delodajalca predstavlja vrednost, za katero zaposleni verjame, da jo bo prejel v primeru dela za tega delodajalca. Gilliver (2009¹², v Sokro, 2012, str. 165) je prav tako znamko delodajalca opredelil kot sredstvo, ki identificira podjetje na trgu in ga naredi unikatnega oziroma drugačnega od preostalih. Zaposlenim v organizaciji da občutek, kaj so in vsak, ki razmišlja o priključitvi organizaciji, lahko ve, kaj od organizacije pričakovati. Tudi Armstrong (2007¹³, v Sokro, 2012) meni, da je znamčenje delodajalca proces ustvarjanja imidža znamke organizacije, ki pa je odvisen tako od poslovnega delovanja podjetja kot tudi od ugleda podjetja kot delodajalca. Tanwar in Prasad (2017, str. 392), ki sta v svoji raziskavi razvijala mersko lestvico znamčenja delodajalca, definirata znamčenje delodajalca kot skupek oprijemljivih in neoprijemljivih prednosti, ponujenih s strani organizacije z namenom privabljanja bodočih zaposlenih in ohranjanja trenutnih.

Kot lahko opazimo, obstaja veliko različnih pogledov na uporabo znamčenja delodajalca in pričakovane rezultate, prav tako zaenkrat ne obstajajo specifične in splošno sprejete definicije zanj. Skupne značilnosti zgoraj naštetih definicij pa so unikatna identiteta in vrednote podjetja, ki se uporabljajo za komuniciranje prednosti podjetja kot delodajalca (Wahba in Elmanadily, 2015, str. 149).

¹⁰ Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management. *The ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.

¹¹ Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64-66.

¹² Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide. *Employer branding essentials*, 4(3), 35-50.

¹³ Armstrong, M. (2007). *Employee reward management and practice*. London: Kogan page Limited.

3.2 PROCES ZNAMČENJA DELODAJALCA

V literaturi na področju znamčenja delodajalca najdemo precej poudarka tudi na samem procesu znamčenja delodajalca, ki vključuje razvoj dodane vrednosti delodajalca (angl. employer value proposition) ter nadaljnji eksterni in interni marketing te vrednosti. Prvi cilj znamčenja delodajalca je izstopanje podjetja kot delodajalca na trgu delovne sile, drugi cilj pa je ohranjanje pripadnosti zaposlenih skozi njihovo poistovetenje z znamko delodajalca (Backhaus, 2016, str. 194).

Gupta, Patti in Marwah (2014, str. 6) so natančneje opredelili proces znamčenja delodajalca, ki zajema pet korakov:

1. Raziskava

Raziskava je v procesu znamčenja delodajalca prvi korak, organizaciji pa pomaga določiti, kje je kot delodajalec pozicionirana in kje želi biti v prihodnosti. Natančna predhodna raziskava pomaga pri analizi in pripravi primernega načrta za prihodnja dejanja in njihovo implementacijo. Koraki raziskave vsebujejo določitev ciljne publike, identifikacijo njihovih želja in zahtev, oceno trenutnega stanja podjetja na trgu delovne sile v primerjavi s konkurenco ter redno spremljanje in merjenje podatkov. Veliko podatkov za namen raziskave se lahko pridobi z anketiranjem zaposlenih, izhodnimi intervjuji in podobno, saj s tem lažje razumemo ideje, mnenja in pomisleke trenutnih in bivših zaposlenih (Caisco in Graham, 2016, str. 189).

2. Razvoj dodane vrednosti delodajalca

Dodana vrednost delodajalca podjetju pomaga motivirati zaposlene in reflektira imidž podjetja. Gre za oblikovanje unikatnega paketa ponujenih prednosti, ugodnosti in vrednot, ki jih podjetje ponuja zaposlenim. Učinkovito upravljanje z dodano vrednostjo delodajalca lahko podjetju zniža določene stroške, kot so na primer plače zaposlenih, saj podjetja z močno dodano vrednostjo ne potrebujejo višjih finančnih paketov za talentirane posameznike. Dodana vrednost delodajalca podjetju pomaga pri definiranju korporativnega imidža in prijemov znamčenja delodajalca.

3. Komunikacijska strategija

Dobra komunikacijska strategija pojasnjuje, o čem in kako mora vodstvo komunicirati. Pomembno je, da so vodstvo, strokovnjaki z različnih oddelkov in preostali zaposleni seznanjeni s sporočilom znamke delodajalca, saj prav vsak zaposleni predstavlja organizacijo (Cascio in Graham, 2016, str. 189).

4. **Komunikacijska implementacija**

Pomembno je, da je medij, izbran za komuniciranje, prepoznan s strani ciljne publike in da se ohranja konsistentnost v komuniciranju pri vseh izbranih medijih.

5. **Dejanja in nadzor**

Zadnji korak je implementacija dejanj, ne sme pa se pozabiti tudi na merjenje učinkov. Pomembno je opazovati, katera dejanja so načrtovana, katera zares implementirana, kateri cilji so uresničeni in katera dejanja niso naletela na plodna tla. S tem lahko korake znamčenja delodajalca prilagodimo in iz njih izkoristimo kar največ.

Backhaus in Tikko (2004, str. 502) pa sta znamčenje delodajalca opredelila kot 3-delni proces. **V prvem koraku** mora podjetje razviti in opredeliti svojo ponudbo dodane vrednosti, to pa naredi z zbiranjem informacij o obstoječi organizacijski kulturi, značilnostih trenutnih zaposlenih, načinih vodenja, mnenju o kakovosti produktov ali storitev podjetja in trenutnem ugledu zaposlovalca. Vse to pomaga podjetju ustvariti sliko o točki, na kateri se trenutno nahaja, kaj pričakuje od zaposlenih in kaj jim lahko ponudi. Dodana vrednost delodajalca mora vsebovati realno sliko organizacije in njene kulture ter biti drugačna od tistih, ki jo imajo konkurenčna podjetja (prav tam, str. 502). Ob tem je zato pomembno opozoriti na pomen identifikacije atraktivnih in privlačnih atributov podjetja, ki pripomorejo k privabljanju in ohranjanju delovne sile. Ti atributi morajo biti resnični in vpeti v samo kulturo organizacije. (Tanwar in Prasad, 2016, str. 856–857) Posameznikom so namreč privlačni različni atributi organizacij, prav tako kot so različne lastnosti produktov vseč različnim posameznikom. Nekaterim iskalcem zaposlitve je pomembnejša fleksibilnost delovnega časa, spet drugim možnost izobraževanja v tujini. Prav zato se mora organizacija posvetiti tistim atributom, ki jo zares delajo edinstveno in jih lahko tudi ponudi svojim zaposlenim (Cascio in Graham, 2016, str. 184). Vrednotenje atributov se lahko pri posamezniku sicer spreminja glede na različne dejavnike, kot je na primer čas njegove zaposlitve v določeni organizaciji,

premikanje v sistemu ter glede na spremembe v organizaciji in okolju (Ito, Brotheridge in McFarland, 2013, str. 736).

Drugi korak zajema eksterno znamčenje te ponudbe dodane vrednosti, to znamčenje pa se nanaša na potencialne zaposlene, aktivne strokovnjake, študente kadrovske agencije, karijerne svetovalce in podobno (Figurska in Matuska, 2013, str. 37). Pomembno je, da je eksterno znamčenje skladno z drugimi oglaševalskimi prijemi podjetja (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 5). Podjetju namreč pomaga postati delodajalec, ki ga posamezniki izberejo za svojega zaposlovalca, s tem pa postane privlačno za najboljše talente na trgu delovne sile. Cilj vsakega delodajalca je namreč ustvariti pozitivne asociacije na svojo znamko v določeni ciljni publiki. Asociacija z znamko je občutek o znamki oziroma čustveni odziv posameznika na sporočilo, ki ga oddaja organizacija (Aaker, 1991¹⁴, v Backhaus, 2016, str. 194). Ko posamezniki ocenjujejo signale znamke delodajalca, ocenjujejo jasnost, konsistenco in kredibilnost informacij (Erdem in Swait, 1998, str. 133). V mnogo primerih si potencialni zaposleni o določenem podjetju ustvarijo sliko preko medijev ali izkušenj s produktom oziroma storitvijo. Nekonsistentost med obljubami za produkt in dejansko izkušnjo potrošnika povečajo tveganje, da bo potencialni zaposleni kasneje dvomil tudi v izpolnjevanje obljub podjetja kot delodajalca, saj ne bo verjel, da jih lahko izpolni (Wallace, Lings in Cameron, 2012, str. 486). Prav zato je postalo pomembno, da organizacije razumejo pričakovanja potencialnih zaposlenih in tudi delajo na njihovem izpolnjevanju (Ruchika in Prasad, 2017, str. 2). Pomen eksterne znamčenja se zelo poveča takrat, ko med seboj tekmujejo podjetja iz iste industrije, ki pri svojih pogojih in prednostih delovnega mesta ponujajo podobne stvari (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 506). Prav zato se organizacije v takšnih primerih težko diferencirajo od konkurence (Lievens in Highhouse, 2003, str. 76) in lahko za ta namen koristno uporabljajo znamčenje delodajalca. Eksterno se implementira skozi učinkovito uporabo komunikacijskih kanalov, povezav z akademskimi skupnostmi, sodelovanjem z mediji, različnimi projekti zaposlovanja in podobno (Figurska in Matuska, 2013, str. 37).

¹⁴ Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press,

Zadnji korak pa predstavlja interni proces znamčenja delodajalca, ki se osredotoča na izpolnjevanje obljub, ki jo je organizacija dala zaposlenim (Backhaus in Tikko, 2004, str. 5). Namenjeno je obstoječim zaposlenim, poteka pa skozi implementacijo programov razvoja zaposlenih in gradnjo natančno opredeljene kulture organizacije (Figurska in Matuska, 2013, str. 37) Cilj internega znamčenja je razvoj delovne sile, ki je pripadna organizaciji in njenim ciljem (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 188) in jo je težko posnemati (Backhaus in Tikko, 2004, str. 504). Zaposleni so pri znamčenju delodajalca razumljeni kot notranji potrošniki, delovna mesta pa kot interni produkti, ki morajo privlačiti, razvijati in motivirati zaposlene, s tem pa zadovoljevati njihove potrebe in hkrati potrebe organizacije (Berthon in drugi, 2005, str. 152). Literatura na področju učinka znamčenja delodajalca na zaposlene sugerira, da ima le-to pozitivne učinke na moralno in organizacijsko pripadnost zaposlenih. To se doseže s komuniciranjem organizacijskih vrednot, jasnim opredeljevanjem vlog vsakega posameznika in dajanjem obljub potrošnikom, ki jo zaposleni lahko zares izpolnejo (Ewing, Pitt, Bussy in Berthon, 2002, str. 11) Interno znamčenje delodajalca zato zajema gradnjo organizacijske identitete in kulture, ki vodi do lojalnih in pripadnih zaposlenih. Sporočilo znamke delodajalca je pomembno za že obstoječe zaposlene, saj njihovo razumevanje znamke delodajalca vpliva na gradnjo identitete organizacije. Ko podjetje zaposlenim sistematično predstavlja in komunicira svoje vrednote in vizijo, leti postanejo bolj pozorni na skupne, unikatne cilje organizacije. (Backhaus in Tikoo, 2004, str. 504)

Učinkovit proces znamčenja delodajalca je torej aktiven interno in eksterno. Marketinška funkcija v podjetju je idealno ob podpori kadrovskega oddelka namenjena eksternemu znamčenju podjetja, kadrovski oddelek pa prevzame vodstvo nad internim znamčenjem in zagotavljanjem možnosti, da zaposleni ocenjujejo vrednost znamke delodajalca. Ta proces ocenjevanja se začne pri zaposlovanju, uvajanju novih zaposlenih, izobraževanjih in usposabljanjih, ocenjevanju uspešnosti in konča pri nagrajevanjih (Cascio in Graham, 2016, str. 189). Skupna točka internega in eksternega znamčenja delodajalca je skrb za interese in potrebe ljudi, vlaganje v njihov razvoj ter sledenje trendom na trgu dela in pravočasno odzivanje nanje (Figurska in Matuska, 2013, str. 37). Konsistentnost v internih in eksternih sporočilih prinaša večjo splošno pripadnost znamki, ki kasneje vodi v želeno obnašanje zaposlenih in ostale javnosti (Mosley, 2007, str. 132).

3.3 RAZLOGI ZA VPELJAVO STRATEGIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA

V okolju zaposlovanja, ki postaja vedno bolj tekmovalno, se mnogo podjetij spopada s težavami, povezanimi s privabljanjem, zaposlovanjem, motiviranjem in obdržanjem zaposlenih v podjetju (Hanin, Stinglhamber in Delobbe, 2013, str. 57). S čedalje večjim pomanjkanjem primernih prijav na delovna mesta in povečevanjem stopnje odpovedi zaposlenih je za organizacije postalo izjemno pomembno razvijati strategije, ki pomagajo pri reševanju takšnih izzivov. Ena izmed takšnih strategij je prav znamčenje delodajalca (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 187–188). Vsaka organizacija namreč ima svojo znamko delodajalca, v kolikor se z njo ukvarja ali ne. Znamka je lahko pozitivna ali negativna, določene organizacije pa niti ne vedo, kakšna njihova je (Cascio in Graham, 2016, str. 185). Obstaja kot rezultat uporabe ali neuporabe določene strategije. Če podjetje načrtno ne spremlja in oblikuje svoje znamke delodajalca, nima vpliva na to, kako je le-ta dojeta v javnosti, posamezniki pa si jo ustvarijo skozi oči potrošnika, ki ocenjuje njene produkte ali storitve. V današnjem svetu sodobne tehnologije in hitrega dostopa do informacij (in do deljenja le-teh) je za podjetje izjemno pomembno spremljanje komunikacijskih kanalov, kot so družabna omrežja in spletni blogi, in aktivno sodelovanje pri komuniciranju znamke (prav tam, str. 185). Pomembno je opozoriti tudi na nekaj trendov na globalni ravni, ki opozarjajo na razloge za gradnjo znamke delodajalca (Figurska in Matuska, 2013, str. 36–38):

1. **Okolje:** Prvi razlog je okolje, v katerem podjetja poslujejo, saj so za gradnjo znamke delodajalca pomembne naslednje okoliščine: demografske spremembe ter spremembe v kompetencah posameznikov in v njihovem odnosu do dela. Upadanje deleža delovno sposobnega prebivalstva, različne predpostavke o vlogi dela v življenju pri mlajših generacijah in vojna za talente močno vplivajo na zaposlovanje in predvsem obdržanje zaposlenih v podjetju (Figurska in Matuska 2013, str. 38). Močna znamka delodajalca pri tem lahko pomaga kot strategija za hitrejšo zaposlovanje ter jasno komunikacijo pričakovanj do zaposlenih (Gupta in drugi, 2014, str. 5).
2. **Globalizacija:** Podjetja vedno pogosteje in hitreje pričnejo s poslovanjem na mednarodnih in globalnih trgih. Napredek na področju informacijskih in

komunikacijskih tehnologij pa je zato onemogočil gradnjo znamke delodajalca samo na enem trgu ali samo na izbrani regiji, zato je pomembno, da podjetja ne pozabijo tudi na mednarodne trge in percepcijo njihove znamke na le-teh (Figurska in Matuska, 2013, str. 38).

3. **Tekmovalnost:** Vedno več podjetij za svoje poslovanje potrebuje določene strokovnjake, kar pomeni, da je dobra delovna sila predpogoj za uspešno delovanje podjetja na dolgi rok. Prav zato se veliko podjetij odloči za strategijo znamčenja delodajalca, saj si s tem lažje zagotovijo obstoj strokovnjakov v podjetju oziroma njihov interes po delu v organizaciji (Figurska in Matuska, 2013, str. 38). Pomanjkanje talentov je skupaj s potrebami podjetij, da specifične talente pridobijo in obdržijo, ustvarilo t. i. vojno za talente, ki je eden glavnih razlogov za povečanje pomena znamčenja delodajalca (Wahba in Elmanadily, 2015, str. 147). Beechler in Woodward (2009, str. 275) sta izpostavila štiri glavne razloge, ki so botrovali k nastanku vojne za talente: globalni demografski in ekonomski trendi, povečana mobilnost ljudi in organizacij, transformacijske spremembe v podjetniškem okolju, znanju in kulturah ter povečana raznolikost delovne sile. Tudi Wahba in Elmanadily (2015, str. 147) podobno izpostavlja dva glavna razloga za pomanjkanje pravih talentov. Prve, demografske spremembe, zajemajo dejstvo, da se starejše generacije upokojujejo, mlajše pa so vedno manj številčne. Drugi razlog pa je sociološki, saj je potreb po tehnologiji, inženiringu in podobnih znanostih veliko, strokovnjakov za to področje pa premalo. Poleg tega so mlajše generacije bolj nagnjene k pogostejši menjavi zaposlitve in jih je težje obdržati. Talentirani posamezniki s specifičnimi znanji zato v današnjem času niso izbrani s strani podjetij, temveč oni sami izbirajo podjetja, ki bodo postala njihov delodajalec (Gupta in drugi, 2014). Posamezniki vedo, da so v položaju, kjer se po njih povprašuje, zato zahtevajo spoštovanje, razumevanje njihovih kariernih ciljev, usposabljanja in mentorstvo za doseg svojih ciljev. Se pa od njih zahteva več v smislu odgovornosti, nadur ter dobrih tehničnih in socialnih veščin (Ambler in Barrow, 1996, str. 193). Ta izziv je organizacije postavil v kompleksno okolje, polno izzivov in predvsem pred dejstvo, da se morajo preoblikovati v privlačnega delodajalca, pri katerem bodo ljudje želeli biti zaposleni (Rathee in Ritu, 2015, str. 14).
4. **Transparentnost:** Danes imajo zaposleni ogromno možnosti za širjenje informacij oziroma svojega mnenja o svojem delodajalcu široki množici ljudi. Prav zato morajo biti informacije, ki jih podjetje pošilja navzven, konsistentne z resničnim

stanjem v podjetju. Pri tem je pomembna transparentnost, saj bodo te informacije ocenjene s strani trenutnih in preteklih zaposlenih (Figurska in Matuska, str. 2013, 38).

3.4 POSLEDICE VPELJAVE STRATEGIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA

Opredelimo lahko tri glavne skupine prednosti močne znamke delodajalca, ki so povezane z zaposlovanjem, obdržanjem zaposlenih in splošnimi dobrimi poslovnimi rezultati. Prednost pri **zaposlovanju** je biti zmožen privabiti tiste zaposlene, ki jih podjetje v določenem obdobju potrebuje. Močna znamka delodajalca pomaga pri oglaševanju delovnih mest in omogoča pošiljanje sporočil, ki dosegajo najboljše talente na trgu. Podobno kot pri marketinških kampanjah, ki se osredotočajo na doseganje določene ciljne skupine potrošnikov, se tudi podjetja trudijo doseči točno določeno ciljno publiko – najprimernejše kandidate za določeno delovno mesto. Proces zaposlovanja je namreč zelo drag postopek in imeti močno znamko delodajalca lahko te stroške občutno zniža, saj podjetje ne potrebuje toliko vlaganja v oglaševanje delovnih mest (Taylor, 2010¹⁵, v Wahba in Elmanadily 2015, 14). Tudi Wilden, Gudergan in Lings (2010, str. 28–29) so v svoji raziskavi o eksternem znamčenju delodajalca ugotovili, da so iskalci zaposlitve izjemno pozorni na konsistentnost sporočil, ki jih podjetje pošilja preko različnih kanalov. Poleg tega so ugotovili, da večji vložki v znamčenje delodajalca povečajo kredibilnost sporočil in posledično povečajo privlačnost podjetja kot delodajalca. Naslednji razlog za znamčenje delodajalca je povezan s težavami z ohranitvijo oziroma **zadrževanjem zaposlenih** v podjetju. Če ima podjetje močno znamko delodajalca in je na trgu dojeto kot privlačen in zaželjen delodajalec, so druga delovna mesta ter menjava zaposlitve za že obstoječe zaposlene manj privlačni (Wahba in Elmanadily, 2015, str. 149). Rezultati raziskav kažejo, da ima znamčenje delodajalca pozitiven vpliv na pripadnost in lojalnost zaposlenih. Gaddam (2008¹⁶, v Backhaus, 2016, str. 196) je v svoji raziskavi dokazal, da ima znamčenje delodajalca posreden vpliv na profitabilnost podjetja, ki se kaže skozi izboljšano

¹⁵ Taylor, S. (2010). *Resourcing and talent management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

¹⁶ Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2, 45-55.

produktivnost in rezultate, povečano pripadnost zaposlenih in zadovoljstvo strank. Tudi Davies (2008, str. 667) je v svoji raziskavi ugotovil, da znamčenje delodajalca pozitivno vpliva na lojalnost zaposlenih. Zadnja prednost močne znamke delodajalca pa je zagotovo **izboljšanje poslovnih rezultatov**, saj se z močno znamko delodajalca zmanjša odsotnost z delovnega mesta in izboljša splošna delovna uspešnost. Dobro delovno mesto omogoča izdelavo kvalitetnejših produktov, podpira inovativnost, privlači talentirane posameznike in izkusi manj odpovedi zaposlenih in posledičnih stroškov (Gupta in drugi, 2014, str. 3).

Prednosti uspešne znamke delodajalca so zato zelo vabljive, vendar pa je znamčenje delodajalca zelo kompleksna disciplina, ki se sooča s številnimi izzivi v poslovnem okolju (Wahba in Elmanadily, 2015, str. 150). Prav zato je izjemnega pomena, da se znamčenje delodajalca dojema v širšem pomenu kot nekaj, kar je del strateškega upravljanja s človeškimi viri, strategije vstopa na trg in uspešnega vodenja (Figurska in Matuska, 2013, str. 35) Za gradnjo znamke delodajalca mora podjetje v prvi vrsti imeti dovolj finančnih sredstev, poleg tega pa tudi majhno ekipo zaposlenih, ki se ukvarja izključno z gradnjo znamke delodajalca, kar pomeni, da je to lahko precejšen finančni zalogaj. V kolikor znamčenje delodajalca ni izpeljano učinkovito, lahko pripelje do napačne predstavitve podjetja, kar za seboj prinese veliko negativnih posledic. Poleg tega znamčenje delodajalca od zaposlenih in vodstva zahteva dodaten čas in trud. Poleg oblikovanja ekipe zaposlenih, ki se ukvarja z znamko delodajalca, se mora podjetje resnično zavedati, kakšne finančne in časovne posledice to prinaša s seboj (Gupta in drugi, 2014, str. 4).

4 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO PRIPADNOSTJO IN ZNAMČENJEM DELODAJALCA

V kontekstu znamčenja delodajalca je organizacijska pripadnost dojeta kot občutek, ki jo ima zaposleni do svoje organizacije. Tako kot pripadni potrošniki kupujejo določen produkt tudi v slabših pogojih (npr. ob višji ceni ali slabši kvaliteti), prav tako pripadni zaposleni ostanejo v organizaciji kljub morebitnim okoliščinam, ko bi morda želeli pomisliti o menjavi delodajalca (Backhaus in Tikko, 2004, str. 509). Glede na dejstvo, da je bil primarni fokus znamčenja delodajalca razvoj pozitivnega imidža organizacije kot delodajalca za namen zaposlovanja (Mosley, 2007, str. 130), se je večina raziskav osredotočala na učinek znamčenja delodajalca na zaposlovanje in privabljanje talentov, torej na eksterni vidik (Lievens in Highhouse, 2003).

Precej organizacij pa je kasneje vseeno začelo gledati izven eksternih okvirjev in začelo preučevati vpliv internega znamčenja delodajalca na že zaposlene v organizaciji (Mosley, 2007, str. 130). Veliko raziskav se je sicer osredotočalo na preučevanje vpliva splošnega internega znamčenja na organizacijsko pripadnost (Schulz in drugi, 2017, str. 1295), nekaj pa se jih je vseeno osredotočalo na vpliv internega znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji (Backhaus in Tikko, 2004; Hanin in drugi, 2013; Ito in drugi, 2013; Rathee in Ritu, 2015; Fernandez–Lores in drugi, 2015; Tanwar in Prasad, 2016b; Akuratiya, 2017) vendar pa je to zagotovo tema, kateri je vredno posvetiti več pozornosti (Akuratiya, 2017, str. 148). Sokro (2012, str. 164) je v svoji raziskavi preučeval, ali se podjetja v bančnem sektorju poslužujejo znamčenja delodajalca v svoji organizaciji in kakšen vpliv ima to na privabljanje in ohranjanje zaposlenih. Njegove ugotovitve kažejo, da je znamčenje delodajalca pozitivno povezano s privabljanjem in ohranjanjem zaposlenih. Dobri delovni pogoji, karierno napredovanje in glavne vrednote organizacije so pomembni za privabljanje zaposlenih, za ohranjanje pa bolj možnost za rast, varnost zaposlitve in imidž podjetja. Študije, ki so se obračale na trenutne zaposlene, so pokazale, da prednosti, ponujene s strani organizacij, pozitivno vplivajo na odnos zaposlenih, njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo in organizacijo (Davies, 2008; Schlager, Bodderas Maas in Cachelin, str. 2011) ter njihovo lojalnost in pripadnost (Davies, 2008). Znamčenje delodajalca je glede na

izvedene raziskave pozitivno povezano s pripadnostjo organizaciji in ga zato lahko uporabljamo kot orodje, ki to pripadnost tudi zvišuje (Tanwar, 2017, str. 283).

4.1 DIMENZIJE ZNAMČENJA DELODAJALCA

Dimenzije so v primeru znamčenja delodajalca razumljene kot spremenljivke, ki imajo zmožnost vpliva na določeno obnašanje, počutje ali fenomen (Saks, 2006). Veliko raziskav se je osredotočalo na identifikacijo različnih dimenzij znamčenja delodajalca oziroma so v svojih raziskavah uporabljali različne dimenzije. Z namenom identifikacije obstoječih raziskav znamčenja delodajalca se je veliko avtorjev osredotočalo na pregled obstoječih skal za merjenje znamčenja delodajalca (Tanwar in Prasad, 2016, str. 857). Merska lestvica avtorjev Berthon, Ewing in Hah (2005) je bila prva veljavna lestvica za merjenje znamčenja delodajalca in zato mnogokrat uporabljena za merjenje učinka znamčenja delodajalca. Potrdili so tridimenzionalno strukturo znamčenja (funkcionalne, ekonomske in psihološke prednosti) delodajalca, ki sta jo predlagala Ambler in Barrow (1996), vendar pa so tem trem dimenzijam dodali še dve. Največja pomanjkljivost te lestvice je dejstvo, da je lahko aplicirana samo na študente, ki zaključujejo študij in nimajo veliko delovnih izkušenj. Mersko lestvico za merjenje učinka znamčenja delodajalca je želel razviti tudi avtor Srivastava (2010¹⁷, v Tanwar in Prasad, 2016, str. 857), ki se je osredotočil na tri dimenzije znamčenja delodajalca: ugled, zaznana kultura ter kadrovske sistemi in procesi v podjetju. Ena glavnih omejitev njegove raziskave je dejstvo, da se je raziskava osredotočala na potencialne zaposlene, obstoječi pa v raziskavo niso bili vključeni. Rezultati raziskave torej podajajo ugotovitve za zgodnjo fazo zaposlovanja in ne za dejanske izkušnje že zaposlenih. Leta 2005 sta avtorja Barrow in Mosley (2005) izdala knjigo z naslovom Znamka delodajalca, s katero sta želela promovirati koncept znamke delodajalca. Opredelila sta 12 dimenzij znamke delodajalca, ki naj bi služile za privabljanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih, kar pomeni, da sta se osredotočila tako na interni kot eksterni vidik. Veliko izvedenih raziskav je torej poskusilo identificirati dimenzije znamčenja delodajalca, vendar pa se je večina od njih nanašala samo na zaposlovanje oziroma na potencialne, bodoče zaposlene. Avtorja Tanwar in Prasad (2016) pa sta v svoji raziskavi, kjer sta s pomočjo literature in izvedenih raziskav preučevala vpliv

¹⁷ Srivastava, P. (2010). *An employer brand framework for prospective employees: scale development & model testing*. Gurgaon: Management Development Institute.

različnih dimenzij znamčenja delodajalca na zadovoljstvo z zaposlitvijo, izpostavila šest dimenzij znamčenja delodajalca, ki so pomembni za obstoječe zaposlene in relevantni za našo raziskavo:

4.1.1 Razvoj in usposabljanje

Možnosti za razvoj in izobraževanje so pomembne vsem generacijam na trgu delovne sile, še posebno pa mladim posameznikom na začetku svoje karijerne poti (Cascio in Graham, 2016, str. 188). Razvoj in usposabljanje so doživeli veliko pozornosti v kontekstu rekrutiranja potencialnih zaposlenih in ohranjanja ter razvoja obstoječih (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 190). Dimenzija razvoja in usposabljanja vključuje skrb za potrebna znanja in veščine pri posameznikih za učinkovito opravljanje trenutnega ali bodočega dela v organizaciji (Berthon in drugi, 2015; Tanwar in Prasad, 2016). Pri tem gre predvsem za različne programe usposabljanja, tutorstvo, interna izobraževanja ali pa povračilo stroškov za zunanje izobraževanje (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 190). Danes mnogo zaposlenih tudi pričakuje, da bodo na delovnem mestu deležni usposabljanja in programov izobraževanja (Newman in Sheikh, 2012¹⁸, v Nazir in drugi, 2016, str. 602). Ahmad in Bakar (2003, str. 166) ugotavljata, da so zaposleni, ki so deležni teh možnosti in prepoznajo prednosti ponudbe teh izobraževanj, največkrat bolj pripadni svoji organizaciji. Tudi sicer je veliko raziskav potrdilo pozitivno povezanost med razvojem in usposabljanjem ter organizacijsko pripadnostjo (Barlett, 2002; Ahmad in Bakar, 2003). Armstrong (2009¹⁹, v Tanwar in Prasad, 2016, str. 861) pravi, da možnost razvoja in usposabljanja vodi k zadovoljstvu na delovnem mestu in posledično k organizacijski pripadnosti. Kucherov in Zavyalova (2012, str. 86) sta v svoji raziskavi ugotovila, da podjetja z močno znamko delodajalca veliko investirajo v izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih, kar pomeni, da sta razvoj in usposabljanje zaposlenih močno povezana z znamčenjem delodajalca. Benson (2006, str. 173) je ugotovil, da usposabljanje na delovnem mestu pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost in zmanjšuje število odpovedi v podjetju, prav tako sta tudi Choo in Bowley (2007) ugotovila, da programi usposabljanja zaposlenih pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z zaposlitvijo in na organizacijsko pripadnost.

¹⁸ Newman, A. in Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.

¹⁹ Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resources management practice*. London: Kogan page.

Na podlagi preučene literature in empiričnih raziskav lahko izpeljemo našo prvo hipotezo:

H1: Možnost razvoja in usposabljanja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

4.1.2 Ugled delodajalca

Ugled organizacije je set družbeno ustvarjenih značilnosti, definiranih s strani preteklih dejanj organizacije (Weigelt in Camerer, 1988, str. 443). Je kritično sredstvo podjetja za doseganje prednosti pred konkurenco, pomen ugleda delodajalca pa leži v tem, da postane "delodajalec po izbiri" (Tanwar in Prasad, 2016, str. 858). Zaposleni svojega delodajalca razumejo kot bolj privlačnega v primeru, da je organizacija kot celota dojeta kot uspešno podjetje, ko zaposleni cenijo produkte ali storitve svoje organizacije in ko vidijo zunanji imidž delodajalca kot privlačnega v očeh splošne javnosti (Cascio in Graham, 2016, str. 183). Schlager in drugi (2011) so v svoji raziskavi ugotovili, da ugled delodajalca pozitivno vpliva na odnos zaposlenih ter na njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo. Avtorja Beheshtifar in Hossin Allahyary (2013, str. 1467), ki sta preučevala vpliv ugleda na pripadnost zaposlenih in njihov namen odhoda, sta v svoji raziskavi ugotovila, da ima visok ugled delodajalca močno pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

Na podlagi preučevanih raziskovalnih del lahko zato izpeljemo našo drugo hipotezo:

H2: Visok ugled delodajalca ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

4.1.3 Raznolikost v delovnem okolju

Cox (2001²⁰, v Tanwar in Prasad, 2016, str. 859) je raznolikost med zaposlenimi opredelil kot variacije kulturnih in družbenih identitet med ljudmi, ki si delijo določeno delovno okolje. Z naraščajočo globalizacijo je postalo upravljanje raznolikosti zelo pomemben izziv tako med zaposlenimi kot tudi pri delovnih nalogah. Raziskave kažejo, da raznolikost v delovnem okolju med zaposlenimi povečuje organizacijsko pripadnost (Magoshi in Chang, 2009; Kundu in Mor, 2016). Tudi Roberson in Park (2007 v

²⁰ Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tanwar, 2017, str. 284) v svoji raziskavi ugotavljata, da raznolikost delovne sile povečuje produktivnost in pripadnost, kar pripomore k zmanjšanju absentizma in odpovedi.

Iz preučevanega področja raznolikosti med zaposlenimi in organizacijske pripadnosti lahko izpeljemo našo tretjo hipotezo, ki se glasi:

H3: Raznolikost v delovnem okolju ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

4.1.4 Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Organizacije pogosto uporabljajo strategije ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, to ravnotežje pa postaja zelo pomembna tema v kontekstu upravljanja s človeškimi viri (Tanwar in Prasad, 2016b, str. 190). Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem pomeni ohranjanje harmonije v življenju posameznika in primerno razporeditev vlog v njegovem življenju (Hudson, 2005, str. 3). Izsledki iz literature kažejo na dejstvo, da takšna strategija organizaciji pomaga opolnomočiti svojo znamko delodajalca, kar ima za rezultat bolj pripadne zaposlene (Barrow in Mosley, 2005; Hudson, 2005). Ta dimenzija vključuje iniciative, kot je deljenje dela, fleksibilen delovni čas, porodniška odsotnost in podobno (Tanwar in Prasad, 2016, str. 861). Barrow in Mosley (2005) sta mnenja, da organizacija težko razvije svojo znamko delodajalca, če te dimenzije ne vključi kot ene izmed pomembnih komponent. Posameznik namreč na tak način lažje koordinira službene in osebne plati svojega življenja v delujočo celoto, saj ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem stremi k idealnemu ravnovesju med posameznikovim osebnim in kariernim življenjem (Clark, 2000, str. 749). Mnogo študij je dokazalo pozitivne učinke tega ravnovesja na zaposlene (Wayne, Musisca in Fleeson, 2004; Cegarra-Levia, Sanchez-Vidal in Cegarra-Navarro, 2012; Gulbahar, Ghulam, Qamar in Akhtar, 2014; Sethi, 2014). Organizacijam pomaga opolnomočiti svojo znamko delodajalca, kar ima za posledico večji obstanek zaposlenih v podjetju (Hudson, 2005, str. 2) Avtorji Gulbahar in drugi (2014) so v raziskavi, kjer so preučevali vpliv ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, ugotovili, da ima urejeno ravnotežje zelo pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Tudi avtor Sethi (2014) je ugotovil to pozitivno povezavo in prišel do podobnih rezultatov v svoji raziskavi med zaposlenimi v javnem in privatnem sektorju.

Zato lahko izpeljemo našo četrto hipotezo:

H4: Urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

4.1.5 Družbena odgovornost

Družbena odgovornost postaja vedno močnejše orodje za pozicioniranje podjetij na trgu delovne sile, saj vedno več zaposlenih preferira delo v podjetju, ki je družbeno odgovorno (Tanwar in Prasad, 2016, str. 860). Pri družbeni odgovornosti podjetij gre za odgovornost podjetij za uresničevanje ekonomskih, pravnih in etičnih pričakovanj, ki ga imata do njih družba in okolje v določenem obdobju (Carroll, 1979²¹, v Tanwar in Prasad, 2016b, str. 189). Avtorja Roudaki in Arslan (2017) sta raziskovala vpliv aktivnosti družbene odgovornosti na organizacijsko pripadnost in ugotovila, da ima leta nanjo pozitiven vpliv. Tudi avtor Tuzcu (2014) je preučeval vpliv družbeno odgovornih aktivnosti na pripadnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo ter ugotovil, da ima družbena odgovornost pozitiven vpliv na oboje.

Iz tega lahko izpeljemo našo peto hipotezo:

H5: Družbena odgovornost podjetja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

4.1.6 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je pomemben del znamčenja delodajalca, v njo pa spadajo fizično delovno okolje, organizacijska struktura, velikost organizacije in organizacijski odnos do dela (Akuratiya, 2017, str. 149). Je okvir vrednot, prepričanj, odnosov in obnašanja zaposlenih (Warrick, 2017, str. 396). Robbins (2001²², v Tanwar in Prasad 2016, 859) je organizacijsko kulturo opredelil kot sistem skupnih vrednot organizacije, ki jo ločujejo od drugih organizacij, saj je unikatna. Sestavljena je torej iz vrednot, ki podpirajo namen in strategijo organizacije ter njeno korporativno identiteto (Ambler in Barrow, 1991, str. 188). Te vrednote po eni strani gradijo znamko delodajalca, po drugi strani pa jih lahko znamčenje delodajalca tudi spreminja (Akuratiya, 2017, str. 149). Ob tem pa je pomembno opozoriti tudi na različne tipe organizacijske kulture, saj v

²¹ Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

²² Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour: Leading and managing in Australia and New Zealand*. New Jersey: Prentice Hall.

različnih organizacijah obstajajo različne kulture. Obstaja več vrst tipologij, ena izmed novejših pa je tipologija organizacijske kulture avtorjev Cameron in Quinn (2005). Avtorja imenujeta štiri tipe organizacijske kulture glede na delovanje in usmerjenost organizacije: plemenska kultura, adhokracijska kultura, kultura trga in hierarhična kultura. Semnani in Fard (2014²³, v Akuratiya, 2017, str. 149) pravita, da obstaja močna povezava med kulturo in pripadnostjo organizaciji, saj organizacijska kultura predvideva, da je zaposleni pripravljen podpirati znamko organizacije. Ko je organizacijska kultura skladna z željeno znamko delodajalca, lahko pomaga pri dvigu organizacijske pripadnosti (Akuratiya, 2017, str. 150). Ko zaposleni razume kulturo svoje organizacije, se stopnja njegove pripadnosti organizaciji poveča (Fatima in Sheikh, 2017, str. 26). To pa je seveda odvisno tudi od moči kulture organizacije. Glede na to, da ima vsaka organizacija svojo kulturo, se le-te razlikujejo tudi v svoji moči. Močna organizacijska kultura se nanaša na visok nivo deljenih vrednot, prepričanj in mnenj. Bolj ko med zaposlenimi vlada enotno mnenje, močnejša je kultura. Nasprotno pa se šibka organizacijska kultura pojavi takrat, ko v podjetju ne vladajo skupne vrednote in prepričanja. Posamezniki se zanašajo na lastne norme, vrednote in pravila, pomen skupinskega dela je manjši, prav tako tudi avtonomija posameznikov (Thokozani, 2016, str. 287). Močna organizacijska kultura ima lahko neposreden vpliv na organizacijsko pripadnost, saj pomaga pri vzpostavljanju višje stopnje pripadnosti in boljših poslovnih rezultatov (Martins in Terblanche, 2003²⁴, v Tanwar, 2017, str. 284).

Na podlagi preučene literature in empiričnih raziskav lahko izpeljemo našo zadnjo, šesto hipotezo, ki se glasi:

H6: Močna organizacijska kultura ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.

5 OPERACIONALIZACIJA RAZISKOVALNEGA MODELA

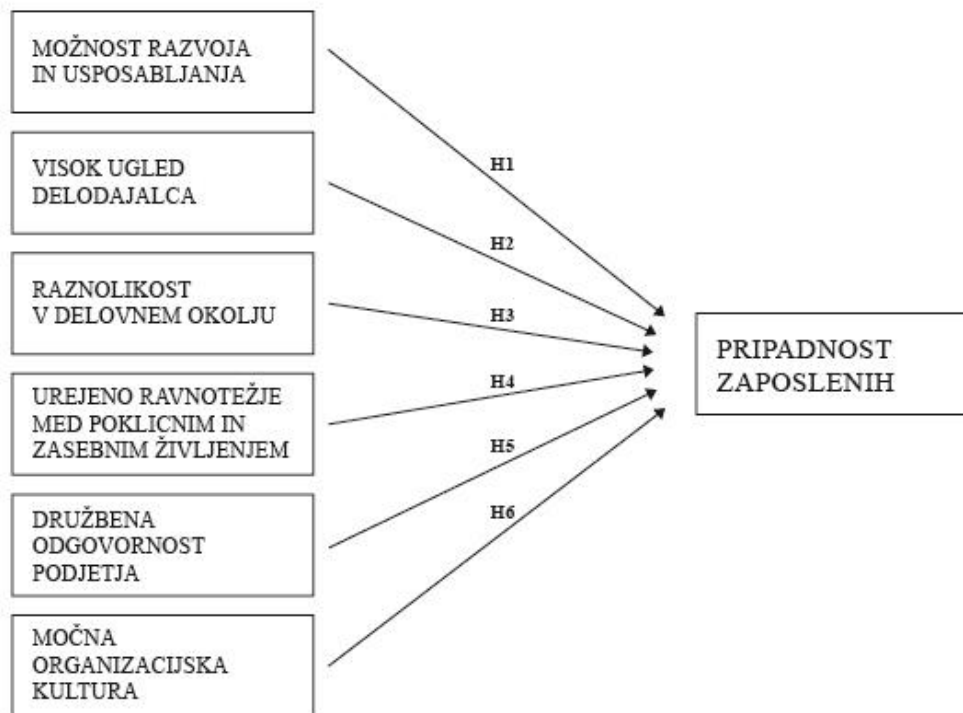
Glede na opredeljene raziskovalne hipoteze lahko oblikujemo raziskovalni model (gl. Sliko 5.1), ki ga sestavljajo ena odvisna spremenljivka in šest neodvisnih spremenljiv. Odvisna spremenljivka je pripadnost zaposlenih, neodvisne spremenljivke pa so

²³ Semnani, B. L. in Fard, R. S. (2014). Employer branding model based on individual and organizational values in the Iranian banking industry. *Asian Economic and Financial Review*, 4(12), 1726-1740.

²⁴ Martins, E. C. in Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

možnost razvoja in usposabljanja, visok ugled delodajalca, raznolikost v delovnem okolju, urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, družbena odgovornost podjetja ter močna organizacijska kultura.

Slika 5.1: Raziskovalni model



6 METODOLOGIJA IN VZORČENJE

Za zbiranje podatkov, ki jih potrebujemo za učinkovito merjenje organizacijske pripadnosti, je najpogostejša metoda raziskovanja anketni vprašalnik (Starnes in Truhon, 2006, str. 5), ki spada med kvantitativne metode raziskovanja. Zato smo se odločili za izvedbo kvantitativne raziskave v obliki strukturiranega spletnega anketnega vprašalnika na vzorcu naključne populacije, s pomočjo katerega smo statistično preverjali vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.

6.1 MERJENJE DIMENZIJ ZNAMČENJA DELODAJALCA

Pri izbiri instrumenta za merjenje neodvisnih spremenljivk smo izhajali iz merske lestvice avtorjev Tanwar in Prasad (2016), ki sta v svoji raziskavi preučevala vpliv dimenzij znamčenja delodajalca na zadovoljstvo z zaposlitvijo. Njuna merska lestvica obsega 33 indikatorjev, sami pa smo jih uporabili 32. Indikator "Podjetje mi omogoča plačan porodniški dopust." namreč ni relevanten za razmere na območju Republike Slovenije, ker je le-to pravica zaposlenega.

Za merjenje neodvisne spremenljivke **možnost razvoja in usposabljanja** sem uporabila naslednje trditve:

- Podjetje mi omogoča spletne tečaje in izobraževanja.
- Podjetje skrbi za strukturirana izobraževanja za zaposlene.
- Podjetje pogosto poskrbi za organizacijo različnih izobraževalnih konferenc, delavnic in izobraževalnih programov.
- Podjetje poskrbi za moje izobraževanje na področjih, ki so pomembna za moje delovno mesto v prihodnje.
- Podjetje veliko vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih.
- Podjetje zaposlenim omogoča dostop do informacij o prostih delovnih mestih v podjetju.

Za merjenje dimenzije neodvisne spremenljivke **visok ugled delodajalca** smo uporabili naslednje trditve:

- Podjetje uživa dober ugled pri nas in v tujini.

- Moji prijatelji in sodelavci menijo, da je to podjetje odličen delodajalec.
- Podjetje na trgu ponuja inovativne produkte ali storitve.
- Ime podjetja prispeva dodano vrednost mojemu življenjepisu.
- Verjetno si veliko ljudi želi delati v tem podjetju.
- Predvidevam, da so zaposleni v tem podjetju ponosni, da so tukaj zaposleni.
- Podjetje s svojimi produkti ali storitvami deluje v dobro prebivalstva.

Za merjenje **neodvisne spremenljivke raznolikost v delovnem okolju** smo uporabili naslednje trditve:

- Podjetje zaposluje posameznike glede na njihova znanja in veščine ne glede na spol, etničnost ali kulturne razlike.
- Posamezniki iz drugih držav so dobrodošli v podjetju.
- Podjetje mi omogoča raznolikost delovnih zadolžitev.
- V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice, ne glede na spol.
- Podjetje mi omogoča delo na različnih projektih.

Za merjenje neodvisne spremenljivke **urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem** smo uporabili naslednje trditve:

- Podjetje mi omogoča fleksibilen delovnik.
- Podjetje mi omogoča delo od doma.
- Imam možnost nenapovedanega odhoda iz delovnega mesta v primeru nujnih družinskih razmer.
- Podjetje mi omogoča obiskovanje športnih aktivnosti.

Za merjenje neodvisne spremenljivke **družbena odgovornost podjetja** smo uporabili naslednje trditve:

- Podjetje ima izdelan natančen kodeks ravnanja na področju družbene odgovornosti.
- Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave.
- Podjetje prispeva v dobrodelne namene.
- Podjetje ima urejen postopek reševanja težav s strankami.
- Podjetje ima urejen postopek za prijavo opažene nepravilnosti na delovnem mestu.

Za merjenje neodvisne spremenljivke **močna organizacijska kultura** smo uporabili naslednje trditve:

- Podjetje mi omogoča avtonomnost pri sprejemanju odločitev.
- Podjetje močno poudarja pomen skupinskega dela in ga tudi vzpodbuja.
- Podjetje mi na delovnem mestu omogoča dostop do najnovejše tehnologije.
- Vodstvo v podjetju je odprto za predloge in ideje zaposlenih.
- Podjetje mi omogoča možnost premikanja glede na delovna mesta v podjetju in sprejemanje različnih vlog v podjetju.

6.2 MERJENJE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

Dve največkrat uporabljeni merski lestvici za merjenje organizacijske pripadnosti zaposlenih sta vprašalnik o organizacijski pripadnosti avtorjev Mowday in drugih (1979) in tridimenzionalna skala organizacijske pripadnosti avtorjev Allen in Meyer (1991), slednjo pa bomo za namen naše empirične raziskave uporabili tudi mi. Obsega 18 indikatorjev, s katerimi bomo izmerili stopnjo pripadnosti zaposlenih.

Za merjenje odvisne spremenljivke **pripadnost zaposlenih** smo uporabili naslednje trditve:

- Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.
- V kolikor se v podjetju pojavijo določene težave, imam občutek, da so to tudi moje težave.
- V podjetju se ne počutim kot "del družine".
- Nisem čustveno navezan/-a na podjetje.
- Podjetje je velik del moje osebnosti.
- Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju.
- Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega močno želel/-a.
- Če bi se odločil/-a zapustiti podjetje, bi to povzročilo preveliko zmedo v mojem življenju.
- V tem trenutku je moj obstanek v podjetju rezultat mešanice med nujno potrebo po tem in željo po obstanku.

- Menim, da nimam veliko možnosti za menjavo delodajalca.
- Ena izmed negativnih posledic odhoda iz tega podjetja bi bilo pomanjkanje možnih alternativ.
- Če ne bi vložil toliko sebe v to podjetje, bi razmislil/-a o menjavi delodajalca.
- Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju.
- Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetja, četudi bi bilo to zame koristno.
- Počutil/-a bi se krivega/krivo, če bi odšel/odšla iz podjetja.
- To podjetje si zasluži mojo lojalnost.
- Ker imam občutek obveze do ljudi v podjetju, v tem trenutku ne bi zapustil/-a podjetja.
- Imam občutek, da podjetju veliko dolgujem.

6.3 IZVEDBA EMPIRIČNE RAZISKAVE

Spletni anketni vprašalnik (Priloga A) smo izdelali s pomočjo spletnega programa 1ka. Vprašalnik je bil dostopen na spletni povezavi <https://www.1ka.si/a/154911> od 1. 2. 2018 do 18. 2. 2018. Pri zbiranju odgovorov smo uporabili metodo neverjetnostnega priložnostnega vzorčenja, saj smo vprašalnik posredovali preko spletnih kanalov znancem, prijateljem in sodelavcem, ki so vprašalnik posredovali dalje, s tem pa smo dosegli učinek snežne kepe. Anketni vprašalnik je izpolnilo 186 anketirancev, vendar je bilo med njimi 19 vprašalnikov delno izpolnjenih, zato jih nismo vključili v analizo. V celoti rešenih vprašalnikov je bilo skupno 167, ki smo jih vključili v nadaljnjo analizo. V anketnem vprašalniku smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja, povprečen čas reševanja vprašalnika pa je bil 12 minut. V celoti izpolnjene vprašalnike smo vnesli v statistični program SPSS in jih analizirali.

6.4 REALIZIRANI VZOREC

Tabela 6.1: Realizirani vzorec

	N	%
SPOL		
Moški	45	26,95 %
Ženski	122	73,05 %

Skupaj	167	100 %
STAROST		
20 let in manj	0	0 %
od 21 do 30 let	98	58,68 %
od 31 do 40 let	32	19,16 %
od 41 do 50 let	21	12,58 %
Več kot 51 let	16	9,58 %
Skupaj	167	100 %
OBMOČJE BIVANJA		
Mesto	97	58,08 %
Primestno naselje	32	19,16 %
Vas	38	22,75 %
Skupaj	167	100 %
ZAKLJUČENA STOPNJA IZOBRAZBE		
Osnovnošolska izobrazba	0	0 %
Srednješolska izobrazba (poklicna, gimnazija)	41	24,55 %
Visokošolska, višješolska ali univerzitetna izobrazba	98	58,69 %
Magistrska ali doktorska izobrazba	28	16,76 %
Skupaj	167	100 %
ŠTEVILO LET ZAPOSLOTITVE		
0-5 let	112	67,07 %
6-10let	24	14,37 %
11-15 let	11	6,58 %
16 – 25 let	11	6,58 %
26 let in več	9	5,40 %
Skupaj	167	100 %
MESEČNI DOHODEK		

Do 1.000 EUR	48	29,09 %
Od 1.001 do 1.500 EUR	62	37,58 %
Od 1.501 EUR do 2.000 EUR	33	20,00 %
Od 2.001 do 2.500 EUR	12	7,27 %
2.500 EUR in več	10	6,06 %
Skupaj	165	100 %

Realizirani vzorec obsega 167 enot, ki predstavljajo v celoti rešene vprašalnike (gl. Tabela 6.1). Med njimi je več ženskih kot moških respondentov. 73 % anketirancev (122 enot) je ženskega spola in 27 % (45 enot) moškega spola. Najmlajši anketiranec je star 22 let, najstarejši pa 58 let. Povprečna starost anketirancev znaša 33 let, največ respondentov (59 % oziroma 98 enot) pa spada v starostno skupino od 21 do 30 let. 58 % respondentov (97 enot) živi v mestih, 23 % (38 enot) jih živi na vasi, najmanj pa jih živi v primestnih naseljih (19 % oziroma 32 enot). 59 % anketirancev (98 enot) ima zaključeno visokošolsko, višješolsko ali univerzitetno izobrazbo, 25 % anketirancev (41 enot) ima doseženo srednješolsko izobrazbo, 17 % (28 enot) pa magistrsko ali doktorsko izobrazbo. Največ respondentov (67 % oziroma 112 enot) je v trenutnem podjetju zaposlenih od 0 do 5 let, sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od 6 do 10 let (14 % oziroma 24 enot), 5 % (9 enot) respondentov pa je v svojem podjetju zaposlenih 26 let in več. Med 11 do 15 let zaposlitve v trenutnem podjetju ima 7 % anketirancev (oziroma 11 enot), prav tako tudi v skupini 16–25 let zaposlitve. Vprašanje o mesečnem bruto dohodku ni bilo obveznega tipa, zato je nanj odgovorilo 165 respondentov. 29 % (48 enot) prejema bruto mesečni dohodek do 1.000 evrov, 38 % (62 enot) med 1.001 in 1.500 evrov, 20 % (33 enot) jih prejema od 1.501 do 2.000 evrov bruto mesečnega prihodka, 7 % (12 enot) od 2.001 do 2.500 evrov in 6 % (10 enot) več kot 2.501 evrov bruto.

7 REZULTATI EMPIRIČNE RAZISKAVE

7.1 OPISNE STATISTIKE IN PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA

Anketiranci so označevali posamezne trditve na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam) ali pa so trditev ocenili z vrednostjo 9 (nimam mnenja). Izvedli smo analizo opisnih statistik vseh indikatorjev, v analizo pa smo vključili aritmetično sredino, standardni odklon, variance, asimetrijo in sploščenost. Zanesljivost merskega instrumenta za posamezne spremenljivke smo preverjali z vrednostjo koeficienta Cronbach Alpha. Nato smo nadaljevali z izvedbo linearne regresije, s tem pa preverjali veljavnost predhodno postavljenih hipotez.

Tabela 7.1: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke možnost razvoja in usposabljanja

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Variance	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje mi omogoča spletne tečaje in izobraževanja.	163	4	3,15	1,380	1,904	-0,283	-1,202	0,879
Podjetje skrbi za strukturirana izobraževanja za zaposlene.	165	2	3,30	1,271	1,615	-0,407	-0,939	
Podjetje pogosto poskrbi za organizacijo različnih izobraževalnih konferenc, delavnic in izobraževalnih programov.	164	3	3,25	1,260	1,587	-0,278	-0,972	

Podjetje skrbi za moje izobraževanje na področjih, ki so pomembna za moje delovno mesto v prihodnje.	165	2	3,38	1,246	1,553	-0,382	-0,824
Podjetje veliko vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih.	167	0	3,14	1,294	1,674	-0,141	-1,126
Podjetje zaposlenim omogoča dostop do informacij o prostih delovnih mestih v podjetju.	163	4	3,44	1,320	1,741	-0,357	-1,133

Neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja smo v raziskavi merili s šestimi indikatorji. Kot lahko vidimo v Tabeli 7.1, ima najvišjo aritmetično sredino (3,44) indikator *Podjetje zaposlenim omogoča dostop do informacij o prostih delovnih mestih v podjetju*, najnižjo (3,14) pa indikator *Podjetje veliko vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih*. Pri vseh indikatorjih lahko opazimo asimetričnost v levo, saj je vrednost koeficienta asimetrije pri vseh manjša od nič. Najbolj asimetrično porazdelitev (-0,407) ima indikator *Podjetje skrbi za strukturirana izobraževanja za zaposlene*, najmanjšo asimetrično porazdelitev (-0,141) pa ima indikator *Podjetje veliko vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih*. Pri vseh indikatorjih najdemo koeficient sploščenosti, ki je manjši od 0, kar pomeni, da je pri vseh indikatorjih porazdelitev sploščena. Za interpretacijo zanesljivosti merskega instrumenta smo preverili vrednost koeficienta Cronbach Alpha. Vrednost koeficienta za spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja znaša 0,879, kar pomeni, da je merski instrument zanesljiv in primeren za nadaljnjo analizo, indikatorji pa primerni za izbrano spremenljivko.

Tabela 7.2: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke visok ugled delodajalca

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje uživa dober ugled pri nas in v tujini.	164	3	3,89	0,933	0,871	-0,695	0,346	0,893
Moji prijatelji in sodelavci menijo, da je to podjetje odličen delodajalec.	166	1	3,59	1,051	1,104	-0,353	-0,474	
Podjetje na trgu ponuja inovativne produkte ali storitve.	166	1	3,73	1,091	1,190	-0,732	-0,195	
Ime podjetja prispeva dodano vrednost mojemu življenjepisu.	167	0	3,78	1,036	1,074	-0,609	-0,237	
Verjetno si veliko ljudi želi delati v tem podjetju.	158	9	3,62	0,988	0,976	-0,219	-0,624	
Predvidevam, da so zaposleni v tem podjetju ponosni, da so tukaj zaposleni.	166	1	3,53	1,001	1,002	-0,487	-0,095	
Podjetje s svojimi produkti ali storitvami deluje v dobro prebivalstva.	165	2	3,77	0,954	0,910	-0,717	0,374	

Neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca smo izmerili s sedmimi indikatorji. Iz Tabele 7.2 je razvidno, da ima med njimi najvišjo aritmetično sredino (3,89) trditev *Podjetje uživa dober ugled pri nas in v tujini*, najnižjo (3,53) pa trditev *Predvidevam, da so zaposleni v tem podjetju ponosni, da so tukaj zaposleni*. Najbolj asimetrično porazdelitev (-0,732) ima trditev *Podjetje na trgu ponuja inovativne produkte ali storitve*, najmanj pa je asimetrična trditev *Verjetno si veliko ljudi želi delati v tem*

podjetju (-0,219). Pri vseh indikatorjih je vrednost koeficienta asimetrije negativna, kar pomeni, da so asimetrični v levo. Koeficient sploščenosti je pri večini indikatorjev manjši od 0, kar predpostavlja sploščeno porazdelitev, izjema pa sta trditvi *Podjetje uživa dober ugled pri nas in v tujini* in *Podjetje s svojimi produkti ali storitvami deluje v dobro prebivalstva*, pri katerih je vrednost koeficienta sploščenosti malenkost večja od 0. Pri prvi znaša 0,346, pri drugi pa 0,374, kar predpostavlja koničasto porazdelitev. Koeficient Cronbach Alpha znaša 0,893, kar pomeni, da je merski instrument za to spremenljivko zanesljiv.

Tabela 7.3: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke raznolikost v delovnem okolju

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje zaposluje posameznike glede na njihova znanja in veščine ne glede na spol, etničnost ali kulturne razlike.	165	2	3,99	1,163	1,354	-1,058	0,068	0,858
Posamezniki iz drugih držav so dobrodošli v podjetju.	154	13	3,69	1,163	1,353	-0,630	-0,442	
Podjetje mi omogoča raznolikost delovnih zadolžitev.	166	1	3,87	1,070	1,146	-0,752	-0,202	
V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice ne glede na spol.	165	2	4,02	1,222	1,494	-1,212	0,433	

Podjetje mi omogoča delo na različnih projektih.	166	1	3,69	1,189	1,414	-0,588	-0,637
--	-----	---	------	-------	-------	--------	--------

Neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju smo merili s petimi indikatorji. Iz Tabele 7.3 lahko razberemo, da ima med njimi najvišjo aritmetično sredino indikator *V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice ne glede na spol*, znaša pa 4,02. Najnižjo aritmetično sredino si delita indikatorja *Posamezniki iz drugih držav so dobrodošli v podjetju* in *Podjetje mi omogoča delo na različnih projektih*, znaša pa 3,69. Tudi pri tej spremenljivki imajo vse trditve negativen predznak pri koeficientu asimetrije. Najbolj asimetrično porazdelitev (-1,212) ima trditev *V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice ne glede na spol*, najmanj pa trditev *Podjetje mi omogoča delo na različnih projektih* (-0,588). Pri trditvi *Podjetje zaposluje posameznike glede na njihova znanja in veščine ne glede na spol, etničnost ali kulturne razlike* opazimo normalno porazdelitev, saj je vrednost koeficienta sploščenosti blizu 0 in znaša 0,068. Trditev *V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice ne glede na spol* ima koeficient sploščenosti večji od 0 (0,433), kar pomeni, da je porazdelitev pri tem indikatorju koničasta. Pri preostalih trditvah pa gre za sploščeno porazdelitev, saj so vrednosti koeficienta sploščenosti manjše od 0. Koeficient Cronbach Alpha znaša 0,858, kar pomeni, da je merski instrument za to spremenljivko zanesljiv.

Tabela 7.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Variance	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje mi omogoča fleksibilen delovnik.	167	0	3,34	1,352	1,829	-0,272	-1,203	0,741
Podjetje mi omogoča delo od doma.	166	1	2,71	1,506	2,267	0,267	-1,428	

Imam možnost nenapovedanega odhoda iz delovnega mesta v primeru nujnih družinskih razmer.	162	5	4,07	1,244	1,547	-1,436	1,047
Podjetje mi omogoča obiskovanje športnih aktivnosti.	162	5	3,35	1,459	2,130	-0,389	-1,261

Spremenljivko smo merili s štirimi indikatorji, iz Tabele 7.4 pa je razvidno, da ima najvišjo aritmetično sredino (4,07) in najbolj asimetrično razporeditev (-1,436) indikator *Imam možnost nenapovedanega odhoda iz delovnega mesta v primeru nujnih družinskih razmer*. Najnižjo aritmetično sredino (2,71) in tudi najnižji koeficient asimetrije (0,267) ima trditev *Podjetje mi omogoča delo od doma*. Pri koeficientu asimetrije ima samo slednja trditev pozitivno vrednost koeficienta, vsi ostali indikatorji pa manj od 0, kar pomeni, da so asimetrični v levo. Vsi indikatorji imajo koeficient sploščenosti manjši od 0 in posledično sploščeno porazdelitev razen indikatorja *Imam možnost nenapovedanega odhoda iz delovnega mesta v primeru nujnih družinskih razmer*, ki ima vrednost koeficienta sploščenosti 1,047, kar kaže na koničasto porazdelitev. Cronbach Alpha znaša 0,741, kar privede do zaključka, da je merski instrument za spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zanesljiv.

Tabela 7.5: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke družbena odgovornost podjetja

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje ima izdelan kodeks ravnanja na področju družbene odgovornosti.	145	22	3,47	1,179	1,390	-0,415	-0,732	0,847
Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave.	161	6	3,71	1,070	1,145	-0,849	0,237	
Podjetje prispeva v dobrodelne namene.	151	16	3,41	1,308	1,710	-0,454	-0,980	
Podjetje ima urejen postopek reševanja težav s strankami.	149	18	3,68	1,141	1,301	-0,780	-0,115	
Podjetje ima urejen postopek za prijavo opažene nepravilnosti na delovnem mestu.	158	9	3,39	1,240	1,538	-0,425	-0,809	

Neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja smo merili s petimi trditvami. V Tabeli 7.5 lahko vidimo, da ima najvišjo aritmetično sredino (3,71) trditev *Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave*, najnižjo (3,39) pa trditev *Podjetje ima urejen postopek za prijavo opažene nepravilnosti na delovnem mestu*. Vse trditve imajo koeficient asimetrije negativen, kar pomeni, da so vse trditve asimetrične v levo. Najbolj asimetrično porazdelitev (-0,849) ima trditev *Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave*, najmanj (-0,415) pa trditev *Podjetje ima izdelan kodeks ravnanja na področju družbene odgovornosti*. Trditev *Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave* je edina trditev, ki ima koeficient sploščenosti večji od 0, kar pomeni, da je porazdelitev koničasta. Pri preostalih indikatorjih je koeficient sploščenosti manjši od

0, kar pomeni, da je njihova porazdelitev sploščena. Vrednost koeficienta Cronbach Alpha je 0,847, kar privede do zaključka, da so navedeni indikatorji primerni za merjenje te spremenljivke.

Tabela 7.6: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke močna organizacijska kultura

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Podjetje mi omogoča avtonomnost pri sprejemanju odločitev.	164	3	3,40	1,117	1,247	-0,486	-0,395	0,844
Podjetje močno poudarja pomen skupinskega dela in ga tudi vzpodbuja.	167	0	3,74	1,120	1,255	-0,738	-0,150	
Podjetje mi na delovnem mestu omogoča dostop do najnovejše tehnologije.	166	1	3,36	1,112	1,237	-0,339	-0,606	
Vodstvo v podjetju je odprto za predloge in ideje zaposlenih.	164	3	3,68	1,187	1,408	-0,812	-0,100	
Podjetje mi omogoča možnost premikanja glede na delovna mesta v podjetju in sprejemanje različnih vlog v podjetju.	163	4	3,16	1,201	1,444	-0,225	-0,910	

Močno organizacijsko kulturo, ki predstavlja zadnjo neodvisno spremenljivko, smo merili s petimi indikatorji. Iz Tabele 7.6 je razvidno, da ima med njimi najvišjo vrednost aritmetične sredine (3,74) trditev *Podjetje močno poudarja pomen skupinskega dela in ga tudi vzpodbuja*, najmanjšo (3,16) pa trditev *Podjetje mi omogoča možnost premikanja glede na delovna mesta v podjetju in sprejemanje različnih vlog v podjetju*, pri kateri najdemo tudi najmanjšo asimetrično porazdelitev, saj koeficient znaša -0,225. Najbolj asimetrično porazdelitev (-0,812) ima trditev *Vodstvo v podjetju je odprto za predloge in ideje zaposlenih*. Vsi indikatorji imajo sicer negativno vrednost koeficienta asimetrije in so zato asimetrični v levo. Pri tej spremenljivki so pri vseh indikatorjih koeficienti sploščenosti manjši od 0, kar kaže na sploščeno porazdelitev pri vseh. Cronbach Alpha znaša 0,844, s tem pa tudi za zadnjo neodvisno spremenljivko potrdimo zanesljivost merskega instrumenta.

Tabela 7.7: Opisne statistike indikatorjev spremenljivke pripadnost zaposlenih

	N		Aritmetična sredina	Standardni odklon	Varianca	Asimetrija	Sploščenost	Cronbach Alpha
	Veljavni	Manjkajoči						
Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.	165	2	3,06	1,272	1,618	-0,007	-1,093	
V kolikor se v podjetju pojavijo določene težave, imam občutek, da so to tudi moje težave.	165	2	3,17	1,256	1,578	-0,075	-1,138	
V podjetju se ne počutim kot "del družine".	167	0	3,17	1,256	1,578	-0,075	-1,138	
Nisem čustveno navezan/-a na podjetje.	167	0	3,15	1,139	1,297	-0,323	-0,883	

Podjetje je velik del moje osebnosti.	164	3	3,28	1,111	1,234	-0,276	-0,721	0,884
Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju.	167	0	3,56	1,101	1,212	-0,530	-0,398	
Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega močno želel/-a.	165	2	2,99	1,300	1,689	0,011	-1,218	
Če bi se odločil/-a zapustiti podjetje, bi to povzročilo preveliko zmedo v mojem življenju.	164	3	2,69	1,196	1,430	0,274	-0,847	
V tem trenutku je moj obstanek v podjetju rezultat mešanice med nujno potrebo po tem in željo po obstanku.	161	6	2,94	1,136	1,291	-0,045	-0,872	
Menim, da nimam veliko možnosti za menjavo zaposlitve.	165	2	2,56	1,275	1,625	0,473	-0,872	
Ena izmed negativnih posledic odhoda iz tega podjetja bi bilo pomanjkanje možnih alternativ.	160	7	2,63	1,195	1,429	0,389	-0,760	
Če ne bi vložil/-a toliko sebe v to podjetje, bi razmislil/-a o menjavi delodajalca.	161	6	2,56	1,198	1,436	0,378	-0,866	
Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju.	166	1	2,97	1,228	1,508	0,098	-1,035	

Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetja, četudi bi bilo to zame koristno.	166	1	2,34	1,049	1,100	0,550	-0,309
Počutil/-a bi se krivega/krivo, če bi odšel/odšla iz podjetja.	167	0	2,42	1,204	1,450	0,549	-0,702
To podjetje si zasluži mojo lojalnost.	166	1	3,14	1,235	1,526	-0,267	-0,898
Ker imam občutek obveze do ljudi v tem podjetju, v tem trenutku ne bi zapustil/-a podjetja.	166	1	3,10	1,219	1,486	-0,198	-0,963
Imam občutek, da podjetju veliko dolgujem.	166	1	2,33	1,166	1,360	0,662	-0,342

Odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih pa smo merili z 18 indikatorji (gl. Tabela 7.7). Najvišjo aritmetično sredino ima trditev *Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju*, znaša pa 3,56. Najnižjo ima trditev *Imam občutek, da podjetju veliko dolgujem* v vrednosti 2,33. Vrednosti aritmetičnih sredin pri ostalih trditvah se sicer gibljejo med 2,34 in 3,28. Najbolj asimetrično porazdelitev (0,662) ima trditev *Imam občutek, da podjetju veliko dolgujem*, najmanj asimetrično porazdelitev pa ima trditev *Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a*, ki znaša -0,007, kar kaže na normalno porazdelitev. Najvišji koeficient sploščenosti ima trditev *Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetja, četudi bi bilo to zame koristno* in znaša -0,309, najnižji koeficient sploščenosti (-1,218) pa ima trditev *Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega močno želel/-a*. Sicer je pri vseh trditvah koeficient sploščenosti manjši od 0, kar pomeni, da je porazdelitev pri vseh sploščena. Koeficient Cronbach Alpha znaša 0,884, kar kaže na zanesljivost merskega instrumenta.

Tabela 7.8: Povzetek opisnih statistik spremenljivk

		Možnost razvoja in usposabljanja	Visok ugled delodajalca	Raznolikost v delovnem okolju	Urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	Družbena odgovornost podjetja	Močna organizacijska kultura	Pripadnost zaposlenih
N	Veljavni	167	167	167	167	167	167	167
	Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		3,286	3,703	3,833	3,369	3,509	3,466	2,807
Standardni odklon		1,029	0,781	0,967	1,049	0,985	0,894	0,510
Varianca		1,059	0,611	0,937	1,101	0,971	0,800	0,261
Asimetrija		-0,331	-0,514	-1,071	-0,333	-0,774	-0,560	-0,026
Sploščenost		-0,732	-0,021	0,961	-0,640	0,492	-0,194	0,548
Cronbach Alpha		0,879	0,893	0,858	0,741	0,847	0,844	0,884

Kot lahko razberemo iz Tabele 7.8, je pri neodvisni spremenljivki raznolikost v delovnem okolju aritmetična sredina najvišja (3,833), najmanjša (2,807) pa je pri odvisni spremenljivki pripadnosti zaposlenih. Koeficient asimetrije je pri vseh spremenljivkah manjši od 0, kar pomeni, da so vse spremenljivke asimetrične v levo. Spremenljivke raznolikost v delovnem okolju, družbena odgovornost podjetja in pripadnost zaposlenih imajo koeficient sploščenosti večji od 0, kar pomeni, da je njihova porazdelitev koničasta, pri ostalih spremenljivkah pa najdemo sploščeno porazdelitev, saj so koeficienti manjši od 0. Najvišji koeficient Cronbach Alpha ima neodvisna spremenljivka visok ugled delodajalca (0,893), sicer pa je pri vseh spremenljivkah vrednost koeficienta Cronbach Alpha večja od 0,7, kar pomeni, da je zanesljivost merskega instrumenta pri vseh spremenljivkah dobra.

7.2 BIVARIATNA ANALIZA (SPEARMANOV KOEFICIENT KORELACIJE)

Po analizi opisnih statistik smo analizo empirične raziskave nadaljevali s preverjanjem korelacije med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko. To smo izvedli s statističnim testom Spearmanovega koeficienta korelacije, saj je ta test primeren za asimetrične porazdelitve spremenljivk in lahko zavzame vrednost med -1 in 1. Bolj kot je vrednost koeficienta bližje tema dvema vrednostma, močnejša je povezanost.

Tabela 7.9: Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkami

	Pripadnost zaposlenih	Visok ugled delodajalca	Raznolikost v del. okolju	Urejeno ravnotežje	Družb. odg. podjetja	Močna org. kultura	Možnost razv. in usp. zaposlenih
Pripadnost zaposlenih	1,000	0,270	-0,018	0,106	0,229	0,210	0,205
		0,000	0,814	0,174	0,003	0,006	0,008
	167	167	167	167	167	167	167
Visok ugled delodajalca	0,270	1,000	0,451	0,418	0,511	0,504	0,621
	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	167	167	167	167	167	167	167
Raznolikost v delovnem okolju	-0,018	0,451	1,000	0,554	0,316	0,662	0,477
	0,814	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	167	167	167	167	167	167	167
Urejeno ravnotežje	0,106	0,418	0,554	1,000	0,225	0,602	0,319
	0,174	0,000	0,000		0,004	0,000	0,000
	167	167	167	167	167	167	167
Družbena odgovornost podjetja	0,229	0,511	0,316	0,225	1,000	0,357	0,681
	0,003	0,000	0,000	0,004		0,000	0,000
	167	167	167	167	167	167	167
Močna org. kultura	0,210	0,504	0,662	0,602	0,357	1,000	0,550
	0,006	0,006	0,000	0,000	0,000		0,000
	167	167	167	167	167	167	167
Možnost	0,205	0,621	0,477	0,319	0,681	0,550	1,000

raz. in usp. zaposlenih	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	167	167	167	167	167	167	167

Pri štirih neodvisnih spremenljivkah in odvisni spremenljivki najdemo nizko oziroma šibko povezanost, saj se vrednosti Spearmanovih koeficientov gibljejo med 0,21 in 0,27. Pri neodvisni spremenljivki visok ugled delodajalca Spearmanov koeficient znaša 0,27, pri družbeni odgovornosti podjetja 0,23, pri močni organizacijski kulturi in pri možnosti razvoja in usposabljanja pa 0,21. Nasprotno pa pri neodvisnih spremenljivkah raznolikost v delovnem okolju ter urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ne moremo sklepati povezave iz vzorca na populacijo, saj je statistična značilnost (p-vrednost) večja od 0,05 (gl. Tabela 7.9).

7.2.1 Linearna regresija in ovrednotenje hipotez

Za merjenje vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko smo izvedli linearne regresije in s tem ovrednotili hipoteze.

Tabela 7.10: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,222	0,049	0,043	0,49920

Neodvisna spremenljivka: Možnost razvoja in usposabljanja zaposlenih

Z neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja zaposlenih lahko pojasnimo 4,9% variabilnost odvisne spremenljivke pripadnost zaposlenih, saj determinacijski koeficient R kvadrat znaša 0,049. Standardna napaka znaša 0,499, kar nas pripelje do zaključka, da obstaja 49,9 % možnosti napake (gl. Tabela 7.10).

Tabela 7.11: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in uposabljanja

Regressijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	2,128	1	2,128	8,539	0,004
Residual	41,119	165	0,249		
Skupaj	43,247	166			

Neodvisna spremenljivka: Možnost razvoja in usposabljanja zaposlenih

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Z izvedbo ANOVA testa smo ugotovili, da je model statistično značilen, saj je vrednost signifikance manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko s 95 % gotovostjo posplošimo rezultate na populacijo (gl. Tabela 7.11). To pomeni, da ob 5 % stopnji značilnosti predpostavljamo, da na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih statistično vpliva neodvisna spremenljivka možnost razvoja in usposabljanja.

Tabela 7.12: Koefficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko možnost razvoja in usposabljanja

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koefficienti		Standardizirani koefficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,446	0,130		18,868	0,000
Razvoj	0,110	0,038	0,222	2,922	0,004

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Iz Tabele 7.12 je razvidno, da vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki možnost razvoja in usposabljanja znaša 0,000, zato lahko potrdimo, da ima ta neodvisna spremenljivka statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko. Vrednost koefficienta Beta znaša 0,222, kar pomeni, da ta spremenljivka šibko pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih. Ta ugotovitev nas pripelje do **potrditve prve hipoteze**, ki se glasi: **Možnost razvoja in usposabljanja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.13: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,314	0,099	0,093	0,48604

Neodvisna spremenljivka: Visok ugled delodajalca

V tabeli lahko razberemo, da R kvadrat v primeru neodvisne spremenljivke visok ugled delodajalca znaša 0,099, kar pomeni, da lahko 9,9 % variabilnosti odvisne spremenljivke pojasnimo z neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca, pri tem pa obstaja 48,6 % možnosti napake (gl. Tabelo 7.13).

Tabela 7.14: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca

Regresijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	4,268	1	4,268	18,068	0,000
Residual	38,978	165	0,236		
Skupaj	43,247	166			

Neodvisna spremenljivka: Visok ugled delodajalca

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Iz Tabele 7.14 je razvidno, da vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki visok ugled delodajalca znaša 0,000 (kar je manjše od 0,05). To pomeni, da ta spremenljivka linearno vpliva na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih, model pa je statistično značilen.

Tabela 7.15: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko visok ugled delodajalca

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,048	0,183		11,217	0,000
Ugled	0,205	0,048	0,314	4,251	0,000

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Kot je razvidno iz Tabele 7.15, vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki visok ugled delodajalca znaša 0,000, zato lahko potrdimo, da ima le-ta statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko. Vrednost koeficienta Beta znaša 0,314, kar pomeni, da ta spremenljivka srednje močno pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih. Ta ugotovitev nas pripelje do **potrditve druge hipoteze**, ki se glasi: **Visok ugled delodajalca ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.16: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,073	0,005	-0,001	0,51060

Neodvisna spremenljivka: Raznolikost v delovnem okolju

Iz Tabele 7.16 lahko razberemo, da je vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki raznolikost v delovnem okolju 0,511 (je $> 0,05$), kar nas privede do zaključka, da ta neodvisna spremenljivka nima statistično značilnega vpliva na pripadnost zaposlenih.

Tabela 7.17: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju

Regresijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	0,230	1	0,230	0,882	0,349
Residual	43,017	165	0,261		

Skupaj	43,247	166			
---------------	--------	-----	--	--	--

Neodvisna spremenljivka: Raznolikost v delovnem okolju

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Prav tako lahko s pomočjo ANOVA testa v tabeli razberemo, da je tudi v tem primeru signifikanca večja od 0,05, saj znaša 0,249, kar pomeni, da model ni statistično značilen (gl. Tabela 7.17).

Tabela 7.18: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko raznolikost v delovnem okolju

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,661	0,162		16,436	0,000
Raznolikost	0,038	0,041	0,073	0,939	0,349

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Iz Tabele 7.18 lahko razberemo vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki, ki znaša 0,349 ($>0,05$), zato nas le-to privede do zaključka, da neodvisna spremenljivka raznolikost v delovnem okolju nima statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih. To nas pripelje do **zavrnitve tretje hipoteze**, ki se glasi: **Raznolikost v delovnem okolju ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.19: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,156	0,024	0,018	0,50571

Neodvisna spremenljivka: urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Pri neodvisni spremenljivki urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem determinacijski koeficient R kvadrat znaša 0,024, kar pomeni, da lahko s to neodvisno spremenljivko pojasnimo 2,4 % variabilnost odvisne spremenljivke pripadnost zaposlenih, ob tem pa obstaja 50,6 % možnosti napake (gl. Tabela 7.19).

Tabela 7.20: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Regresijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	1,049	1	1,049	4,101	0,044
Residual	42,198	165	0,256		
Skupaj	1,049	1	1,049	4,101	0,044

Neodvisna spremenljivka: Urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem.
 Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Iz Tabele 7.20 lahko razberemo, da je model za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem statistično značilen, saj je signifikanca manjša od 0,05, to pa pomeni, da ta spremenljivka linearno vpliva na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih.

Tabela 7.21: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	0,076	0,037	0,156	2,025	0,044
Ravnotežje	0,076	0,037	0,156	2,025	0,044

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem znaša 0,044 (je < 0,05), to pa nas pripelje do zaključka, da ima

ta neodvisna spremenljivka statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih. Koeficient Beta v tem primeru znaša 0,156, kar pomeni, da ta spremenljivka šibko pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih (gl. Tabelo 7.21). S tem lahko **potrdimo četrto hipotezo: Urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.22: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,250	0,063	0,057	0,49564

Neodvisna spremenljivka: Družbena odgovornost podjetja

Kot je razvidno iz Tabele 7.22, znaša determinacijski koeficient R kvadrat za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost 0,063, kar pomeni, da lahko s to neodvisno spremenljivko pojasnimo 6,3 % variabilnost odvisne spremenljivke pripadnost zaposlenih ob upoštevanju 49,6 % možnosti napake.

Tabela 7.23: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja

Regresijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	2,714	1	2,714	11,046	0,001
Residual	40,533	165	0,246		
Skupaj	43,247	166			

Neodvisna spremenljivka: Družbena odgovornost podjetja

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

ANOVA test za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja je pokazal, da signifikanca znaša 0,001 (je < 0,05), kar nas privede do zaključka, da je model za to neodvisno spremenljivko statistično značilen, družbena odgovornost podjetja pa linearno vpliva na pripadnost zaposlenih (gl. Tabelo 7.23).

Tabela 7.24: Koefficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko družbena odgovornost podjetja

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koefficienti		Standardizirani koefficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,353	0,142		16,539	0,000
Odgovornost	0,130	0,039	0,250	3,324	0,001

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Pri neodvisni spremenljivki družbena odgovornost podjetja znaša vrednost signifikance 0,000, kar pomeni, da ima družbena odgovornost podjetja statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih. Ker koefficient Beta znaša 0,250, to pomeni, da družbena odgovornost podjetja šibko pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih (glej Tabela 7.24). Glede na to lahko **potrdimo peto hipotezo**, ki se glasi: **Družbena odgovornost podjetja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.25: Povzetek regresijskega modela za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura

Regresijski model	R	R-kvadrat	Prilagojen R-kvadrat	Standardna napaka
	0,279a	0,078	0,073	0,49156

Neodvisna spremenljivka: Močna organizacijska kultura

Z neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura lahko pojasnimo 7,8 % variabilnost odvisne spremenljivke pripadnost zaposlenih, saj determinacijski koefficient R kvadrat znaša 0,078. Standardna napaka znaša 0,492, to pa pomeni, da obstaja 49,2 % možnosti napake (gl. Tabela 7.25).

Tabela 7.26: ANOVA za regresijski model za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura

Regresijski model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Sig.
Regresija	3,378	1	3,378	13,978	0,000
Residual	39,869	165	0,242		
Skupaj	43,247	166			

Neodvisna spremenljivka: Močna organizacijska kultura
 Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

ANOVA test je pokazal, da je model statistično značilen, saj je vrednost signifikance manjša od 0,05, zato lahko s 95 % gotovostjo posplošimo rezultate na populacijo. To pomeni, da ob 5 % stopnji značilnosti predpostavljamo, da na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih statistično vpliva neodvisna spremenljivka močna organizacijska kultura (gl. Tabela 7.26).

Tabela 7.27: Koeficienti regresijske analize za neodvisno spremenljivko močna organizacijska kultura

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Sig.
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	2,255	0,153		14,769	0,000
Kultura	0,160	0,043	0,279	3,739	0,000

Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Iz Tabele 7.27 razberemo, da vrednost signifikance pri neodvisni spremenljivki močna organizacijska kultura znaša 0,000 (je < 0,05), to pa nas pripelje do ugotovitve, da ima ta neodvisna spremenljivka statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko pripadnost zaposlenih. Koeficient Beta znaša 0,279, kar pomeni, da ta spremenljivka srednje močno pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih. S tem lahko **potrdimo zadnjo, šesto hipotezo: Močna organizacijska kultura ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.**

Tabela 7.28: Povzetek ugotovitev vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno

Hipoteza	Ugotovitev
H1: Možnost razvoja in usposabljanja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Potrjena
H2: Visok ugled delodajalca ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Potrjena
H3: Raznolikost v delovnem okolju ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Zavrnjena
H4: Urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Potrjena
H5: Družbena odgovornost podjetja ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Potrjena
H6: Močna organizacijska kultura ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih.	Potrjena

Slika 7.1: Grafični prikaz vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko

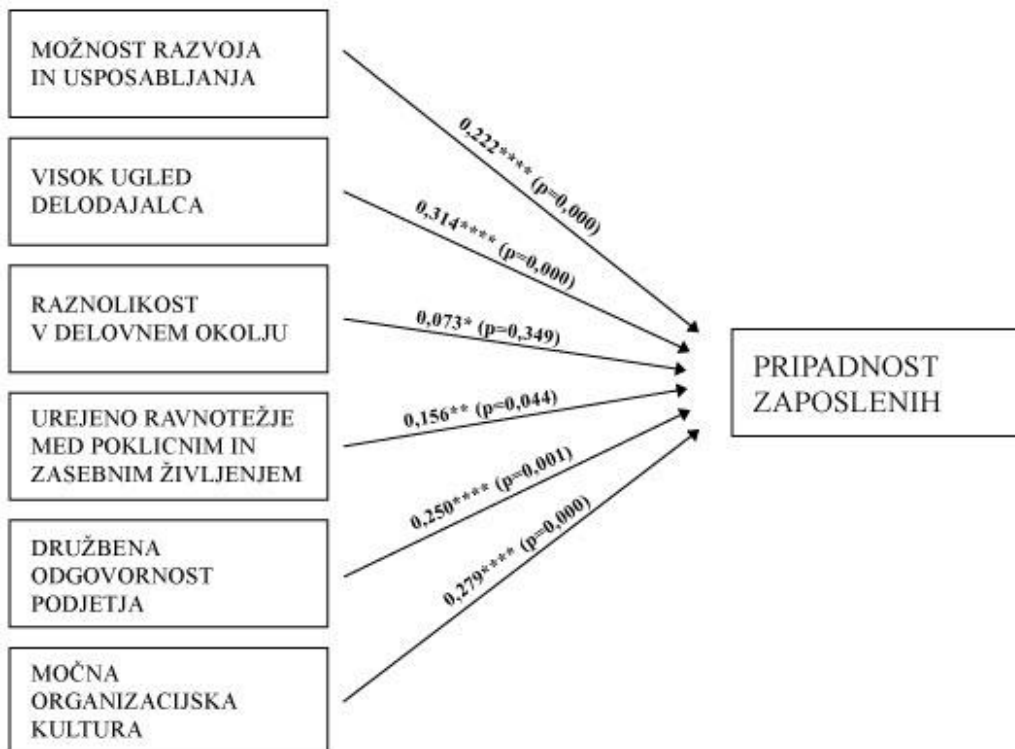
Statistična značilnost:

**** $p \leq 0,01$ ^[1]_[SEF]

*** $0,01 < p \leq 0,05$ ^[1]_[SEF]

** $0,05 < p \leq 0,1$

* $0,1 < p$



8 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

Namen magistrske naloge je prispevati k raziskovanju področja oziroma odnosa med organizacijsko pripadnostjo zaposlenih in znamčenjem delodajalca, pri tem pa smo se osredotočili na vpliv šestih dimenzij znamčenja delodajalca na pripadnost zaposlenih. Z večino raziskav, pri katerih so se avtorji osredotočali na vpliv znamčenja delodajalca (in različnih dimenzij le-tega) na zaposlovanje oziroma pridobivanje talentov, pa smo se sami v raziskavi nasprotno osredotočali na interno znamčenje delodajalca, ki se osredotoča na trenutne zaposlene.

V prvi hipotezi smo predpostavljali, da ima možnost razvoja in usposabljanja pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Glede na interpretacijo rezultatov smo prvo hipotezo potrdili, ta ugotovitev pa je skladna tudi z rezultati določenih avtorjev, ki so prav tako raziskovali vpliv možnosti razvoja in usposabljanja na pripadnost zaposlenih in prišli do zaključkov, da ima investiranje v razvoj in usposabljanje zaposlenih pozitiven rezultat v obliki pripadnosti zaposlenih (Schlager in drugi, 2011; Tanwar in Prasad, 2016; Tanwar in Prasad, 2016b; Tanwar 2017). Prav zato morajo podjetja zagotoviti določeno stopnjo izobraževanja, usposabljanja in kariernega razvoja, saj s tem zadovoljijo potrebe svojih zaposlenih in povečajo pripadnost (Chen, 2004, v Tanwar in Prasad, 2016, str. 875)

V drugi hipotezi smo predvidevali, da ima visok ugled delodajalca pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Tudi to hipotezo smo potrdili, visok ugled delodajalca pa se je izkazal kot najpomembnejša dimenzija znamčenja delodajalca, saj ima največji vpliv na pripadnost zaposlenih izmed vseh dimenzij. Iz tega lahko sklepamo, da ima visok ugled delodajalca pomembno vlogo pri stopnji pripadnosti zaposlenih. Zaposleni čutijo ponos ob misli na organizacijo, ki uživa ugled v širši javnosti. Ko njihovi prijatelji ali družinski člani dojemajo organizacijo kot dobrega delodajalca, se zaposleni počutijo motivirane za delo, ob tem pa se poviša tudi njihovo zadovoljstvo (Tanwar in Prasad, 2016, str. 875). Naše ugotovitve se skladajo tudi z ugotovitvami avtorjev Tanwar in Prasad (2016) in Alniacik in drugi (2011), ki so v svoji raziskavi preučevali vpliv priznanih in uglednih organizacij na občutke zaposlenih, nasprotno pa avtorji Schlager in drugi (2011) niso potrdili pozitivnega vpliva ugleda delodajalca na pripadnost zaposlenih.

Nasprotno z našimi pričakovanji pa smo morali glede na statistično interpretacijo rezultatov zavrniti tretjo hipotezo, v kateri smo predvidevali, da ima raznolikost v delovnem okolju pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Raznolikost v delovnem okolju namreč statistično pozitivno ne vpliva na pripadnost zaposlenih. Ta rezultat se precej sklada tudi z rezultatom raziskave avtorjev Tanwar in Prasad (2016), saj se je tudi v njihovi raziskavi izkazalo, da ima raznolikost v delovnem okolju najmanjši vpliv na pripadnost zaposlenih. Nasprotno pa se je raznolikost izkazala kot spremenljivka, ki ima pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih pri raziskavi avtorice Tanwar (2017), ki je preučevala vpliv štirih dimenzij znamčenja delodajalca na organizacijsko pripadnost. Četrto hipotezo smo ponovno potrdili, v njej pa smo predpostavljali, da ima urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Ta spremenljivka se je izkazala za tretjo najpomembnejšo, kar potrjuje dejstvo, da programi ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem povečujejo zadovoljstvo in zvišujejo moralo (Lockwood, 2003, v Tanwar in Prasad, 2016).

V peti hipotezi smo predpostavljali, da ima družbena odgovornost podjetja pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Hipotezo smo potrdili, ugotovitev pa se sklada z ugotovitvami rezultatov raziskave avtorjev Tanwar in Prasad (2016). V današnjem času namreč vedno več organizacij in podjetij investira v aktivnosti družbene odgovornosti. Ko zaposleni opazijo, da njihovo podjetje deluje v dobrobit okolja in prebivalstva, se njihovo zaupanje v podjetje poveča, s tem pa se poveča tudi produktivnost (Tanwar in Prasad, 2016).

V zadnji, šesti hipotezi, pa smo predvidevali, da ima močna organizacijska kultura pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih, hipotezo pa smo tudi potrdila. Rezultati so pokazali, da ima ta spremenljivka drugi največji vpliv na pripadnost zaposlenih izmed vseh spremenljivk, iz tega pa lahko sklepamo, da je za podjetja investiranje v kulturo le-teh velikega pomena in da ima različne prednosti, natančneje za pripadnost zaposlenih.

9 OMEJITVE IN PREDLOGI ZA PRIHODNJE RAZISKOVANJE

Pomembno pa je opozoriti tudi na določene omejitve, ki se pojavljajo v okviru izvedene raziskave, saj le-te predstavljajo med drugim tudi nove priložnosti za nadaljnje raziskovanje na področju pripadnosti zaposlenih in znamčenja delodajalca. Udeleženci so k reševanju raziskave pristopili prostovoljno, zato je vzorec neverjetnostni, populacija anketirancev pa je neenakomerna glede na spol (večina udeležencev je ženskega spola) in starost (večina udeležencev je starih od 21 do 40 let). V primeru povečanja vzorca bi lahko izboljšali raziskavo, saj bi se s tem odpravila tudi nereprezentativnost, ki se je pojavila zaradi manjšega števila udeležencev in posledične nezmožnosti posplošitve rezultatov. Prav tako bi lahko ponovili raziskavo v različnih državah in s tem preverili, ali so lahko rezultati lahko posplošeni na različne narode, s tem pa bi tudi preprečili omejitev na geografsko specifično področje. V prihodnjem raziskovanju bi predlagali vključitev dodatnih spremenljivk, kot je oblika zaposlitve ali managerski nivo, saj so morda določene dimenzije pomembnejše za eno skupino zaposlenih v primerjavi z drugimi. Prav tako bi bila lahko zanimiva primerjava med javnim in privatnim sektorjem. V literaturi lahko zaznamo različne prednosti oziroma učinke znamčenja delodajalca, v naši raziskavi pa smo se sami osredotočali na zgolj en učinek – pripadnost zaposlenih. Med preostale pozitivne učinke spadajo tudi zadovoljstvo z zaposlitvijo, lojalnost zaposlenih, delovna učinkovitost zaposlenih, produktivnost in podobno. Zato bi bilo smiselno v prihodnjem raziskovanju raziskati vpliv dimenzij znamčenja delodajalca na druge organizacijske pojave.

10 ZAKLJUČEK

Poudarek na upravljanju s človeškimi viri, da ohrani trajnostno konkurenčno prednost, je vedno večji. Prav s tem razlogom se vedno več organizacij za namen povečanja pripadnosti zaposlenih osredotoča na strategijo znamčenja delodajalca, to pa je privedlo do dejstva, da je znamčenje delodajalca ena bolj atraktivnih tem v povezavi s pripadnostjo zaposlenih (Akuratiya, 2017, str. 152). Z uporabo strategije znamčenja delodajalca se lahko podjetje namreč učinkovito diferencira od konkurenčnih podjetij, kar je ena glavnih prednosti v primeru vojne za talente, ki postaja vedno močnejša. Literatura na področju znamčenja delodajalca se osredotoča na mnogo dimenzij znamčenja delodajalca in na več pojavov, na katere te dimenzije vplivajo, kot je na primer zadovoljstvo z zaposlitvijo, delovna uspešnost, produktivnost, lojalnost in podobno. Sami smo se v svoji raziskavi osredotočali na vpliv šestih dimenzij znamčenja delodajalca na pripadnost zaposlenih, dimenzije pa smo smiselno izbrali glede na teoretska izhodišča in predhodno izvedene raziskave. Vpliv teh dimenzij smo raziskali s kvantitativno raziskavo, ki smo jo oblikovali z uporabo spletnega vprašalnika. S tem smo preverjali veljavnost šestih postavljenih hipotez. V raziskavo je bilo vključenih 167 udeležencev, ki so vprašalnik izpolnili v celoti. S pomočjo statistične interpretacije podatkov smo izpeljali ugotovitev, da ima pet spremenljivk (možnost razvoja in usposabljanja, visok ugled delodajalca, urejeno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, družbena odgovornost podjetja in močna organizacijska kultura) pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih, najbolj izmed vseh pa spremenljivka visok ugled delodajalca. Nasprotno pa spremenljivka raznolikost v delovnem okolju nima statistično značilnega pozitivnega vpliva na pripadnost zaposlenih. S pomočjo rezultatov izvedene raziskave in pregleda relevantnih teoretskih izhodišč za področje pripadnosti zaposlenih in znamčenja delodajalca lahko izpeljemo sklep, da je za organizacije pomembno, da posvečajo pozornost aktivnostim znamčenja delodajalca, saj lahko le-to pozitivno vpliva na pripadnost njihovih zaposlenih, s tem pa lahko podjetja dosegajo konkurenčno prednost in dobre poslovne rezultate. Za izboljšanje pripadnosti zaposlenih je za vodstvo v podjetju pomembno, da se osredotoči na razumevanje dimenzij znamčenja delodajalca, ki so zaposlenim pomembne, in z opolnomočenjem teh dimenzij dosega pozitiven odnos zaposlenih.

11 VIRI

1. Ahmad, K. Z. in Abu Bakar, R. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166–185. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>
2. Akuratiya, D. A. (2017). Influence of perceived employer branding on perceived organizational culture, employee identity and employee commitment. *International Journal of Scientific & Technology research*, 6(8), 148–153. <http://www.ijstr.org/final-print/aug2017/Influence-Of-Perceived-Employer-Branding-On-Perceived-Organizational-Culture-Employee-Identity-And-Employee-Commitment-.pdf>
3. Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K. in Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 24, 1177-1189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.139>
4. Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
5. Angle, H. L. in Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>
6. Backhaus, K. in Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
7. Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

8. Barlett, K. R. (2002). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>

9. Barrow, S. in Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex: John Wiley & Sons.

10. Bateman, T. S. in Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112. <http://dx.doi.org/10.2307/255959>

11. Beechler, S. in Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15 (3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

12. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. Dostopno prek <http://www.jstor.org/stable/2773219>

13. Beheshtifar, M. in Hossin Allahyary, M. (2013). Study the relationship among organizational reputation with organizational commitment and employees' turnover intention. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1467–1478. Dostopno prek http://www.irjabs.com/files_site/paperlist/r_1845_131025151251.pdf

14. Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>

15. Berthon, P., Ewing, M. in Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. Dostopno prek http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf

16. Biedenbach, G. in Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: Investigating perceptions of employees. *Journal of Product and Brand Management*, 25(3), 296–306. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0913>
17. Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
18. Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
19. Cameron, K. S, in Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: John Wiley & Sons.
20. Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management, and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17, 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
21. Cascio, W. F. in Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
22. Cegarra-Leiva D., Sanchez-Vidal, E. M. in Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379. <https://doi.org/10.1108/00483481211212986>

23. Choo, S. in Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339–352. <https://doi.org/10.1108/14626000710746745>

24. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

25. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>

26. Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

27. Erdem, T. in Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomena. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131–157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02

28. Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M. in Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

29. Fernandez-Lores, S., Gavilan D., Avello M. in Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40–54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>

30. Figurska, I. in Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35–51. Dostopno prek https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

31. Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A. in Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union development of measure and an examination of its

- correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479–499.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.479>
32. Gulbahar, A. A., Ghulam, M. K., Qamar, A. Q. in Akhtar, R. (2014). Relationship between work-life balance & organizational commitment. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(5), 1–7. Dostopno prek <http://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/download/11425/11765>
33. Gupta, P., Patti, R. in Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10. Dostopno prek https://www.ripublication.com/jems/jemsv4n1_01.pdf
34. Hanin, D., Stinglhamber, F. in Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: The role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53(4), 57–83.
<http://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
35. Hudson. (2005). *The sase for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. Sydney: Hudson Global Resources.
36. Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 393–402. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540136>
37. Ito, J. K., Brotheridge, C. M. in McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
38. Kim, W. G. in Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance.

- International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
39. Kimpakorn, N. in Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378–388.
<https://doi.org/10.1108/08876041011060486>
40. Krishnaveni, R. in Ramkumar, N. (2008). Revalidation process for established instruments: A case of Meyer and Allen's organizational commitment scale. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 7–17.
41. Kucherov, D. in Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
42. Kundu, S. C. in Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees organisational commitment: A study of Indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1), 16–22.
<https://doi.org/10.21863/jshrm/2016.5.1.021>
43. Lievens, F. in Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes of a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
44. Lievens, F. in Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 3(1), 407–440.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
45. Magoshi, E. in Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>

46. Mathieu, J. E. in Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
47. Meyer, J. P. in Allen, J. N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
48. Meyer, J. P. in Allen, J. N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
49. Meyer, J. P. in Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Preview*, 11, 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
50. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. in Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
51. Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
52. Mowday, R. T., Steers, R. M. in Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

53. Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. in Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
54. Noor, N. A., Scarlat, C., Kasim, A. in Muhamad, A. (2010). Importance of organizational commitment, job motivation and front liners self efficacy towards the marketability of hotel industry in Kuala Lumpur Malaysia. *Academica Turistica*, 3(1-2), 66–72. Dostopno prek <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-983RUDS7/eba50c9c-d236-4561-979c-18efc735ea2f/PDF>
55. O'Reilly, C. in Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. Dostopno prek <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-983RUDS7/eba50c9c-d236-4561-979c-18efc735ea2f/PDF>
56. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. in Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
57. Rathee, V. in Ritu. (2015). Impact of employer branding on employees' attitude. *Indore Management Journal*, 7(2), 14–22. Dostopno prek www.iimidr.ac.in/wp-content/uploads/Vol7-2-Impact-of.pdf
58. Roudaki, J. in Arslan, M. (2017). Impact of perceived CSR on organizational commitment: A perspective of service employees. *Austin Journal of Business Administration and Management*, 1(3), 1–5. Dostopno prek <http://austinpublishinggroup.com/business-administration-and-management/download.php?file=fulltext/ajbam-v1-id1014.pdf>

59. Ruchika, B. in Prasad, A. (2017). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0972150917713897>
60. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
61. Schlager, T., Bodderas M., Maas, P. in Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
62. Schulz, S. A., Martin, T. in Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294–1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
63. Sethi, U. J. (2014). Influence of work life balance on organisational commitment: A comparative study of women employees working in public and private sector banks. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 215–219. Dostopno prek <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/17158/18009>
64. Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173. Dostopno prek <https://pdfs.semanticscholar.org/e28e/d060975351fb3560084c2938ca9fd88c2a8a.pdf>
65. Starnes, J. B. in Truhon, S. A. (2006). A primer on organizational commitment: An exploration of organizational commitment, its possible influence on organizational eddiciency, and actions leaders can take to build highly-committed workforces.

Human development & Leadership division. Dostopno prek <http://asqhdandl.org/primers.html>

66. Tanwar, K. in Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
67. Tanwar, K. in Prasad, A. (2016b). The relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
68. Tanwar, K. in Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
69. Thokozani, M. (2016). Strong vs. weak organizational culture: assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7, 287. Dostopno prek <https://www.omicsonline.org/open-access/strong-vs-weak-organizational-culture-assessing-the-impact-on-employeemotivation-.php?aid=86665>
70. Tuzcu, A. (2014). The impact of corporate social responsibility perception on the job satisfaction and organizational commitment. *Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(1), 185–202.
71. Wahba, M. in Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee retention and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145–162. Dostopno prek [http://www.aast.edu/pheed/staffadminview/pdf_retrieve.php?url=5155_77_5_ijms-2015-4\(6\)-145-162.pdf&stafftype=staffpdf](http://www.aast.edu/pheed/staffadminview/pdf_retrieve.php?url=5155_77_5_ijms-2015-4(6)-145-162.pdf&stafftype=staffpdf)

72. Wallace, M., Lings, I. in Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 483–502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>
73. Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 77–84. Dostopno prek <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
74. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60, 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
75. Wayne, J. H., Musisca, N. in Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 108–130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
76. Weigelt, K. in Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443–454. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090505>
77. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
78. Wilden, R., Gudergan, S. in Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
79. Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129–146. Dostopno prek https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_1_10.pdf

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem študentka magistrskega študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, v okviru svojega zaključnega dela pa raziskujem vpliv znamčenja delodajalca na pripadnost organizaciji.

Prosim vas za izpolnitev vprašalnika, ki vam bo vzel nekaj minut. Vaši odgovori so popolnoma anonimni, uporabljeni pa bodo izključno za namene magistrskega dela. Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Q1 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje mi omogoča spletne tečaje in izobraževanja.
- Podjetje skrbi za strukturirana izobraževanja za zaposlene.
- Podjetje pogosto poskrbi za organizacijo različnih izobraževalnih konferenc, delavnic in izobraževalnih programov.
- Podjetje poskrbi za moje izobraževanje na področjih, ki so pomembna za moje delovno mesto v prihodnje.
- Podjetje veliko vlaga v razvoj in usposabljanje zaposlenih.
- Podjetje zaposlenim omogoča dostop do informacij o prostih delovnih mestih v podjetju.

Q2 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od

1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje uživa dober ugled pri nas in v tujini.
- Moji prijatelji in sodelavci menijo, da je to podjetje odličen delodajalec.
- Podjetje na trgu ponuja inovativne produkte ali storitve.
- Ime podjetja prispeva dodano vrednost mojemu življenjepisu.
- Verjetno si veliko ljudi želi delati v tem podjetju.
- Predvidevam, da so zaposleni v tem podjetju ponosni, da so tukaj zaposleni.
- Podjetje s svojimi produkti ali storitvami deluje v dobro prebivalstva.

Q3 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje zaposluje posameznike glede na njihova znanja in veščine ne glede na spol, etničnost ali kulturne razlike.
- Posamezniki iz drugih držav so dobrodošli v podjetju.
- Podjetje mi omogoča raznolikost delovnih zadolžitev.
- V podjetju imamo vsi posamezniki enake pravice ne glede na spol.
- Podjetje mi omogoča delo na različnih projektih.

Q4 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje mi omogoča fleksibilen delovnik.
- Podjetje mi omogoča delo od doma.
- Imam možnost nenapovedanega odhoda iz delovnega mesta v primeru nujnih družinskih razmer.

- Podjetje mi omogoča obiskovanje športnih aktivnosti.

Q5 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje ima izdelan natančen kodeks ravnanja na področju družbene odgovornosti.
- Podjetje se obnaša odgovorno do okolja in narave.
- Podjetje prispeva v dobrodelne namene.
- Podjetje ima urejen postopek reševanja težav s strankami.
- Podjetje ima urejen postopek za prijavo opažene nepravilnosti na delovnem mestu.

Q6 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Podjetje mi omogoča avtonomnost pri sprejemanju odločitev.
- Podjetje močno poudarja pomen skupinskega dela in ga tudi vzpodbuja.
- Podjetje mi na delovnem mestu omogoča dostop do najnovejše tehnologije.
- Vodstvo v podjetju je odprto za predloge in ideje zaposlenih.
- Podjetje mi omogoča možnost premikanja glede na delovna mesta v podjetju in sprejemanje različnih vlog v podjetju.

Q7 – Osredotočite se na podjetje, v katerem ste trenutno zaposleni. Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Če o kateri trditvi nimate mnenja, izberite 9 (nimam mnenja).

- Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.
- V kolikor se v podjetju pojavijo določene težave, imam občutek, da so to tudi moje težave.
- V podjetju se ne počutim kot "del družine".
- Nisem čustveno navezan/-a na podjetje.
- Podjetje je velik del moje osebnosti.
- Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju.

- Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega močno želel/-a.
- Če bi se odločil/-a zapustiti podjetje, bi to povzročilo preveliko zmedo v mojem življenju.
- V tem trenutku je moj obstanek v podjetju rezultat mešanice med nujno potrebo po tem in željo po obstanku.
- Menim, da nimam veliko možnosti za menjavo delodajalca.
- Ena izmed negativnih posledic odhoda iz tega podjetja bi bilo pomanjkanje možnih alternativ.
- Če ne bi vložil/-a toliko sebe v to podjetje, bi razmislil/-a o menjavi delodajalca.
- Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju.
- Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetja, četudi bi bilo to zame koristno.
- Počutil/-a bi se krivega/krivo, če bi odšel/odšla iz podjetja.
- To podjetje si zasluži mojo lojalnost.
- Ker imam občutek obveze do ljudi v podjetju, v tem trenutku ne bi zapustil/-a podjetja.
- Imam občutek, da podjetju veliko dolgujem.

Q8 – Letnica rojstva:

Q9 – Spol:

a) ženski

b) moški

Q10 – Območje bivanja:

a) mesto

b) primestno naselje

c) vas

Q11 – Število let zaposlitve v tej organizaciji:

Q12 – Zaključena stopnja izobrazbe:

a) osnovnošolska izobrazba

b) srednješolska izobrazba (poklicna, gimnazija)

c) visokošolska, višješolska ali univerzitetna izobrazba

d) magistrska ali doktorska izobrazba

Q13 – Vaš bruto mesečni dohodek:

a) do 1000 EUR

b) od 1001 do 1500 EUR

c) od 1501 do 2000 EUR

d) 2001 do 2500 EUR

e) 2500 EUR in več