



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

PRIPADNOST ZAPOSLENIH PODJETJU

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidat: Erik Primožič

Kranj, junij 2017

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Bradač za strokovno pomoč, napotke in nasvete pri nastajanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se lektorici Andreji Tasič, prof. slov., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre moji družini, ki je verjela vame in me spodbudila za študij. Posebno se zahvaljujem ženi Veri, ki mi je s svojimi izkušnjami in nasveti ves čas študija pomagala, stala ob strani in me moralno podpirala.

IZJAVA

»Študent Erik Primožič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Podjetja, ki danes uspešno in stabilno poslujejo, veliko vlogo za to pripisujejo svojim zaposlenim. Zavedajo se, da so le s skupnimi močmi sposobni izpolnjevati jasne strategije in vizije in uspevati na vsak dan bolj zahtevnem in konkurenčnem trgu. Ključno pri tem je zavedanje najvišjega vodstva, da k uspešnemu poslovanju podjetja prispevajo le zadovoljni in močno pripadni zaposleni, ki jim je treba zagotoviti razmere za zadovoljstvo pri delu, ki privedejo do pripadnosti zaposlenih, in jih nenehno izboljševati.

Če podjetje želi obstajati dolgoročno, mora imeti pripadne zaposlene. Zato trdimo, da pripadnost v podjetjih obstaja. V diplomski nalogi želimo raziskati, kako se v podjetjih odraža, kako jo zaposleni razumejo in kaj nanjo vpliva.

V prvem delu smo na podlagi teoretičnih ugotovitev različnih avtorjev predstavili področja človekovega vedenja, ravnanja z ljudmi pri delu, motivacije, zadovoljstva zaposlenih in pripadnosti zaposlenih. V drugem delu smo na osnovi anketnega vprašalnika potrdili našo trditev in pri posameznih vprašanjih analizirali odzive zaposlenih in dejavnike, ki prek zadovoljstva pri delu vodijo k pripadnosti zaposlenih.

V zaključku smo izpostavili velik pomen neprestanega zagotavljanja razmer za doseganje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih podjetju ter nujnost neprestanega ugotavljanja in izboljševanja stanja.

KLJUČNE BESEDE

- pripadnost zaposlenih
- zadovoljstvo zaposlenih
- motivacija
- človekovo vedenje
- ravnanje z ljudmi pri delu

ABSTRACT

Successful and stable companies attribute its success to its loyal employees. They are aware that working together as a well-connected team is the only way to fulfil clear company strategies and visions and thrive on a day to day more demanding and competitive market. Essential part of this approach is the awareness of the management team that successful operation of the company is contributed to satisfied and loyal employees that has to be guaranteed a steadily improved working environment. Such environment leads to job satisfaction and subsequent to the employee commitment.

Companies with the long term goals need loyal employees. Therefore, we claim in this thesis that loyalty in companies exist. We want to research how this loyalty is being reflected, how it is understood by the employees and what it is affected by.

First part of the thesis deals mostly with theoretical considerations and explanations of various areas of human behaviour, human resources management, motivation, employee satisfaction and employee commitment. Second part deals with the results of the survey, which confirmed our initial claim of presence of loyalty. We analysed individual survey results and the factors that associate job satisfaction with employee commitment.

In conclusion, we highlighted the importance of continuous improvement of conditions that lead to employee satisfaction assurance and employee commitment. We also pointed to a need for constant assessment and improvement of the situation.

KEYWORDS

- employee commitment
- employee satisfaction
- motivation
- human behaviour
- human resource management

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Metode dela	3
2	OPREDELITEV POJMA PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....	4
2.1	Organizacija in človekovo vedenje	4
2.2	Ravnanje z ljudmi pri delu – pot k uspešnosti.....	6
2.3	Motivacija	8
2.4	Zadovoljstvo zaposlenih	11
2.5	Pripadnost zaposlenih podjetju.....	13
2.5.1	Znanstvena opredelitev pripadnosti.....	14
2.5.2	Povezava psihološkega in menjalniškega pristopa.....	15
2.5.3	Vrste pripadnosti, njihov vpliv in posledice	16
2.5.4	Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih.....	18
3	RAZISKAVA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH.....	20
3.1	Pridobivanje podatkov	20
3.2	Pregled osnovnih demografskih podatkov	20
3.2.1	Spol, starost in izobrazba	21
3.2.2	Skupina podjetij in število zaposlenih	23
3.2.3	Vrsta zaposlitve in starost zaposlenih.....	24
3.3	Analiza pridobljenih odgovorov.....	25
4	ZAKLJUČEK	49
5	LITERATURA IN VIRI	52
6	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem pomenu	6
Slika 2: Model človeške motivacije	9

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije ravnanja z ljudmi	7
Tabela 2: Dimenzije pripadnosti in njihov vpliv	17
Tabela 3: Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za posameznika in organizacijo	18
Tabela 4: Število izpolnjenih anket	21
Tabela 5: Število anketirancev glede na spol in starostne skupine	21
Tabela 6: Število anketirancev glede na spol in stopnjo izobrazbe	22
Tabela 7: Število anketirancev glede na skupine podjetij in število zaposlenih v njih	23
Tabela 8: Število anketirancev glede na vrsto zaposlitve in starostno skupino	24
Tabela 9: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrsto zaposlitve	26
Tabela 10: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrste podjetij	27
Tabela 11: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na število zaposlenih v podjetju	28
Tabela 12: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na stopnjo izobrazbe	29
Tabela 13: Odgovori na vprašanja št. 7 glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu	31
Tabela 14: Odgovori na vprašanje št. 8 glede na odnose v podjetju	33
Tabela 15: Odgovori na vprašanje št. 9 glede na število zaposlenih	34
Tabela 16: Odgovori na vprašanje št. 10 glede na starost zaposlenih	35
Tabela 17: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na starost	38
Tabela 18: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na stopnjo izobrazbe	39
Tabela 19: Odgovori na vprašanje št. 12	40
Tabela 20: Odgovori na vprašanje št. 13	42
Tabela 21: Odgovori na vprašanje št. 14	43
Tabela 22: Odgovori na vprašanje št. 15 glede na stopnjo izobrazbe	45
Tabela 23: Odgovori na vprašanje št. 16	47

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Število izpolnjenih anket	21
Graf 2: Število anketirancev glede na spol in starostne skupine	22
Graf 3: Število anketirancev glede na spol in stopnjo izobrazbe	23
Graf 4: Število anketirancev glede na skupine podjetij in število zaposlenih v njih ..	24
Graf 5: Število anketirancev glede na vrsto zaposlitve in starostno skupino	25
Graf 6: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrsto zaposlitve	26

Graf 7: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrste podjetij.....	27
Graf 8: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na število zaposlenih v podjetju	28
Graf 9: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na stopnjo izobrazbe.....	30
Graf 10: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu	31
Graf 11: Odgovori na vprašanja št. 8 glede na odnose v podjetju.....	33
Graf 12: Odgovori na vprašanje št. 9 glede na število zaposlenih.....	34
Graf 13: Odgovori na vprašanja št. 10 glede na starost zaposlenih	36
Graf 14: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na starost.....	38
Graf 15: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na stopnjo izobrazbe.....	39
Graf 16: Povprečje odgovorov na vprašanje št. 12	41
Graf 17: Prikaz razmerij posameznih trditvev pri vprašanju št. 13	42
Graf 18: Pregled dejavnikov kot vsote rezultatov stopnje 5 in zelo pomembno.....	44
Graf 19: Odgovori na vprašanje št. 15 glede na stopnjo izobrazbe.....	46
Graf 20: Prikaz razmerij pri posamezni trditvi pri vprašanju št. 16.....	48

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Slovensko gospodarstvo je od osamosvojitve doživelo precej pretresov in sprememb: izguba jugoslovanskega trga, propad velikih sistemov (Iskra, TAM ...), vstop tujih podjetij in korporacij v slovenska podjetja (Henkel – Zlatorog, Goodyear – Sava ...), prestrukturiranje podjetij in usmerjenost na zahodne trge, vstop Slovenije v Evropsko unijo, ki je prinesla tudi prosti pretok blaga, delovne sile in kapitala, privatizacije in prevzemi podjetij, racionalizacije v javni upravi, finančna in gospodarska kriza, ki je med drugim povzročila zlom velikih gradbenih podjetij (Primorje, Vegrad, SCT). Ne glede na to, ali so se številna podjetja zapirala, prestrukturirala ali životarila, so v takšnih primerih velik davek vedno plačali zaposleni, bodisi z izgubo dela zaradi zaprtja podjetja bodisi s slabimi odnosi v podjetju kot posledicami slabega ali napačnega vodenja ali pa celo prikritega izkoriščanja, predvsem delavcev iz drugih držav. Vsi ti dogodki so pri zaposlenih močno spremenili razumevanje dela in odnos do njega ter pripadnost zaposlenih podjetju. Delo in zaposlitev naenkrat nista bila več samoumevna. Za večino zaposlenih je delo postajalo vedno večja vrednota in vedno bolj so se zavedali nujnosti imeti delo za preživetje. Hkrati pa so na trg dela vstopale nove generacije, ki so se soočale in se še soočajo z nezaposljivostjo, v zadnjem času pa tudi generacije, ki so uspele z novimi in inovativnimi pristopi v iskanju poslovnih priložnosti. Vse to in drugi dejavniki močno vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju, ki je nujna za njegovo uspešno delovanje. Podjetje, ki nima močno pripadnih zaposlenih, je namreč dolgoročno obsojeno na propad.

V diplomski nalogi želimo raziskati, kakšna je pripadnost zaposlenih podjetjem. Trdimo namreč, da pripadnost zaposlenih podjetjem v Sloveniji obstaja, sicer podjetja v vsak dan bolj zahtevnih in spreminjajočih se konkurenčnih razmerah sodobnega poslovanja ne bi mogla preživeti in uspešno delovati. Brez zavedanja najvišjega vodstva in vzpostavljanja razmer za razvoj in povečevanje pripadnosti podjetju ni moč pričakovati pripadnih zaposlenih. Negativne izkušnje preteklosti so morda marsikomu spremenile pogled na pripadnost, ki izhaja predvsem iz nezaupanja vodstvu. Na takšnih primerih se še bolj kaže, kako pomembna je vloga vodstva, ki mora poskrbeti za zagotavljanje in ohranjanje pripadnosti zaposlenih.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je oceniti, kakšna je pripadnost zaposlenih podjetjem glede na postavljeno trditev, da pripadnost obstaja. Namen je tudi analizirati, kako zaposleni razumejo pripadnost, kako jo izražajo, kateri dejavniki vplivajo nanjo ter kakšne razmere za nastanek in krepitev pripadnosti zaposlenih so vzpostavljene v podjetjih.

Rezultati diplomske naloge bodo uporabni za prepoznavanje pozitivnih učinkov, ki jih podjetju prinaša pripadnost zaposlenih, za ugotavljanje trenutnega stanja pripadnosti zaposlenih, ustrezno vzpostavljanje in načrtovanje razmer za doseganje in povečevanje pripadnosti zaposlenih in na osnovi merjenja ustrezno ukrepanje.

Želimo tudi spodbuditi podjetja in organizacije, da čim bolj prepoznajo prednosti pripadnosti zaposlenih podjetju in se tega lotijo načrtno, z ugotavljanjem dejanskega stanja, z vzpostavljanjem in zagotavljanjem razmer ter sprotim preverjanjem in ukrepanjem.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Izhajamo iz predpostavke, da pripadnost zaposlenih v podjetjih v Sloveniji obstaja. Razlikuje se od vrste dejavnikov, na primer spola, starosti, stopnji izobrazbe, vrste in zahtevnosti dela v organizaciji, delovne dobe v organizaciji, oblike zaposlitve in podobno. Kako zaposleni danes razumejo pripadnost podjetju, je močno odvisno od dogodkov, ki so zaznamovali slovensko gospodarstvo, saj so bila v Sloveniji le redka podjetja, ki so se uspešno izognila težavam. Dokaj sveže so še vedno tudi posledice zadnje gospodarske krize. Najbolj ranljivi so bili predvsem zaposleni v podjetjih. Ob tem se zastavlja vprašanje, kako so vsi ti dogodki vplivali na zaposlene, kakšna je zaradi tega njihova pripadnost podjetju, v katerem so trenutno zaposleni, in ali so podjetja že spoznala pomen pripadnosti zaposlenih.

Podjetja, ki so postavila jasne cilje in strategije, so v večini primerov uspešno izstopila iz krize, tudi zahvaljujoč vsem zaposlenim v podjetju, ki so predstavljene cilje sprejeli in strategije razumeli. Na drugi strani so podjetja, ki nikakor niso znala ali hotela izkoristiti potenciala zaposlenih. Organizacijska klima v takšnih podjetjih je slabela, zaposleni so postajali apatični, njihova pripadnost je padala, podjetja so živetarila in naposled ugasnila. Če zaposleni niso pripadni, podjetje ali organizacija dolgoročno preprosto ne more obstati. Ravno zato pripadnost mora obstajati, vprašanje je le, kako jo zaposleni izražajo, na kako visoki ravni je in kako se zagotavlja. Novejših ugotovitev o pripadnosti zaposlenih v podjetjih v Sloveniji, ki bi segale nekako 10 let nazaj in torej zajemale stanje zadnjega viharnega obdobja slovenskega gospodarstva, praktično ni. Ni zaslediti objav, ki bi statistično opredeljevale pripadnost zaposlenih v slovenskem prostoru. Uspešna podjetja in korporacije govorijo o tem kot o zelo pomembni prednosti podjetja na vedno bolj konkurenčnem trgu. Uporabljajo različne pristope, kot na primer družini prijazno podjetje, učeča se organizacija in podobno.

Ker gre pri raziskovanju pripadnosti zaposlenih podjetju za dokaj kompleksno in obsežno področje, bi dejanska predstavitev stanja zahtevala pridobitev podrobnih rezultatov po regijah, vrsti gospodarske dejavnosti ali branže, velikosti in lastništvu podjetij, zahtevnosti del, stopnji in smeri izobrazbe, deficitarnosti poklicev, starostni

skupini, socialnem stanju zaposlenih in tudi spolu. V diplomski nalogi se bomo naslanjali le na pridobljen vzorec anketnih odgovorov. Zaključki bodo torej temeljili na vzorcu in ne na populaciji. Iz dobljenih rezultatov bomo s pomočjo primerjalnih analiz podali splošne sklepe.

1.4 METODE DELA

Prvi del diplomske naloge temelji na metodi združevanja, saj smo za predstavitev problema združili teorijo različnih avtorjev s področja človekovega vedenja, ravnanja z ljudmi pri delu, motivacije, zadovoljstva zaposlenih in pripadnosti zaposlenih.

V raziskovalnem delu diplomske naloge smo s pomočjo metode anketiranja pridobili ustrezne podatke in na podlagi analize ocenili, ali naša postavljena trditev drži, kako se pripadnost zaposlenih odraža glede na posamezne kriterije, katere vrste pripadnosti se pojavljajo in kako jo zaposleni razumejo in izražajo. Kreirali smo anonimni anketni vprašalnik. Vprašanja so zasnovana tako, da dobljeni rezultati omogočajo ovrednotenje s pomočjo induktivne metode, torej iz dobljenih rezultatov podati splošne sklepe. Z njim smo želeli pridobiti rezultate zaposlenih tako v proizvodnih podjetjih in storitveni dejavnosti kot tudi v javni upravi.

2 OPREDELITEV POJMA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Pripadnost članov neki organizirani skupini oziroma organizaciji je prav gotovo med zanj najpomembnejšimi cilji, z vidika članstva pa zelo pozitivna lastnost. Tudi sicer sama beseda pripadnost izraža pozitivno stanje. Čeprav gre za zelo razumljivo dejstvo, je pot do pripadnosti zaradi različnih dejavnikov dokaj zapletena, marsikdaj tudi neuspešna. Na eni strani imamo s svojimi značilnostmi organizacijo ali skupino in na drugi strani ljudi ali člane z njihovimi lastnostmi, vmes pa različne dejavnike, ki morajo s svojim delovanjem obe strani čim bolj učinkovito povezati v končni cilj: pripadnost.

»Ko govorimo o pripadnosti zaposlenih (angl. employee commitment), je potrebno omeniti tudi lojalnost zaposlenih (angl. employee loyalty) saj se ta dva pojma tesno prepletata. Razlika med njima je zelo majhna, tako da jih npr. vodja pri vsakodnevnem delu niti ne opazi. Pravzaprav to tudi ni potrebno, saj se pripadnost in lojalnost vedno obravnavata skupaj. Kadar se torej uporablja izraz pripadnost, je poleg pojmovana tudi lojalnost. Pripadnost in lojalnost zaposlenega bomo najbolj nazorno prepoznali kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in svojemu timu. Poznamo sicer več vrst lojalnosti in pripadnosti: timu ali skupini, delu, vodji, karieri, organizaciji ... Najpomembnejša je pripadnost organizaciji. Cilj je, da dosežemo pripadnost zaposlenih organizaciji, in sicer tako, da organizacija poskrbi za zadovoljstvo zaposlenih.« (Mihalič, 2008, 7)

Zaradi tesne povezave med pojmom pripadnost in lojalnost zaposlenih bo v diplomski nalogi uporabljen le termin pripadnost zaposlenih.

2.1 ORGANIZACIJA IN ČLOVEKOVO VEDENJE

Za razumevanje povezanosti med organizacijo in človekovim vedenjem Lipičnik (1998, 22) navaja dve zelo podobni definiciji organizacije, in sicer: »Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja.« (Lipovec, 1987, 34–35) ter »Organizacija je koordinirana socialna enota, sestavljena iz dveh ali več ljudi, ki delujejo na relativno trajni osnovi, da bi dosegala skupen cilj ali vrsto ciljev.« (Robbins, 1989, 2) Na osnovi teh definicij predpostavlja, da se organizacija ukvarja z vprašanjem, kako oblikovati razmerja med ljudmi pri delu, da bi bili postavljeni cilji lahko doseženi.

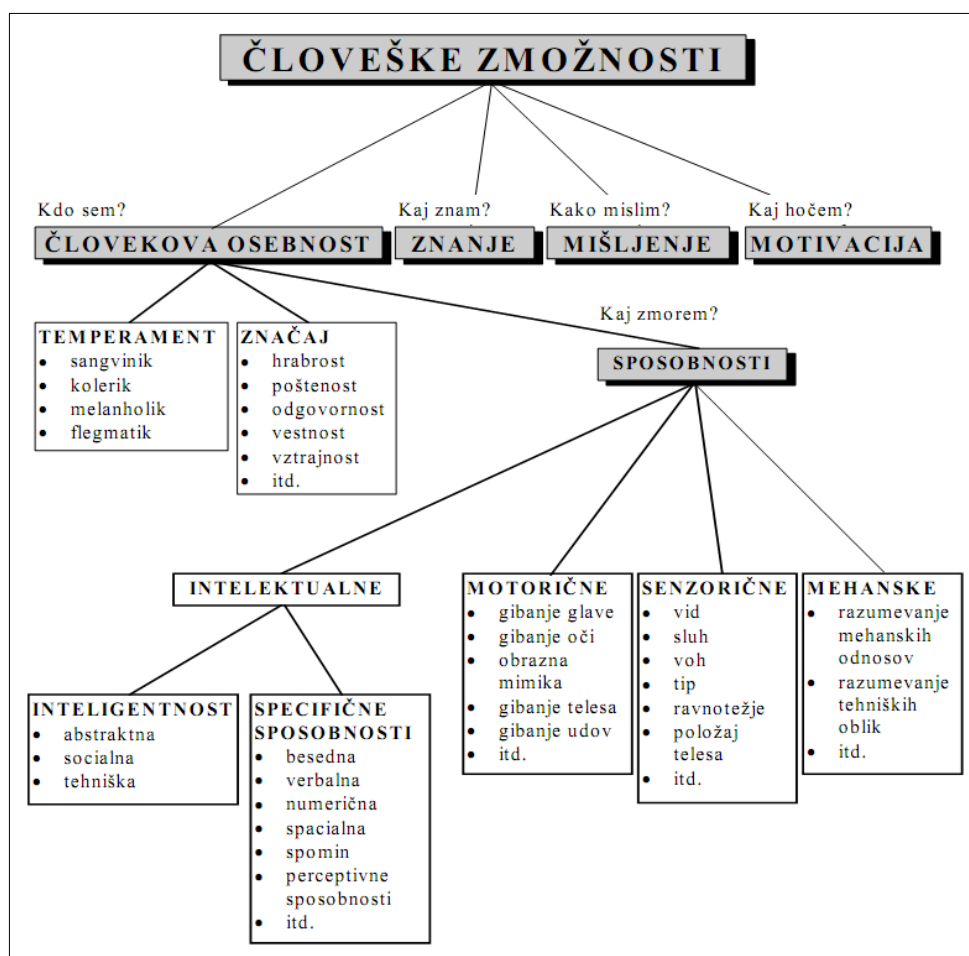
Proučevanje vedenja ljudi v organizaciji poteka zaradi povečevanja organizacijske učinkovitosti, torej kaj ljudje delajo v organizaciji in kako vedenje vpliva na uspešnost organizacije. Pri tem gre za uporabo različnih ved: psihologije, sociologije, socialne psihologije in politične znanosti. Psihologija je usmerjena v

spoznavanje individualnega vedenja: učenja, motivacije, osebnosti, čutnega dožemanja, izobraževanja, ugotavljanja uspešnosti, merjenja stališč, profesionalne selekcije, oblikovanja dela in delovnega stresa. Sociologija je usmerjena k spoznavanju skupinskega vedenja: skupinske dinamike, komunikacije, moči, konfliktov in medskupinskega vedenja. Prispeva pa tudi k razumevanju vedenja v večjih organizacijskih sistemih, saj se ukvarja s formalno organizacijsko teorijo, birokracijo, organizacijsko tehnologijo, organizacijskimi spremembami in organizacijsko kulturo. Socialna psihologija proučuje spreminjanje vedenja, stališč, komunikacije, skupinskih procesov in skupinskih odločanj, zato pojasni marsikatero dogajanje v skupini. Tudi antropologija je s primerjanjem vrednot, stališč in kulture narodov pojasnila številne dogodke v skupinah. Ravno tako s proučevanjem organizacijske kulture in okolja pojasnjuje tudi nekatere vidike večjih organizacijskih sistemov. K pojasnjevanju konfliktov, organizacijske politike in moči pa pripomorejo politične znanosti. Za razumevanje vedenja je pomembno poznati razlike predvsem med organizacijsko teorijo, organizacijskim razvojem, organizacijskim vedenjem in človeškimi viri (Lipičnik, 1998, 23–24).

V prihodnosti bodo še bolj, kot je to očitno danes, odločilno vlogo odigrali predvsem ljudje in njihove zmožnosti. Tehnične prednosti bodo kratkoročne in precej manjša konkurenčna prednost kot odkrite in uporabljene človeške zmožnosti. Čeprav so človeške zmožnosti zelo širok pojem, saj zajemajo vse znane in neznane lastnosti, pa so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Gre za psihične, fiziološke in fizične zmožnosti. Človekove zmožnosti razlikujemo tudi po načinu njihovega pridobivanja. Nekatere so povezane z dednostjo, druge so pridobljene v življenju. Med prve spadajo vse vrste sposobnosti, med druge pa vse vrste znanja. V ožjem smislu človekovih zmožnosti gre predvsem za sposobnost, znanje in motivacijo (Lipičnik, 1998, 26).

Kakršnekoli zmožnosti ima človek, so za organizacijo in vedenje ljudi v njej odločilni: znanje, spretnosti, sposobnosti in osebnostne lastnosti. Znanje človeku omogoča reševanje znanih problemov, torej tistih, ki jih je že videl in rešil. Spretnosti se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti, saj omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Sposobnosti so človekovi potenciali za razvoj določenih zmožnosti. Odločilno vplivajo na reševanje problemov z neznanimi rešitvami, do izraza pa pridejo predvsem v kombinaciji z znanjem. Osebnostne lastnosti so vse človekove vrline, ki so nujne za reševanje problemov in dajejo poudarek vsaki človekovi reakciji (značaj, temperament ...). Same ne rešujejo težav, nastopajo pa kot katalizator pri človekovem odzivanju (Lipičnik, 1998, 26–27).

Na sliki 1 je prikazana približna slika človeških zmožnosti v širšem pomenu.



Slika 1: Približna slika človeških zmožnosti v širšem pomenu
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 27)

2.2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU – POT K USPEŠNOSTI

Možina et al. (1998, 3) navajajo, da so najpomembnejši vir organizacije in njene konkurenčnosti njeni ljudje, zaposleni, ki jih imenujemo kadri. Kadre opredeljujejo kot vse ljudi, ki lahko na kakršenkoli način sodelujejo v neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Z izrazom kadrovske viri opredeljujejo zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranje, vrednote in tudi njihovo navezanost na organizacijo ali skupino in pripravljenost na sodelovanje. Menedžment kadrovskih virov pa pojasnjujejo kot splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči takšno uspešno ravnanje s kadrovskimi viri, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Nanaša se torej na vodenje, ravnanje in upravljanje kadrovskih virov v organizaciji.

Možina et al. (1998, 6) pojasnjujejo, da se je obravnavanje zaposlenih v posameznih obdobjih spreminjalo glede na potrebe in pojmovanja ter tudi glede na družbene vrednote in ekonomske ureditve. Obstajale so različne teorije ravnanja z ljudmi. Danes govorimo o teoriji ravnanja s kadrovskimi viri. V tabeli 1 Možina (1998, 7) navaja primerjavo različnih teorij ravnanj z ljudmi.

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Podmena	Podmena	Podmena
<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni delo sovražijo. • Osnovni motiv za delo je plačilo. • Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo. • Zaposlene je treba k delu priganjati. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni želijo biti koristni in pomembni. • Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni. • Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih. • Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ljudje radi opravljajo svoje delo. • Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam. • Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov. • Intelktualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.
Politike	Politike	Politike
<ul style="list-style-type: none"> • Nadzor in kontrola. • Naloge razdeljene v enostavne ponavljajoče se operacije. <ul style="list-style-type: none"> • Podrobna opisanost delovnih postopkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzbuditi pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti. • Ljudi obveščati in jim prisluhniti. • Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. • Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti. • Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.

Tabela 1: Teorije ravnanja z ljudmi

(Vir: Možina (1998, 7), prerejeno po R. E. Miles (1995), Theories of Management. New York: Mc Graw-Hill, tabela 1–3)

Številni strokovnjaki trdijo, da ravnanje z ljudmi pri delu danes postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije. Uspešnost organizacije se vedno bolj odraža v njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanju in ohranjanju visoko usposobljene delovne sile in njeni čim bolj načrtni in premišljeni uporabi. V prihodnosti bo to na vse bolj globalnem in zahtevnem trgu še bolj očitno. Ne obstaja enoten model ravnanja z ljudmi, pač pa si iz elementov različnih modelov sestavimo svoj model, ki temelji na predvidenih dogodkih (Lipičnik, 1998, 41–42).

Lipičnik (1998, 29–31) navaja, da so Driver, Coffey in Bowen (1988) odkrili šest modelov ravnanja z ljudmi: administrativni model, legalni model, finančni model, vodstveni model, humanistični model in vedenjsko-spoznavni model. Ravnanje z ljudmi pri delu je pravzaprav stalen proces, ki organizacijo dolgoročno vodi v različne izboljšave in napredek. Nanj vplivajo različni dogodki, ki se začenejo s spremembami na trgu, na katerem želimo biti konkurenčni in uspešni. Kako bomo ravnali z ljudmi pri delu, ni odvisno le od nas samih, našega znanja in našega odnosa do ljudi, temveč od stanja na trgu.

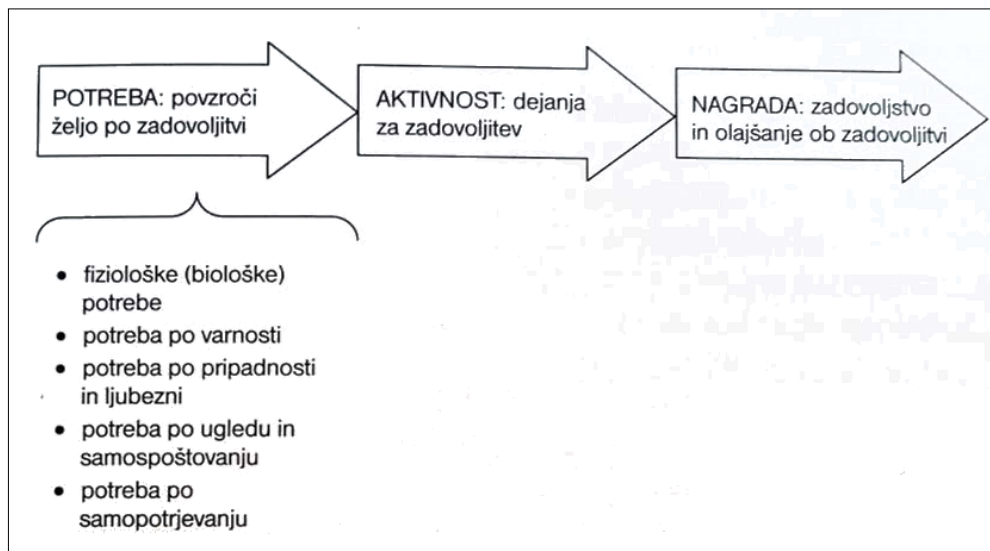
Ravno zato, ker so številna podjetja spoznala, da so ljudje njihov najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, se zaposlenim posveča čedalje več pozornosti. Pri tem nastajajo dobre prakse in zgledi, ki takšna podjetja postavljajo pred konkurenco. Zupan (2001, 42) navaja, da je Jeffrey Pfeiffer (1998) dobre zgled po večletnem obdobju proučevanja mnogih uspešnih ameriških podjetij in tudi podjetij drugih gospodarsko razvitih držav združil v sedem skupin: zagotavljanje varnosti zaposlitve, izbirčnost pri zaposlovanju, obsežno usposabljanje, obsežno komuniciranje, timsko delo in decentralizirano odločanje, visoke plače, ki so povezane z uspešnostjo, in zmanjševanje statusnih razlik. Navaja tudi, da se načini ravnanja z ljudmi v podjetjih v Sloveniji bistveno ne razlikujejo od podjetij v tujini. Vendarle pa so nekatere izkušnje zaradi zakonodaje in kulture v našem poslovnem okolju manj zanimive. Naša zakonodaja namreč zagotavlja precej visoko varnost zaposlitve in tudi statusne razlike so neprimerno manjše in tako tema dvema področjema podjetja namenjata manj pozornosti.

Na odločitev, katerim dejavnikom bo podjetje na poti k uspešnosti posvečalo največjo pozornost, vpliva predvsem poslovna in kadrovska strategija. Razlika v pristopih namreč nastaja predvsem zaradi poslovnega okolja, dejavnosti in velikosti podjetij. Vsako podjetje je s svojimi značilnostmi, zgodovino in kulturo okolje zase. Dober sistem podpira in spodbuja uspešnost zaposlenih. Praksa pa je že mnogokrat potrdila, da so uspešni zaposleni bolj zadovoljni, tako pri delu kot tudi v zasebnem življenju. Zaposleni tako vstopijo v pozitivno spiralo, saj zadovoljstvo v naslednjem koraku povečuje uspešnost, ta pa generira novo zadovoljstvo (Zupan, 2001, 44).

2.3 MOTIVACIJA

Motivacija je psihološki element, ki človeka spodbudi in ga s pomočjo njegovih aktivnosti vodi k zadovoljevanju potreb, koristi ali doseganju določenih ciljev. Je kot nekakšna gonilna sila na tej poti, ki proces zaključi s človekovim zadovoljstvom ali nagrado. Ljudje imajo različne potrebe, ki so fiziološke narave (lakota, žeja, spanje, počitek, bolečina, toplota ...) in psihološke narave (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost, ljubezen ...) (Hočevnar, Jaklič in Zagoršek, 2003, 142–143).

Na sliki 2 je prikazan enostaven model človeške motivacije. Različne potrebe povzročijo željo po zadovoljitvi. Z aktivnostjo različnih dejanj za zadovoljitev se nato proces zaključi z nagrado oz. zadovoljstvom.



Slika 2: Model človeške motivacije

(Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, 143)

Pri človeku nastopata notranja in zunanja motivacija. Za notranjo motivacijo gre, kadar neko dejavnost počne zaradi dejavnosti same in mu prinaša občutek osebnega zadovoljstva oziroma notranjo nagrado. Odvisna je od problema ali naloge in od lastnosti, zanimanj in vrednot človeka. Za zunanjo motivacijo gre, kadar človek nekaj počne zaradi zunanje spodbude in mu prinaša denarno ali nedenarno nagrado. Ob tem pa zadovoljuje tudi nekatere svoje potrebe, npr. po varnosti, pripadnosti, moči (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003, 143).

Motiviranje zaposlenih je ena od osnovnih nalog menedžerjev in vodij, saj gre za način vplivanja na delo zaposlenih, da delajo tako, da uresničujejo cilje podjetja, ob tem pa tudi svoje cilje. Treba je ugotoviti, kaj določenega posameznika motivira (kaj rad počne), in notranjo motivacijo uporabiti za doseganje ciljev (Hočevar et al., 2003, 142–143).

Kot navajajo Hočevar et al. (2003, 144–145), ločimo pri motivaciji dve vrsti dejavnikov, in sicer higienike in motivatorje. Med higienike sodijo npr.: korektni sodelavci in vodje, ustrezne delovne razmere, učinkovite procedure itd. Če higienikov ni ali so slabi, je posameznik demotiviran in nezadovoljen, saj jih za normalno delo pričakuje. Ne pomenijo pa motivacije za boljše delo, zato tudi njihovo izboljšanje ne bo vplivalo na večjo motivacijo ali zadovoljstvo. Motivatorji zadovoljujejo potrebe na višji ravni (npr. potreba po priznanju, odgovornosti, dosežkih, možnosti napredovanja in rasti in podobno). Če motivatorjev ni, so delavci do dela ravnodušni, ne pa nezadovoljni. Njihova prisotnost pomeni visoko motiviranost in zadovoljstvo z delom. Motivatorji in higieniki se od posameznika do

posameznika lahko razlikujejo. Kar je za ene motivator, je za druge lahko higienik ali obratno. Tudi pri isti osebi se lahko motivator včasih spremeni v higienika. Eden takšnih primerov je npr. božičnica, na katero se zaposleni navadijo. Ker jo pričnejo jemati kot samoumevno, ni več motivator. Ko pa podjetje božičnice ne izplača, so zaposleni nezadovoljni.

Številni strokovnjaki so si enotni, da danes poslovanje podjetja v vse bolj zahtevnem globalnem in konkurenčnem okolju postavlja menedžerje vedno znova pred izziv, kako v trenutni situaciji voditi in motivirati zaposlene, da bodo ohranjali zadovoljstvo pri delu in s svojim delom prispevali k ciljem podjetja, ki bo podjetju ohranjalo prednost pred konkurenco. Poleg kompetenc menedžerjev jim je v pomoč tudi poznavanje motivacijskih teorij o človekovih potrebah, ki vsaka na svoj način pojasnjuje delovanje in reagiranje zaposlenih.

Križman in Angelovski (2008, 49–50) v zvezi z motivacijo izpostavljata naslednje teorije:

- Teorija Z, ki predpostavlja, da bodo zaposleni postali delovni, če se jim bodo ustvarile ustrezne vrednote. To so zaposleni, ki so pri svojem delu vestni in marljivi in svoje delo vedno opravijo čim bolj ustvarjalno in kakovostno.
- Frommova teorija, ki omenja dve skupini zaposlenih, in sicer tisto, ki bi rada kaj imela, predvsem materialno obliko, in tisto skupino, ki bi rada kaj bila ali postala.
- Maslowova teorija, ki temelji na petih osnovnih skupinah potreb: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samospoštovanju. Med seboj so v hierarhičnem zaporedju. Človekova dejavnost je usmerjena navzgor, vendar šele, ko je zadovoljena potreba na nižji ravni. Z vidika pripadnosti je zanimivo, da po tej teoriji sledi pripadnost takoj, ko ima človek zagotovljene fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, torej pred družbenimi potrebami (spoštovanje, samospoštovanje).
- Herzbergova dvofaktorska teorija, ki sloni na higienikih, ki sami po sebi zaposlenih ne motivirajo za boljše delo, in motivatorjih, ki neposredno spodbujajo zaposlene k boljšemu delu. S pravilno uporabo obeh lahko menedžerji povzročijo reakcije in aktivnosti, ki posledično vodijo do pripadnosti.
- Vroomova teorija, ki temelji na pričakovanju, kjer zaposleni pričakuje, da ga bo večje prizadevanje pri delu pripeljalo do večje nagrade.
- Teorija pravičnosti, ki poudarja pomen pravičnosti v organizaciji. Posameznik neprestano primerja svoj vložek v delo in ga primerja z vložkom in prejemkom drugih zaposlenih.
- Leavittova teorija, ki temelji na potrebi pomanjkanja po nečem in nastanku napetosti, ki sledi potrebi. Ko zaposleni z aktivnostjo napetost sprosti, doseže cilj in zadosti potrebi. Sledi olajšanje in prvotno stanje, ki traja, dokler ne pride do nove potrebe.
- Hackman-Oldhamerjev model obogatitve, ki opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki močno vplivajo na motivacijo: doživljanje pomembnosti – delo se

izplača, doživljanje odgovornosti – občutek osebne odgovornosti, poznavanje rezultatov – poznavanje ravni uspešnosti. Če je katera od okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija.

Menedžerji, ki poznajo zakonitosti različnih motivacijskih teorij, bodo lažje ustvarili motivacijske modele. Lažje bodo razumeli razmišljanje in ravnanje zaposlenih in lažje predvidevali njihove reakcije ter lažje dosegli njihovo pripadnost podjetju. Pri tem pa morajo posebej paziti na njihove občutke, kot so pravičnost, enakost in pričakovanja. Najboljši način, s katerim menedžer lahko ugotovi, kaj motivira zaposlene, je, da jih vpraša (Križman in Angelovski, 2008, 50).

2.4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Številne raziskave so pokazale, da se s primernim oblikovanjem dela poveča motivacija zaposlenih za delo, s čimer se izboljšuje rezultate dela in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Zvezo med omenjenimi dejavniki pojasnjujejo motivacijske teorije. Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo, hkrati pa je zadovoljstvo vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik pri delu želi. Zadovoljni zaposleni so tudi največ, kar si lahko želita vsak vodja in organizacija, in dober temelj za vse, kar lahko skupaj dosežejo.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno pojasnimo kot zelo pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je nastalo kot rezultat načina doživljanja dela, razumevanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutka vseh elementov dela in delovnega mesta. Strokovno gre pri tem za tako imenovano posameznikovo afektivno reakcijo na delo, delovno okolje, delovne razmere in delovno mesto. Preprosto pa lahko zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu označimo kot občutek, ki ga čuti posameznik, zaradi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Gre tudi za to, da že sama misel na delo pri posamezniku povzroči prijetne občutke in optimističen pogled na njegovo karierno prihodnost (Mihalič, 2006, 266).

Zadovoljstvo zaposlenih je najpomembnejši dejavnik pri zaposlenem. Nezadovoljstvo je namreč prvi in tudi najpogostejši vzrok za zavestno odločitev zaposlenega za odhod iz organizacije. Organizacije se s tem dejstvom pričnejo ukvarjati, ko zaposleni zaradi nezadovoljstva z delom že izrazi željo po odhodu, kar pa je v večini primerov že prepozno (Mihalič, 2006, 266).

Številni primeri kažejo, da je nezadovoljstvo zaposlenih najpogostejši vzrok za slabo ali neustrezno opravljanje del in nalog, kajti le zadovoljni zaposleni pri delu bodo bolj uspešni in učinkoviti, kar se bo odražalo tudi v večji uspešnosti in učinkovitosti

organizacije. Organizacija je uspešna in učinkovita le, če je v njej zadovoljna velika večina zaposlenih (Mihalič, 2008, 4).

Mihalič (2008, 4) navaja, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej. Tega bodo hitreje in močnejše ustvarjali tisti zaposleni, ki so v organizaciji zadovoljni. To bo vplivalo na krepitev celotnega intelektualnega kapitala, na večjo produktivnost in na krepitev finančnega kapitala organizacije itd. Pri tem omenja, da tudi raziskave s področja človeškega kapitala v okviru upravljanja intelektualnega kapitala, ki so jih opravili Florides, Ulrich, Roos in drugi, vedno znova potrjujejo ključen pomen zadovoljstva zaposlenih za uspešen razvoj človekovega kapitala. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na boljšo kakovost izdelkov ali storitev in je zato zelo tesno povezano z zadovoljstvom kupcev, kar potrjujejo tudi številne raziskave in meritve.

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od posameznika. Nanašajo se predvsem na sodelavce, fizične razmere dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo in drugo. Pri tem pa nastaja vprašanje, kateri dejavniki so v praksi najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, 5).

Mihalič (2008, 5) v zvezi s tem vprašanjem povzema rezultate najobsežnejše mednarodne raziskave na tem področju, ki jo je opravil Gallupov inštitut. Kot najpomembnejše predpogoje za zadovoljstvo zaposlenih navaja: definiranje pričakovanj in jasno postavljanje ciljev, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, spodbujanje sposobnosti in združevanje sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in motiviranje. Gre za splošne elemente, ki zagotavljajo zadovoljstvo večjega dela zaposlenih. Pri tem ne smemo pozabiti na individualne želje in potrebe. Za povečanje zadovoljstva večine zaposlenih je treba najprej uvesti splošne pristope, nato pa obravnavati vsakega posameznika posebej. Cilj mora biti ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni oziroma celo srečni zaposleni.

Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je neprestan proces razvoja, vzpostavljanja in ohranjanja dejavnikov, ki omogočajo in povečujejo nivo zadovoljstva vseh zaposlenih in s tem uspešnosti organizacije. Izvajati ga mora vsak vodja in vsaka organizacija, vanj pa mora biti vključen vsak zaposleni. Gre torej za proces, ki ne sme biti nikoli zaključen, glavno vlogo ima vodstvo, ki se zaveže k stalnemu povečevanju in vzdrževanju visokega nivoja zadovoljstva zaposlenih. Končni cilj je doseči, da bodo zaposleni na osnovi zadovoljstva organizaciji tudi pripadni in lojalni (Mihalič, 2008, 12).

Kako podjetje napreduje k temu cilju in kje je, pa ugotovimo z merjenjem zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Merjenje vodstvu pokaže dejansko sliko in prinese pomembne povratne informacije za potrebne spremembe. Priporočljivo je, da se merjenje izvaja vsaj enkrat letno. Zelo priporočljivo pa je, da se izvede tudi pred, med in po uvedbi velikih sprememb v organizaciji (npr. reorganizacija, odpuščanje zaposlenih, prestrukturiranje, selitve in podobno). V merjenje vključimo vse zaposlene, saj bodo rezultati tako bolj popolni in realni (Mihalič, 2008, 90).

2.5 PRIPADNOST ZAPOSLENIH PODJETJU

Tudi v Sloveniji vedno več podjetij prihaja do spoznanja in poudarja, da so pripadni zaposleni njihova konkurenčna prednost, saj povečujejo kakovost izdelkov ali storitev, večajo produktivnost, so bolj kreativni in inovativni. Dolgoročneje je tudi sodelovanje z zaposlenimi. Pripadni zaposleni se v kriznih trenutkih odzivajo drugače, so bolj zanesljivi in delujejo v smeri rešitve. Pripadnost ima torej pozitivne učinke na podjetje. Ključno vlogo pri nastajanju pripadnosti ima vodstvo, ki poleg drugega z lastnimi zgledi pripadnost sporoča in jo izvaja.

Kot že omenjeno, sta zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost zaposlenih v zelo tesni povezavi, saj se prek prvega stanja doseže drugo. Za uspešnost in učinkovitost zaposlenega je pripadnost vedno nekoliko manj pomembna, ne pa nepomembna. Zaposleni je namreč lahko uspešen in učinkovit le, če je zadovoljen, ob tem pa ni potrebno, da je tudi pripaden. Čeprav se pripadnost doseže prek zadovoljstva, je torej zaposleni lahko samo zadovoljen, ne pa tudi pripaden. Ne more pa biti pripaden, če najprej ni zadovoljen. Vsekakor je za uspešnost podjetja dolgoročno najbolje, da pri zaposlenih doseže obe stanji (Mihalič, 2008, 6).

Mihalič (2008, 6) pravi, da zaposleni skoraj nikoli ne razmišlja, kako bi postal bolj pripaden podjetju, ampak se prek različnih dejavnikov pripadnost razvije spontano. To mora podjetje oz. njegovo vodstvo tudi razumeti, kajti kakršnekoli metode ali postopki spodbujanja pripadnosti zaposlenih lahko povzročijo nasprotno učinke. Pripadnost zaposlenih je veliko težje doseči kot pa njihovo zadovoljstvo. Interes po zadovoljstvu je dvostranski, po pripadnosti pa enostranski. Za zadovoljstvo zaposlenega si prizadevata tako podjetje kot zaposleni, medtem ko k pripadnosti teži predvsem podjetje.

Musek (2006) pravi, da o pripadnosti podjetju lahko govorimo, kadar zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje, so pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja in so zatrdno odločeni ostati v podjetju. Pripadnost ima lahko tri osnove: vdanost, kar pomeni vključevanje v podjetje zaradi specifičnih nagrad (korist), istovetenje (identificiranje), kjer gre za vključevanje v podjetje zaradi želje po občutku sprejetosti, ter ponotranjenje, pri čemer gre za vključevanje v podjetje zaradi skladnosti med osebnimi in organizacijskimi vrednotami.

2.5.1 Znanstvena opredelitev pripadnosti

Podnar v svojem članku *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij* (2006, 2–4) pravi, da gre pri teoretični obravnavi pojma pripadnosti za dve liniji raziskav. Pri eni gre za usmerjenost na objekte, do katerih se posameznik čuti ali vede pripadno. Ko govorimo o delovnem okolju, so to kariera, vodstvo, delovna skupina in podobno. Druga linija se nanaša na naravo oziroma usmerjenost pripadnosti. Teorija znotraj te linije obravnava dva glavna pristopa razumevanja pripadnosti. Stevens s sodelavci (1978) ju definira kot psihološki in menjalni pristop.

Podnar (2006, 2) značilnosti obeh pristopov razloži z ugotovitvami in definicijami različnih strokovnjakov. Za psihološki pristop, imenovan tudi identifikacijski, je značilna aktivna in pozitivna naravnost posameznika do organizacije. Porter s sodelavci (1974, 604) pravi, da je pripadnost »intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenost v določeno organizacijo« in izpostavlja tri komponente pripadnosti:

- a. »močna vera v in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot,
- b. pripravljenost vložiti dodaten napor za dobro organizacije,
- c. neomejena želja ostati član organizacije.«

Menjalniški pristop je pripadnost kot »rezultat menjave spodbud/prispevkov med organizacijo in članom. Eksplicitni poudarek je na koristi članstva kot primarnega dejavnika, ki vpliva na to, ali ima posameznik korist ali izgubo v neprekinjenem procesu menjave, ki se med njim in organizacijo odvija« (Morris in Sherman, 1981, 512). Ta pristop poudarja menjalne vloške, ki naj bi določali naravo odnosa med obema partnerjema v menjalnem razmerju. Dober primer opredelitve menjalniške tradicije je tudi Becker (1960), ki pravi, da je pripadnost »težnja ohraniti konsistenten obstoječi tok aktivnosti« (Meyer et al., 1989, 152). Iz tega izhaja, da več ko je posameznik dal v organizacijo oziroma več ko s svojim odhodom iz organizacije izgubi, bolj pripaden bo organizaciji.

Podnar navaja, da Blau in Boal (1987) pojasnjujeta, da psihološki pristop razume pripadnost kot razpoloženje, menjalniški pristop pa kot vedenje. Oba pa poskušata opisati naravo odnosa, ki je značilen za posameznika do podjetja, v katerem je zaposlen.

V svojem bistvu sta si oba pristopa različna, zato ni enotne opredelitve organizacijske pripadnosti. Buchanan (1974) je ugotavljal, da pripadnost v literaturi med drugim pomeni pripravljenost zaposlenih vložiti veliko truda v prid organizacije, veliko željo ostati v organizaciji, veliko stopnjo lojalnosti, sprejemanje vrednot in ciljev organizacije, pozitivno ocenjevanje organizacije skupaj z nizom povratnih razmerij med podjetjem in zaposlenimi. Pripadnost torej označuje neko obliko psihološke povezanosti ali zvezo med zaposlenimi in podjetjem. V tem so si različni

avtorji zaradi raznolikega razumevanja in širine pojma še najbližje, čeprav ni enotnega soglasja.

2.5.2 Povezava psihološkega in menjalniškega pristopa

V zvezi s tem Podnar (2006, 3) omenja, da sta Natalie Allen in John Meyer s svojimi in avtorji drugih praktičnih raziskav in teoretičnih prispevkov pokazala, kako povezati psihološki in menjalniški pristop. Ugotovila sta, da je točka, kjer so si različne študije o pripadnosti skupne, povezanost pripadnosti z obratom. Zato trdita: »Zaposleni, ki so bolj pripadni, so tisti, ki bi najbolj neradi zapustili organizacijo.« (Allen in Meyer, 1990, 1) Ta skupna točka jima je služila, ko sta iz dveh različnih pristopov proučevanja organizacijske pripadnosti oblikovala dva osnovna tipa organizacijske pripadnosti: afektivno in vztrajnostno. Afektivno, imenovano tudi čustvena pripadnost, sta izpeljala iz psihološkega pojmovanja. Gre za to, da zaposleni ostanejo v organizaciji, ker tako hočejo. Vztrajnostno pripadnost sta izpeljala iz menjalniškega pristopa, kjer gre za to, da zaposleni ostanejo v organizaciji, ker nimajo boljše alternative. Wiener (1982) je poleg omenjenih tipov predlagal še normativni vidik pripadnosti, ki sta ga kot tretjo dimenzijo pripadnosti v kasnejših študijah vključila tudi Meyer in Allen (1990, 1997). Poleg identifikacije in koristi Meyer obravnava še etične norme oziroma moralne standarde posameznika, ki vplivajo na pripadnost podjetju. Gre za posameznikov občutek dolžnosti in odgovornosti. Zaposleni ostanejo v organizaciji, ker se čutijo moralno dolžne. Pri posamezniku se lahko vse tri dimenzije pripadnosti prepletajo. Nekateri vidiki pripadnosti so bolj prisotni, drugi manj. Strokovnjaki so pri svojih raziskavah model treh dimenzij pogosto praktično preverili in tudi potrdili.

Podnar (2006, 4) v tem kontekstu navaja, da je razumevanje naše pripadnosti zelo podobno temu, kar pravita Allen in Meyer: »Afektivna, vztrajnostna in normativna zavezanost so psihološka stanja, ki določajo posameznikov odnos z obravnavano entiteto in imajo implikacijo pri njegovi odločitvi, ali ostati v njej.« (Meyer in Allen, 1997, 93) Gre za povezovanje psihološkega in menjalniškega pristopa, ki zavrača ekskluzivnost, ki je značilna za psihološki pristop. Ta integracija upošteva različne tipe in vidike medsebojno prepletenih dimenzij pripadnosti. Eden glavnih razlogov izključnega zavračanja psihološkega pristopa je v ločevanju le med nižjo in višjo stopnjo pripadnosti s predpostavko, da je po definiciji pripadnost pozitivna naravnost. Ne upošteva dejstva, da obstajajo tudi vztrajnostna in normativna pripadnost oziroma moralna in kalkulatívna. Upoštevanje le afektivne pripadnosti je preozko, saj je ta definirana preširoko in se prekriva s pojmi lojalnost, identifikacija, zadovoljstvo z delom, povezanost delovne skupine, odgovorno vedenje zaposlenih in podobno, za katere pa je s praktičnimi raziskavami dokazano, da gre za ločene pojme.

Podnar (2006, 4) pravi, da podobno, kot trdita Allen in Meyer, opredeli pripadnost tudi Hunt s sodelavci: »Gre za notranje občutje, verovanje ali niz namer, ki

prispevajo k posameznikovi želji, da bi ostal znotraj organizacije.« (Hunt et al., 1985, 113)

Podnar (2006, 4) pripadnost v svojem prispevku označi za posameznikovo vezanost ali nevezanost in ravnanje ali neravnanje, da bi ostal član organizacije. Oblike so različne, saj gre za afektivno, vztrajnostno in normativno obliko pripadnosti. Na vsako izmed njih pa delujejo različni dejavniki.

2.5.3 Vrste pripadnosti, njihov vpliv in posledice

Kot navaja Podnar (2006, 4–5), Allen in Meyer (1990) ugotavljata, da na afektivno pripadnost delujejo štiri ključne skupine dejavnikov: osebne značilnosti, značilnosti dela (variabilnost, avtonomnost ...), izkušnje pri delu in organizacijske značilnosti. Dokazano je, da najbolj vplivajo delovne izkušnje, še posebej takšne, ki zadovoljujejo posameznikovo potrebo, da se znotraj organizacije počuti sproščeno in kompetentno in da se z organizacijo identificira. Mathieu in Zajac (1990) sta dodala še: vpliv vlog, ki jih imajo posamezniki v podjetju, odnos posameznika s skupino in nadrejenimi, motivacijo posameznika glede na poklicno in sindikalno pripadnost, interno motivacijo, vpletenost v delo, zadovoljstvo z delom, ki vključuje nadzor, sodelavce, notranje in zunanje zadovoljstvo, napredovanje, plačo, delo kot tako ter tudi izvedbo dela, ki vključuje doseganje norme in drugih kriterijev, vrednotenje dela, produktivnost, namen odhoda iz podjetja in podobno.

Na vztrajnostno pripadnost delujeta dva osnovna faktorja: pomen in/ali število investicij, ki jih posameznik vложи v organizacijo, in pomanjkanje boljših alternativ (Podnar, 2006, 4–5).

Na normativno pripadnost vpliva posameznikova primarna socializacija (družina, kultura) ali organizacijska socializacija, ki posameznika oblikuje pred ali po vstopu v določeno delovno okolje. Vsi omenjeni dejavniki nikakor niso celovit seznam, saj v širšem pogledu dejavnikov najdemo tudi: organizacijsko kulturo, subkulturo in klimo, tipe podjetja, poslanstvo, komunikacijo, delovno in organizacijsko etiko, vedenje in lastnosti nadrejenih, zaznano notranje in zunanje organizacijsko okolje, lastništvo in podobno (Podnar, 2006, 4–5).

Pri obravnavi pripadnosti se Podnar (2006, 5–7) dotakne tudi posledic in vplivov različnih dimenzij pripadnosti. Pozitivne posledice, ki so najpogosteje in najbolj raziskane, so: zmanjševanje odsotnosti z dela, večja produktivnost, obstanek v podjetju, odgovorno ravnanje in dodatni napor zaposlenih, večje zadovoljstvo zaposlenih. Največji vpliv na omenjene posledice ima afektivna pripadnost. V primeru normativne pripadnosti raziskave niso tako enotne, še vedno pa prevladuje pozitiven vpliv na omenjene posledice. Pri vztrajnostni pripadnosti pa ni bil ugotovljen pozitiven vpliv na zmanjšanje odsotnosti z dela, vpliv je celo negativen. Enako velja tudi za večjo produktivnost in odgovorno vedenje zaposlenih. Nobene

povezave ni med vztrajnostno pripadnostjo in zadovoljstvom zaposlenih, nasprotno pa je pri obstanku v podjetju. V tabeli 2 je prikazan vpliv posameznih dimenzij pripadnosti.

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

Legenda: DA/NE = povezanost (ne)obstaja, +/- smer povezanosti

Tabela 2: Dimenzije pripadnosti in njihov vpliv
(Vir: Podnar, 2006, 6, prirejeno po Meyer in Allen, 1997, 23–40)

Podnar (2006, 6) navaja, da je na podlagi pregledanih raziskav s stališča podjetja najbolj zaželena afektivna in delno tudi normativna pripadnost, nikakor pa ne vztrajnostna pripadnost, čeprav imajo vse tri pozitiven vpliv na željo posameznika ostati zaposlen v podjetju. Za podjetje je pomembno, kako in kaj zaposleni dela v podjetju, ne pa njegova želja ostati ali ne ostati v podjetju. Tudi pri posledicah organizacijske pripadnosti se pripadnost povezuje s številnimi pozitivnimi učinki. Ugotovitev je, da pripadni zaposleni raje ostane v podjetju dlje časa. Zaradi želje po ohranitvi odnosa se pri določenih oblikah zavezanosti posameznik bolj trudi in več vlaga, kar vpliva tako na organizacijo kot na posameznika.

Zanimiv je pregled posledic z vidika nizke, srednje in visoke stopnje pripadnosti, ki ga je naredila Randellova (1987), kjer se poleg pozitivnih učinkov upošteva tudi negativne vseh treh stopenj pripadnosti. Tako se lahko dokaj zgodaj zaznajo različne oblike pripadnosti, s tem pa tudi potreba po praktičnem testiranju povezav med njimi in posledicami (Podnar, 2006, 7).

Stopnje pripadnosti	Možne posledice				
	Nizka	Posameznik		Organizacija	
		Pozitivne	Negativne	Pozitivne	Negativne
	Nizka	Posameznikova kreativnost, inovativnost in originalnost, bolj učinkovito izrabljanje človeškega vira.	Počasnejša poklicna uspešnost in napredovanje, osebni stroški, povezani z nerazumevanjem drugih, možna izključitev, izhod ali nasprotovanje ciljem organizacije.	Odhod ali odsotnost delavcev z nizko pripadnostjo prepreči, da bi naredili veliko škodo, odnos do organizacije ostalih pa se lahko popravi, če so moteči zaposleni odsotni. Nadomestitve tovrstnih zaposlenih lahko pripeljejo v organizacijo nova znanja. Koristi kreativnih idej na dolgi rok.	Visoka fluktuacija kadrov, lenoba, pomanjkanje intence po dolgoročnem odnosu, nizka kakovost dela, neloyalnost podjetju, nelegalne aktivnosti proti podjetju, omejeno delovanje izven formalnih nalog, uničujoč vzor drugim, kreativnost z negativnimi posledicami, omejen nadzor podjetja nad zaposlenimi.
	Zmerna	Stopnjevan občutek pripadanja, varnosti, učinkovitosti, lojalnosti, in dolžnosti, kreativni individualizem, ohranitev identitete, različne od organizacije.	Priložnosti za napredovanje so lahko omejene. Težki kompromisi v odnosu do pripadnosti drugim objektom.	Dvig trajanja dela zaposlenega, omejevanje vzgibov po odpovedi, omejena fluktuacija in večje zadovoljstvo z delom.	Zaposleni lahko omejijo trud izven predpisanih dolžnosti in odgovorno vedenje. Zaposleni uravnavajo zahteve podjetja z zahtevami, ki niso povezane z delom. Možen padec v organizacijski uspešnosti.
	Visoka	Posameznikovo napredovanje v karieri in dvig »njegove vrednosti«. Vedenje je nagrajeno s strani organizacije. Strast opravljanja dela.	Posameznikova rast, kreativnost, inovacije in priložnosti za mobilnost so potlačeni. Biroapatičen odpor do sprememb. Stres in napetosti v socialnih in družinskih odnosih. Pomanjkanje solidarnosti vrstnikov. Omejen čas in energija za organizacije v katerih ni zaposlen.	Zanesljiva in stabilna delovna sila. Zaposleni sprejemajo zahteve organizacije po večji produktivnosti. Visoka raven konkurenčnosti in izvedbe pri delu. Organizacijski cilji so lahko doseženi.	Neizkoriščenost človeških virov. Pomanjkanje organizacijske fleksibilnosti, inovativnosti in prilagodljivosti. Neomajno zaupanje v pretekle politike in procedure. Iritacije in antagonizmi zavistnih delavcev ilegalna/neetična dejanja, narejena v imenu organizacije.

Tabela 3: Posledice visoke, srednje in nizke pripadnosti za posameznika in organizacijo

(Vir: Podnar, 2006, 6, v Randall, 1987, 462)

2.5.4 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih

Dejavnike, ki vplivajo na pripadnost, delimo na: osebne, situacijske in pozicijske (povzeto po <http://www.iri-lj.si>).

V zvezi z osebnostnimi dejavniki so raziskave pokazale, da bodo ekstravertirane osebe z optimističnim pogledom na življenje verjetno čutile večjo pripadnost do organizacije. Enako velja za empatične ljudi in tiste z željo po pomoči drugim (povzeto po <http://www.iri-lj.si>).

Situacijski dejavniki vključujejo (povzeto po <http://www.iri-lj.si>):

- Vrednote, povezane z delovnim mestom, kajti skupne vrednote so pomemben del uspešnega odnosa in lahko vplivajo na razvoj občutka pripadnosti. Vrednote, s katerimi se zaposleni hitro poistovetijo, so: kakovost, inovativnost in sodelovanje.
- Odnos podrejeni – nadrejeni, ker zaposleni, ki so zadovoljni z odnosi med sodelavci in nadrejenimi, lažje in hitreje razvijejo občutek pripadnosti. Ključne sestavine dobrega odnosa so: dober pretok informacij, možnost izražanja svojega mnenja, prepoznavanje in nagrajevanje dobrega dela.
- Značilnosti delovnega mesta, saj občutek pripadnosti pogosto pada pri rutinskih delih, povečuje pa se, ko zaposleni izvaja naloge, ki ga veselijo in motivirajo. Pomembno je, da zaposleni svoje delo razumejo kot smiselno, se počutijo neodvisne in da jim je dana uporabna povratna informacija.
- Podpora podjetja, ki bo pripeljala do pripravljenosti zaposlenih, da bodo tudi v kriznih časih sami pomagali po najboljših močeh.

V zvezi s pozicijskimi dejavniki so raziskave ugotovile, da so zaposleni z daljšo delovno dobo v določeni organizaciji bolj pripadni. Močnejša pripadnost je značilna tudi za zaposlene na višjih položajih (povzeto po <http://www.iri-lj.si>).

Ključni dejavniki, ki vplivajo na krepitev pripadnosti zaposlenih, so: poštenost, zaupanje in skrb podjetja oziroma organizacije za zaposlene. Poštenost organizacije se na primer kaže tako, da napredujejo kompetentni in dobro kvalificirani zaposleni, da so zaposleni za svoje delo pošteno nagrajeni, da delodajalec izpolni svoje obljube in podobno. Pripadnost je močnejša tudi, če organizacija skrbi za varnost in zdravje zaposlenih ter jih obravnava kot ljudi in ne zgolj kot vir zaslužka. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da imajo zaposleni močnejši občutek pripadnosti organizaciji, če menijo, da tudi njihovi nadrejeni občutijo pripadnost do njih. Uspešna podjetja se zavedajo pomena pripadnosti zaposlenih, zato z ustvarjanjem dobrih delovnih razmer in vlaganjem v zaposlene skrbijo za krepitev občutka pripadnosti (povzeto po <http://www.iri-lj.si>).

3 RAZISKAVA PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH

3.1 PRIDOBIVANJE PODATKOV

Podatki, namenjeni raziskovalnemu delu, temeljijo na odgovorih kreiranega anketnega vprašalnika. Vprašanja so zaprtega tipa z naborom vnaprej izbranih možnih odgovorov. Anketiranec torej ni imel možnosti navajati lastnih mnenj. Na ta način je primerjanje in analiziranje rezultatov enostavnejše. Prav tako anketiranci lažje in hitreje odgovarjajo na vprašanja, kar vpliva tudi na večjo pripravljenost na sodelovanje. Vprašanja so zasnovana tako, da iz dobljenih rezultatov lahko izluščimo odgovore na postavljeno trditev in oblikujemo splošne sklepe.

Anketni vprašalnik vsebuje 19 vprašanj, med katerimi jih je pet demografske narave (spol, starost, izobrazba, obe delovni dobi), dve vprašanji se nanašata na skupino organizacije in število zaposlenih v njej in eno vprašanje na stopnjo izobrazbe. Druga vprašanja so povezana z ugotavljanjem pripadnosti. Nanizana so v naključnem vrstnem redu, z izjemo zadnjih treh vprašanj, ki so bila tako uvrščena z razlogom. Pri šestih vprašanjih je bil zahtevan obvezen odgovor, pri štirih vprašanjih je bilo navedeno le opozorilo, da odgovor ni bil podan. Odgovor na druga vprašanja ni bil obvezen. Število odgovorov se med vprašanji zato lahko razlikuje. Anketa je bila anonimna, izpolnjevanje je bilo mogoče le v elektronski obliki. Tako pridobljene podatke je bilo moč z orodji, ki jih omogoča elektronska anketa, statistično obdelovati glede na želene kriterije. Za obdelavo podatkov se je uporabljalo število odgovorov, ki so jih posamezni kriteriji za primerjavo omogočali.

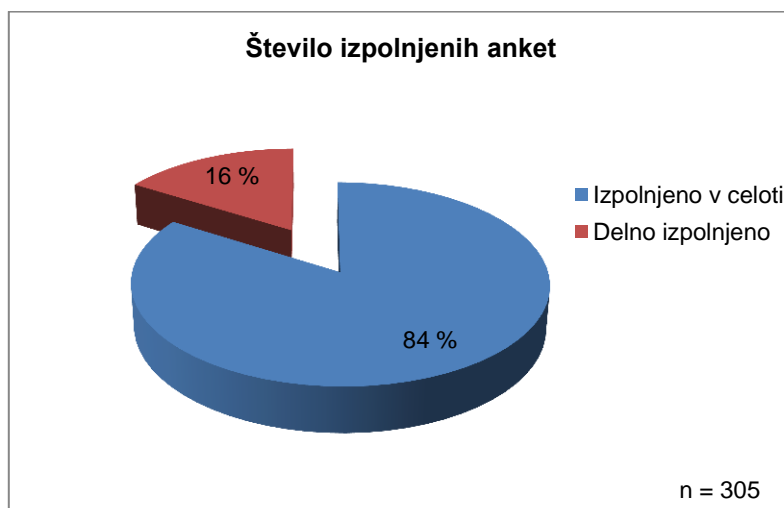
Za pridobivanje čim večjega števila odgovorov je bila povezava do spletne ankete posredovana na elektronske naslove fizičnih oseb in objavljena na družabnem omrežju. Za sodelovanje je bilo naslovljenih tudi nekaj podjetij, da bi posredovali povezavo do spletne ankete svojim zaposlenim, vendar se za sodelovanje niso odločili.

3.2 PREGLED OSNOVNIH DEMOGRAFSKIH PODATKOV

Uvodoma podajamo nekaj statističnih podatkov dobljenih odgovorov anketnega vprašalnika. Skupno je bilo pridobljenih 305 veljavnih odgovorov. 256 anketirancev je anketo izpolnilo v celoti, 49 pa le delno, kar je prikazano v tabeli 4 in grafu 1. Število odgovorov se zato med posameznimi vprašanji razlikuje. Razmerja se vedno nanašajo na skupno število odgovorov pri posameznem vprašanju.

Število izpolnjenih anket	305	100 %
Izpolnjeno v celoti	256	84 %
Delno izpolnjeno	49	16 %

*Tabela 4: Število izpolnjenih anket
(Vir: lasten)*



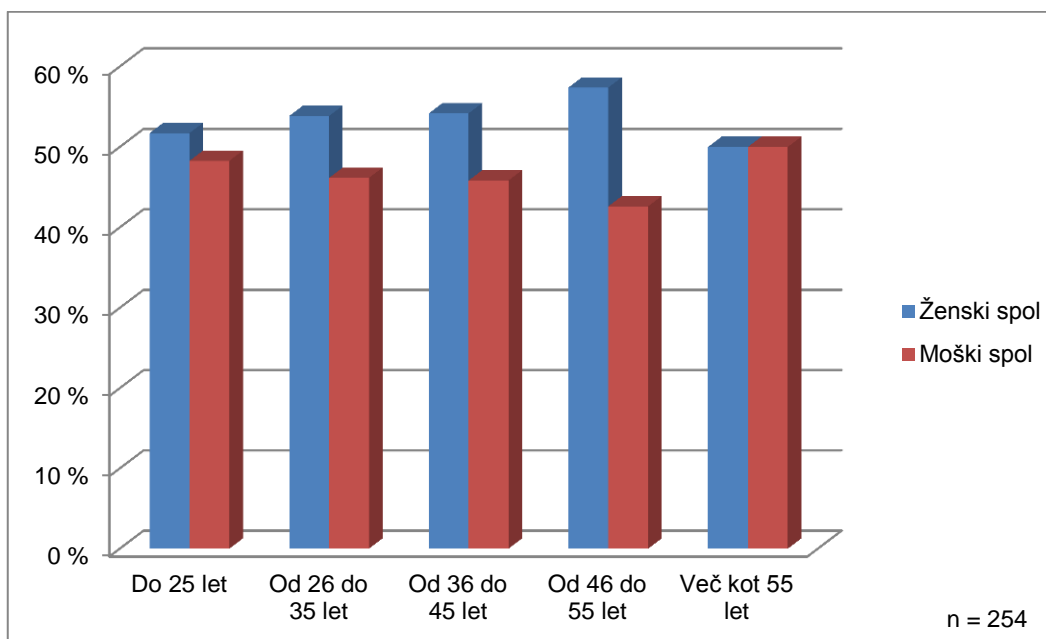
*Graf 1: Število izpolnjenih anket
(Vir: lasten)*

3.2.1 Spol, starost in izobrazba

Od vseh veljavnih odgovorov je bilo 54 % anketirancev ženskega spola in 46 % moškega spola. Razvrstitev v posamezne starostne skupine glede na spol in stopnjo izobrazbe je prikazana v tabeli 5 in 6 ter grafih 2 in 3.

Starostna skupina in spol	Skupaj		Ženski spol		Moški spol	
	Število	Procent	Število	Procent	Število	Procent
Do 25 let	29	11 %	15	52 %	14	48 %
Od 26 do 35 let	78	31 %	42	54 %	36	46 %
Od 36 do 45 let	72	28 %	39	54 %	33	46 %
Od 46 do 55 let	61	24 %	35	57 %	26	43 %
Več kot 55 let	14	6 %	7	50 %	7	50 %
Skupaj	254	100 %	138	54 %	116	46 %

*Tabela 5: Število anketirancev glede na spol in starostne skupine
(Vir: lasten)*

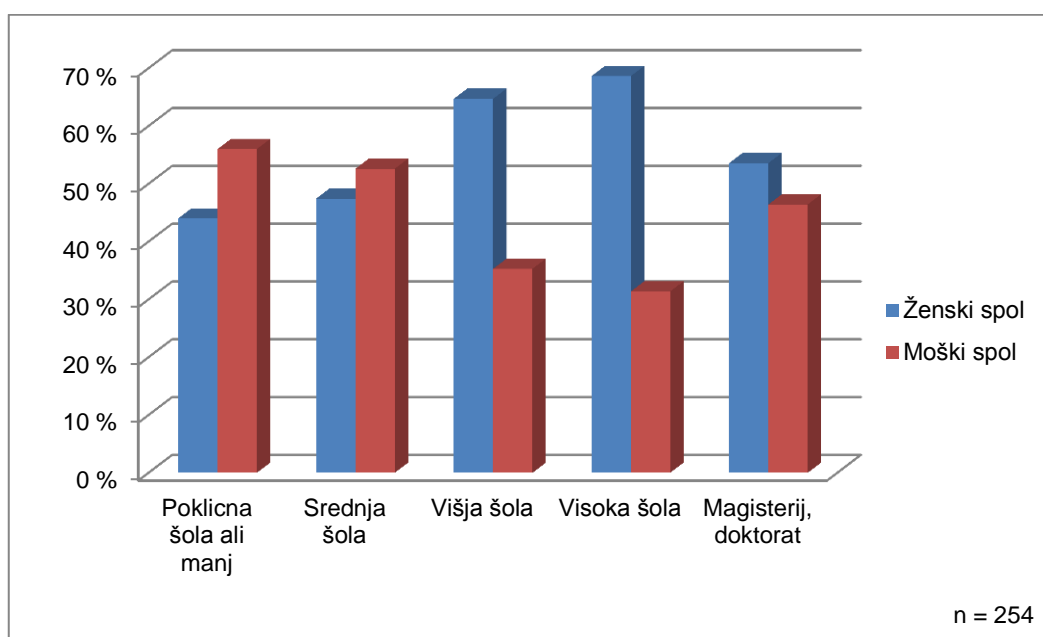


Graf 2: Število anketirancev glede na spol in starostne skupine
(Vir: lasten)

Stopnja izobrazbe in spol	Skupaj		Ženski spol		Moški spol	
	Število	%	Število	%	Število	%
Poklicna šola ali manj	25	10 %	11	44 %	14	56 %
Srednja šola	116	46 %	55	47 %	61	53 %
Višja šola	34	13 %	22	65 %	12	35 %
Visoka šola	51	20 %	35	69 %	16	31 %
Magisterij, doktorat	28	11 %	15	54 %	13	46 %
Skupaj	254	100 %	138	54 %	116	46 %

Tabela 6: Število anketirancev glede na spol in stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

Največ anketirancev je bilo s srednješolsko izobrazbo. Razmerje med spoloma je ravno obratno kot pri skupnem številu sodelujočih. Najmanj anketirancev je bilo z najnižjo stopnjo izobrazbe, kjer pa je razmerje med spoloma enako kot pri skupnem številu sodelujočih.



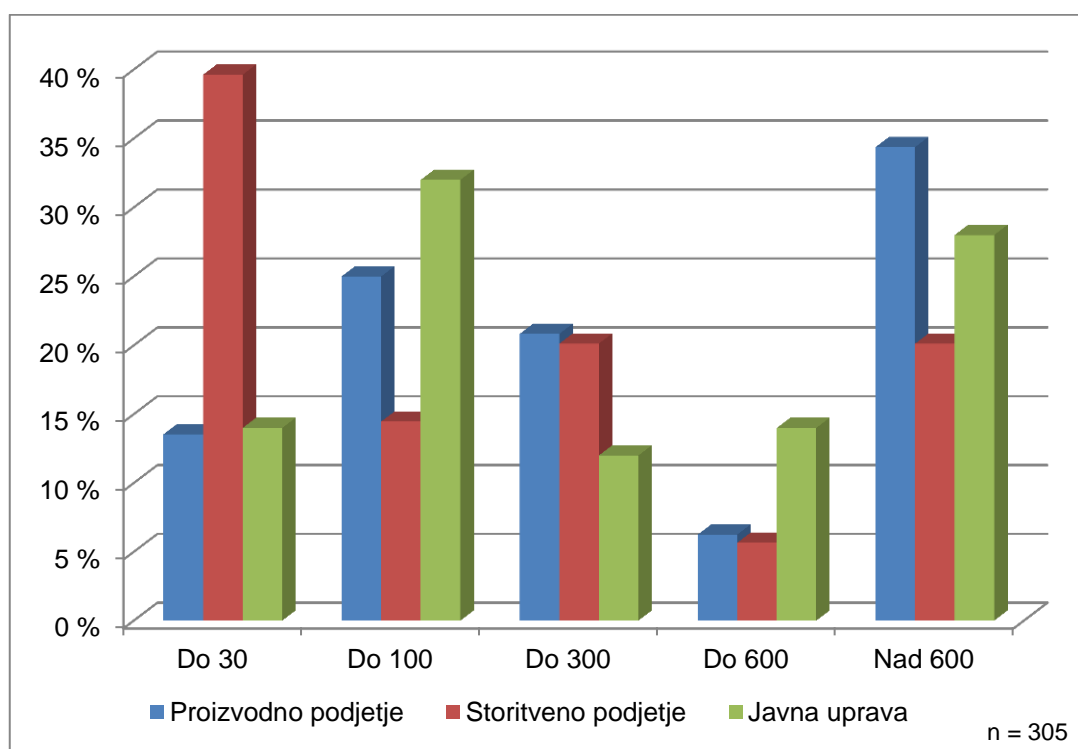
Graf 3: Število anketirancev glede na spol in stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

3.2.2 Skupina podjetij in število zaposlenih

Podjetja so bila razdeljena v tri skupine: proizvodno podjetje, storitveno podjetje in javna uprava. Po številu zaposlenih so bila podjetja razdeljena v pet velikostnih razredov. Razmerje sodelujočih v anketi glede na skupino podjetja in številom zaposlenih v njem je prikazano v tabeli 7 in grafu 4.

Število zaposlenih in skupina podjetij	Skupaj		Proizvodno podjetje		Storitveno podjetje		Javna uprava	
	Število	Procent	Število	Procent	Število	Procent	Število	Procent
Do 30	83	27 %	13	14 %	63	40 %	7	14 %
Do 100	63	21 %	24	25 %	23	14 %	16	32 %
Do 300	58	19 %	20	21 %	32	20 %	6	12 %
Do 600	22	7 %	6	6 %	9	6 %	7	14 %
Nad 600	79	26 %	33	34 %	32	20 %	14	28 %
Skupaj	305	100 %	96	31 %	159	52 %	50	16 %

Tabela 7: Število anketirancev glede na skupine podjetij in število zaposlenih v njih
(Vir: lasten)



Graf 4: Število anketirancev glede na skupine podjetij in število zaposlenih v njih
(Vir: lasten)

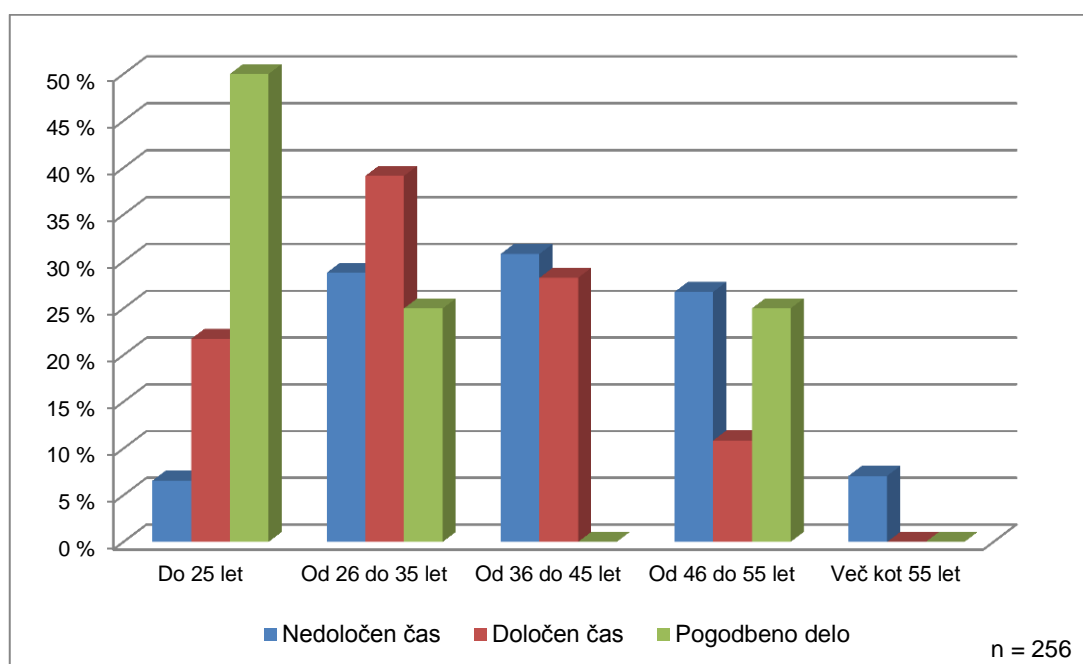
Več kot polovica sodelujočih je zaposlena v storitvenih podjetjih, od tega 40 % v manjših podjetjih z do 30 zaposlenimi. Najmanj sodelujočih je bilo iz javne uprave.

3.2.3 Vrsta zaposlitve in starost zaposlenih

Glede na obliko trenutne zaposlitve so imeli anketiranci na izbiro tri možnosti: nedoločen čas, določen čas in pogodbeno delo, kamor sodi tudi študentsko delo, delo prek podjetne pogodbe in podobno. Razmerja med odgovori sodelujočih anketirancev glede na obliko zaposlitve in starostno skupino so prikazana v tabeli 8 in grafu 5.

Starost zaposlenih in vrsta zaposlitve	Skupaj		Nedoločen čas		Določen čas		Pogodbeno delo	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
Do 25 let	29	11 %	13	7 %	10	22 %	6	50 %
Od 26 do 35 let	78	30 %	57	29 %	18	39 %	3	25 %
Od 36 do 45 let	74	29 %	61	31 %	13	28 %	0	0 %
Od 46 do 55 let	61	24 %	53	27 %	5	11 %	3	25 %
Več kot 55 let	14	5 %	14	7 %	0	0 %	0	0 %
Skupaj	256	100 %	198	77 %	46	18 %	12	5 %

Tabela 8: Število anketirancev glede na vrsto zaposlitve in starostno skupino
(Vir: lasten)



Graf 5: Število anketirancev glede na vrsto zaposlitve in starostno skupino
(Vir: lasten)

Največ zaposlenih ima zaposlitev za nedoločen čas. Pri tem je zanimivo, da je v tej skupini dokaj velik odstotek starih od 26 do 35 let. Najmanj zaposlenih je v skupini pogodbeno delo, kjer je kar polovica sodelujočih starih do 25 let.

3.3 ANALIZA PRIDOBLENIH ODGOVOROV

Število odgovorov, na podlagi katerih smo analizirali pripadnost anketirancev, je deset in so na anketnem vprašalniku navedeni od zaporedne številke 6 do 16. Analiza posameznega vprašanja je bila opravljena z vključevanjem tistih spremenljivk, za katere menimo, da utegnejo vplivati na rezultat.

➤ Vprašanje št. 6:

Ali poznate poslanstvo, cilje, vizijo, strategijo podjetja, v katerem ste zaposleni?

Če podjetje želi, da bodo zaposleni s svojim delom kar najbolje prispevali k uspešnemu delovanju, jim mora vodstvo najprej pojasniti, čemu, zaradi česa, zakaj in kako njihova vloga prispeva k uspešnosti. Le tako je moč pričakovati, da bodo zaposleni pravilno razumeli svojo vlogo v podjetju. Zaposleni imajo tako tudi možnost hitro najti skupne točke s podjetjem. Čim bolj so ta dejstva posamezniku poznana, tem hitreje in lažje bo lahko povezal svoje vrednote z vrednotami podjetja in lastne cilje s cilji podjetja. Naraščalo bo zavedanje njegovega doprinosa k ciljem podjetja, s tem pa se bo krepila tudi pripadnost. Poznavanje poslanstva, ciljev, vizije in strategije podjetja je eden pomembnejših pogojev za doseganje afektivne

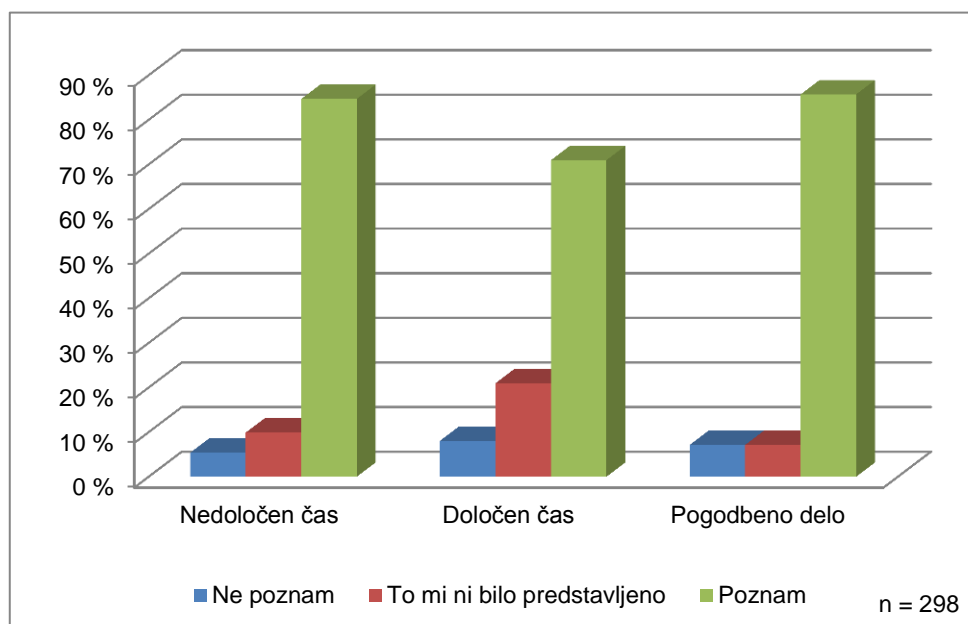
pripadnosti pri zaposlenih. Pri analizi smo vključili naslednje spremenljivke: vrsta zaposlitve, skupina podjetij in število zaposlenih v podjetju.

a) Glede na vrsto zaposlitve

Glede na vrsto zaposlitve domnevamo, da bo največji odstotek odgovorov, kjer zaposleni ne poznajo poslanstva, ciljev, vizije in strategije podjetja ali jim ti niso bili predstavljeni, pri zaposlenih za določen čas. Običajno gre v tem primeru za manj časa trajajočo zaposlitev, zato morda niti delodajalci niti zaposleni temu ne posvečajo dovolj pozornosti. V tabeli 9 in grafu 6 so prikazani rezultati.

6. Ali poznate poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja, v katerem ste zaposleni?								
	Skupaj		Nedoločen čas		Določen čas		Pogodbeno delo	
Ne poznam	18	6 %	12	5 %	5	8 %	1	7 %
To mi ni bilo predstavljeno	36	12 %	22	10 %	13	21 %	1	7 %
Poznam	244	82 %	188	85 %	44	71 %	12	86 %
Skupaj	298	100 %	222	74 %	62	21 %	14	5 %

Tabela 9: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrsto zaposlitve
(Vir: lasten)



Graf 6: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrsto zaposlitve
(Vir: lasten)

Rezultati potrjujejo našo domnevo, hkrati tudi pokažejo, da dokaj velik odstotek zaposlenih za določen čas pozna poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja. Enako velja tudi pri pogodbenem delu. Tisti, ki tako delo opravljajo, navadno niso

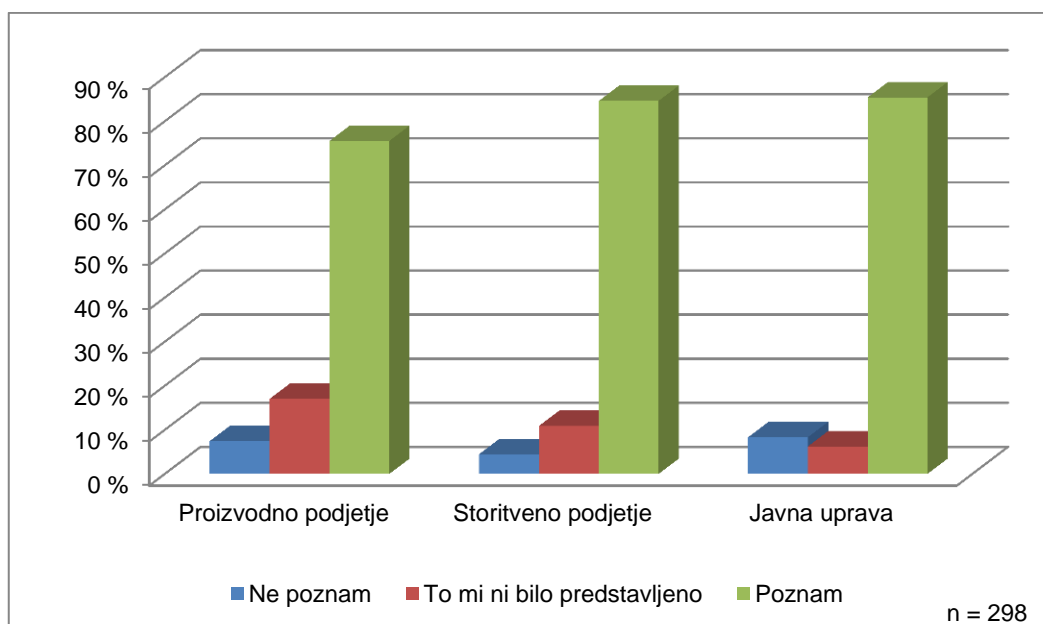
močno vpeti v podjetje, zadovoljstvo pri delu je drugačno kot pri zaposlenih v podjetju in nikoli ne razvijejo takšne pripadnosti kot zaposleni za nedoločen ali določen čas.

b) Glede na skupine podjetij

Med skupinami podjetij domnevamo, da zaposleni v proizvodnih podjetjih poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja najmanj poznajo, saj ni pričakovati večjega interesa posameznikov ali večjega angažiranja vodstva po tem. Večina zaposlenih vsakodnevne naloge opravlja zato, ker pač morajo biti opravljene, vodilni pa bolj kot vse drugo spremljajo, kako hitro in kako bodo naloge opravljene. Rezultati so prikazani v tabeli 10 in grafu 7.

6. Ali poznate poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja, v katerem ste zaposleni?								
	Skupaj		Proizvodno podjetje		Storitveno podjetje		Javna uprava	
Ne poznam	18	6 %	7	7 %	7	4 %	4	8 %
To mi ni bilo predstavljeno	36	12 %	16	17 %	17	11 %	3	6 %
Poznam	244	82 %	71	76 %	132	85 %	41	85 %
Skupaj	298	100 %	94	32 %	156	52 %	48	16 %

Tabela 10: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrste podjetij
(Vir: lasten)



Graf 7: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na vrste podjetij
(Vir: lasten)

Rezultati potrjujejo našo domnevo, da je nekoliko nižji odstotek poznavanja pri proizvodnih podjetjih. Vzrok gre morda iskati v naravi del (nezahtevna, ponavljajoča

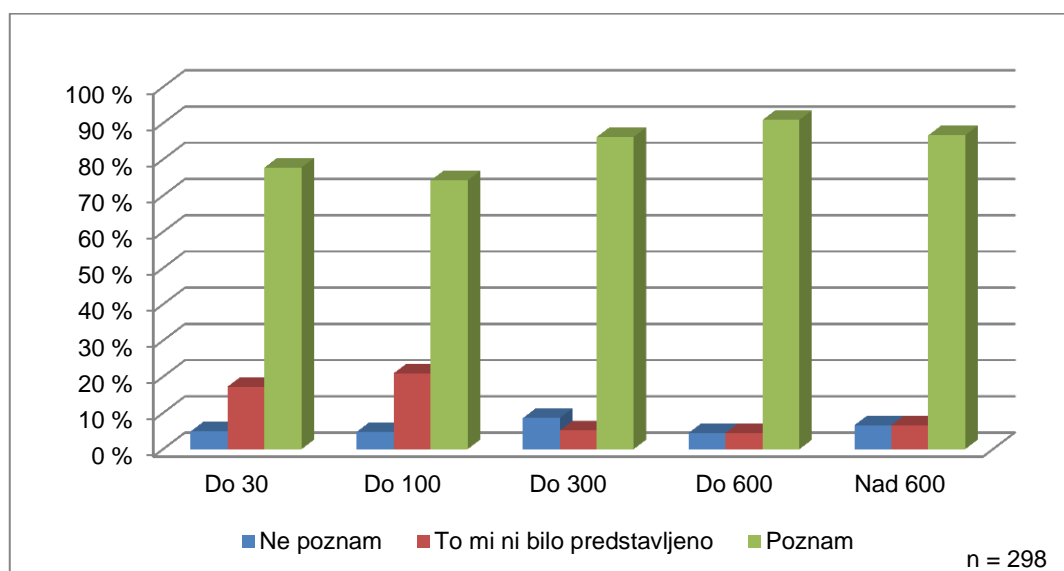
se) in tudi stopnji izobrazbe. Nemogoče je pričakovati, da bodo zaposleni poslanstvu, ciljem, viziji in strategiji namenili kaj več pozornosti, če svojega dela naloge ne opravi tudi delodajalec.

c) Glede na število zaposlenih v podjetju

Glede števila zaposlenih v podjetju domnevamo, da so v manjših podjetjih ta dejstva najbolj poudarjena in izpostavljena ter zaposlenim bolj poznana, saj predpostavljamo, da gre v večini primerov za lastniška podjetja, kjer je z vidika lastnika za obstoj podjetja poznavanje vloge in doprinosa vsakega zaposlenega na poti k uresničevanju ciljev ključnega pomena. Nasprotno pa je poznavanje v podjetjih z večjim številom zaposlenih zaradi številnosti lahko nizko. Tabela 11 in graf 8 prikazujeta razmerje poznavanja poslanstva, ciljev, vizije in strategije glede na število zaposlenih v podjetju.

6. Ali poznate poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja, v katerem ste zaposleni?												
	Skupaj		Do 30		Do 100		Do 300		Do 600		Nad 600	
Ne poznam	18	6 %	4	5 %	3	5 %	5	9 %	1	5 %	5	7 %
To mi ni bilo predstavljeno	36	12 %	14	17 %	13	21 %	3	5 %	1	5 %	5	7 %
Poznam	244	82 %	63	78 %	46	74 %	50	86 %	20	91 %	65	87 %
Skupaj	298	100 %	81	27 %	62	21 %	58	19 %	22	7 %	75	25 %

Tabela 11: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na število zaposlenih v podjetju
(Vir: lasten)



Graf 8: Odgovori na vprašanje št. 6 glede na število zaposlenih v podjetju
(Vir: lasten)

Rezultati pokažejo, da je pri primerjavi glede na število zaposlenih v podjetju nekaj nižji odstotek poznavanja poslanstva, ciljev, vizije in strategije podjetja v manjših

podjetjih in dokaj visok odstotek poznavanja v podjetjih z večjim številom zaposlenih. Domnevali smo obratno.

Gledano v celoti so poslanstvo, cilji, vizije in strategije podjetja zaposlenim poznani. Rezultati torej kažejo, da se vodstvo zaveda pomena poznavanja naštetega pri zaposlenih ne glede na vrsto podjetja in da v tej smeri tudi deluje. Od zaposlenih pa je odvisno, kako ta dejstva sprejemajo. Ocenjujemo, da je glede na vse primerjave afektivna pripadnost zaposlenih izražena v vseh skupinah podjetij in ne odstopa bistveno od velikosti podjetja, niti ni večjega vpliva z vidika vrste zaposlitve.

➤ Vprašanje št. 7:

Ali ste ponosni na podjetje, v katerem ste zaposleni?

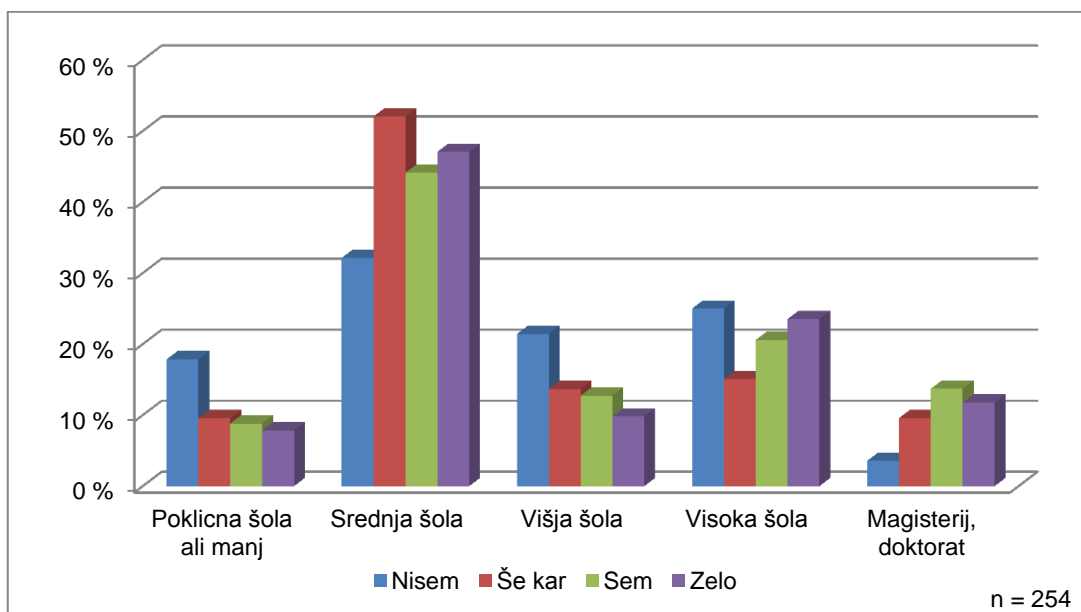
Odločitev pri izbiri odgovora je lahko zelo močno odvisna od dojemanja različnih dejavnikov, ki imajo večji ali manjši vpliv na posameznika. Določen dejavnik pri nekom zelo vpliva na mnenje, pri drugem pa zelo malo. Za podrobno analizo dobljenih odgovorov bi bilo treba raziskati tudi okoliščine, ki so posameznika vodile do izbranega odgovora. Pri analizi smo vključili primerjavo dobljenih odgovorov z vidika stopnje izobrazbe in delovne dobe pri trenutnem delodajalcu.

a) Vidik stopnje izobrazbe

Pri stopnji izobrazbe poklicna šola ali manj pričakujemo, da bo število odgovorov *nisem* znatno večje kot pri drugih izobrazbah. Sklepamo namreč, da nižja stopnja izobrazbe prinaša omejeno možnost zaposlitve, oseba tako zaradi okoliščin sprejme kakršnokoli delo, tudi takšno, s katerim ni zadovoljna. Nezadovoljstvo z delom se zato lahko izraža tudi v načinu izražanja ponosa na podjetje. Lahko pa seveda delodajalec poskrbi za zadovoljstvo pri delu in zaposleni kljub vrsti dela postane ponosen na podjetje. Pri odgovoru *nisem* ni moč pričakovati pripadnosti, saj zaposleni s tem odgovorom izražajo tudi svoje nezadovoljstvo. Razmerja odgovorov glede na stopnjo izobrazbe so prikazana v tabeli 12 in grafu 9.

7. Ali ste ponosni na podjetje, v katerem ste zaposleni?										
	Skupaj		Nisem		Še kar		Sem		Zelo	
Poklicna šola ali manj	25	10 %	5	18 %	7	10 %	9	9 %	4	8 %
Srednja šola	116	46 %	9	32 %	38	52 %	45	44 %	24	47 %
Višja šola	34	13 %	6	21 %	10	14 %	13	13 %	5	10 %
Visoka šola	51	20 %	7	25 %	11	15 %	21	21 %	12	24 %
Magisterij, doktorat	28	11 %	1	4 %	7	10 %	14	14 %	6	12 %
Skupaj	254	100 %	28	11 %	73	29 %	102	40 %	51	20 %

Tabela 12: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)



Graf 9: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

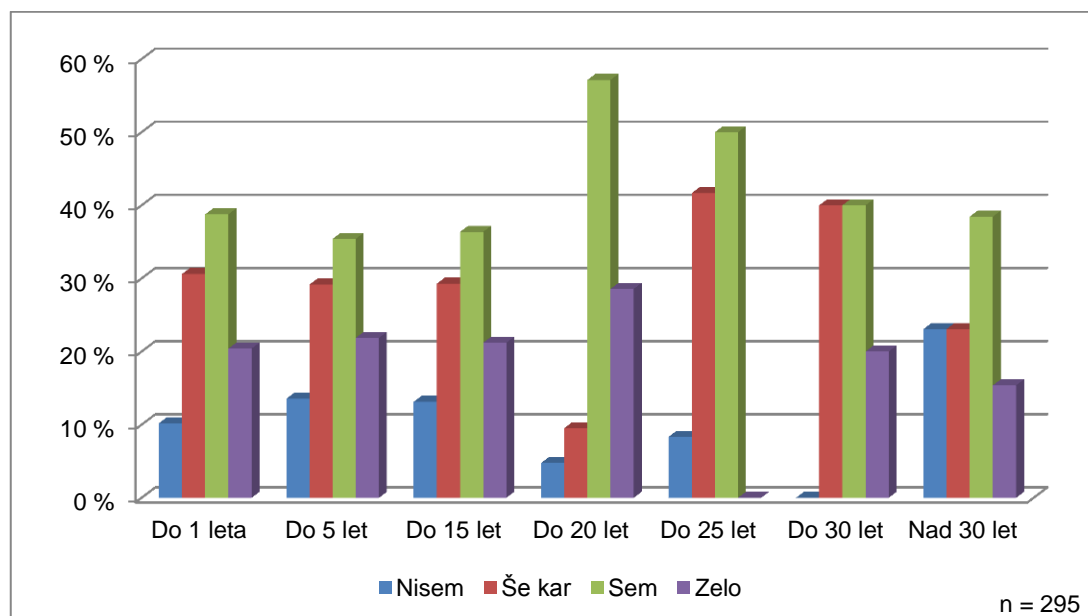
Odgovori kažejo, da stopnja izobrazbe nima izrazitega vpliva (razen pri poklicni šoli v primerjavi z magisterijem, doktoratom) na to, kaj zaposleni čutijo oz. kako ponosni so na podjetje, v katerem so zaposleni. Iz tabele je tudi razvidno, da le 60 % vprašanih od vseh skupaj izraža izključno pozitivno mnenje, kar ni spodbudno. Dokaj veliki so tudi odstotki odgovorov *še kar*, kar lahko kaže tudi na nezadovoljstvo zaposlenih pri delu. Sklepamo, da tu prevladuje vztrajnostna pripadnost, ki je lahko posledica dejavnikov: specifična izobrazba, ki drugod ni iskana, razmere na trgu dela, strah pred izgubo dela, sprememba ustaljenih in rutinskih navad in podobno. Povsem mogoče je, da je prisotna tudi normativna pripadnost, za katero je značilen vpliv kulture, družine ali vzgoje, in je odgovor *še kar* zelo primerna izbira. Menimo, da je afektivna pripadnost šibka. Pri zadnjih dveh možnostih, *sem* in *zelo*, prevladuje afektivna pripadnost. Pojavljata se tudi normativna in vztrajnostna pripadnost, na primer zaradi izgube določenih bonusov ali ker oseba s svojim zaslužkom znatno prispeva v družinski proračun in podobno.

b) Vidik delovne dobe

Primerjava odgovorov glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu je razvidna v tabeli 13 in grafu 10.

7. Ali ste ponosni na podjetje, v katerem ste zaposleni?										
	Skupaj		Nisem		Še kar		Sem		Zelo	
Do 1 leta	49	17 %	5	10 %	15	31 %	19	39 %	10	20 %
Do 5 let	96	33 %	13	14 %	28	29 %	34	35 %	21	22 %
Do 15 let	99	34 %	13	13 %	29	29 %	36	36 %	21	21 %
Do 20 let	21	7 %	1	5 %	2	10 %	12	57 %	6	29 %
Do 25 let	12	4 %	1	8 %	5	42 %	6	50 %	0	0 %
Do 30 let	5	2 %	0	0 %	2	40 %	2	40 %	1	20 %
Nad 30 let	13	4 %	3	23 %	3	23 %	5	38 %	2	15 %
Skupaj	295	100 %	36	12 %	84	28 %	114	39 %	61	21 %

Tabela 13: Odgovori na vprašanja št. 7 glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu
(Vir: lasten)



Graf 10: Odgovori na vprašanje št. 7 glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu
(Vir: lasten)

Rezultati kažejo, da je od vseh odgovorov najmanj takšnih, kjer vprašani niso ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni. Izrazito pozitivnih odgovorov je 60 %. Izstopa visok odstotek negativnega mnenja pri delovni dobi nad 30 let (23 %). Za podajanje splošnega sklepanja je odstotek dobljenih odgovorov prenizek, kar velja tudi za delovno dobo do 20 let in daljšo. Sklepamo, da se pri delovni dobi do 1 leta

pojavlja predvsem vztrajnostna pripadnost, kjer prevladuje težnja obdržati delo, saj je za močno afektivno pripadnost še prezgodaj, medtem ko je le izjemoma možna normativna pripadnost, za katero velja *dolžan sem*. Razmerja odgovorov so si vse do razreda delovne dobe *do 15 let* podobna, vendar pa so drugačna razmerja pripadnosti. Vztrajnostna pripadnost z naraščanjem delovne dobe pada, povečujeta se afektivna in normativna pripadnost, ki jo je sicer najtežje dokazati. Pri zadnjih dveh razredih delovne dobe utegne spet naraščati vztrajnostna pripadnost. Sklepamo, da je toliko večja, kot je manjša afektivna pripadnost. Če je bila afektivna pripadnost v prejšnjih obdobjih dovolj močna, je ta še vedno prisotna, slabi pa normativna pripadnost. Ocenjujemo, da so razmerja pripadnosti glede na delovno dobo zelo odvisna tudi od vrste in narave dela v podjetju (proizvodno delo, vodstvena funkcija ...), lastniškega odnosa in podobno.

Trdimo, da pripadnosti pri odgovoru *nisem* ni. Menimo, da gre pri tem tudi za nezadovoljstvo posameznika pri delu, ki ne prispeva k pripadnosti in k uspešnosti podjetja. Nemogoče je, da zaposleni ni ponosen na podjetje, v katerem je zaposlen, ob tem pa izraža pripadnost. Edina mogoča razlaga pojava pripadnosti, ki bi se utegnila pojaviti pri zaposlenih, ki so izbrali ta odgovor, je vztrajnostna pripadnost. To pripadnost izraža, ker nima boljše izbire, česar sicer odgovor ne pokaže. Takšna pripadnost je za organizacijo nezaželena. Vseeno pa sklepamo, da sta zadovoljstvo zaposlenih in izražanje ponosa na podjetje v tesni povezavi, ki se odraža tudi v pripadnosti.

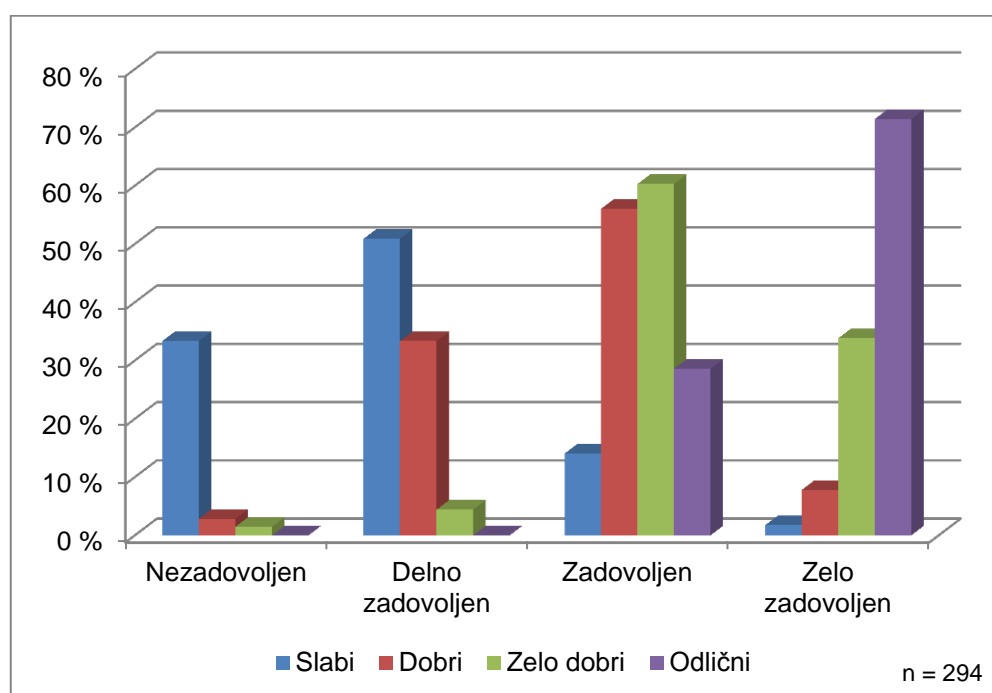
➤ Vprašanje št. 8:

Kako ste zadovoljni s trenutno zaposlitvijo?

Opredelitev za eno izmed možnosti kaže stopnjo zadovoljstva posameznika pri delu, ki je rezultat različnih dejavnikov, od organizacijske strukture in načina vodenja do dela, delovnega okolja in posameznikovega dožemanja dejavnikov, ter vodi k doseganju pripadnosti. Ker imajo pri tem zelo velik vpliv odnosi v podjetju, smo dobljene rezultate analizirali v povezavi z odgovori na vprašanje št. 9, ki navaja nivo odnosov v podjetju. Predpostavljamo, da bo največji odstotek nezadovoljnih to povezoval s slabimi odnosi v podjetju, čeprav to ni nujno, saj so zaposleni lahko nezadovoljni tudi zaradi slabih delovnih razmer, slabe plače, neustreznega delovnika in podobno. Pri tem zanemarjamo dejstvo, da morebitno nezadovoljstvo posameznika pri trenutni zaposlitvi ni posledica nezadovoljstva, ker je trenutna zaposlitev nastala kot edina ali skrajna možnost, na primer zaradi daljšega ali neuspešnega iskanja dela, neustrezne izobrazbe in podobno, in bi zato lahko zelo vplivala na odgovore, temveč kot dejansko dožemanje okolja in stanja v podjetju. Dobljeni odgovori glede na odnose v podjetju so prikazani v tabeli 14 in grafu 11.

8. Kako ste zadovoljni s trenutno zaposlitvijo?										
	Skupaj		Slabi		Dobri		Zelo dobri		Odlični	
Nezadovoljen	24	8 %	19	33 %	4	3 %	1	1 %	0	0 %
Delno zadovoljen	79	27 %	29	51 %	47	33 %	3	4 %	0	0 %
Zadovoljen	136	46 %	8	14 %	79	56 %	41	60 %	8	29 %
Zelo zadovoljen	55	19 %	1	2 %	11	8 %	23	34 %	20	71 %
Skupaj	294	100 %	57	19 %	141	48 %	68	23 %	28	10 %

Tabela 14: Odgovori na vprašanje št. 8 glede na odnose v podjetju
(Vir: lasten)



Graf 11: Odgovori na vprašanja št. 8 glede na odnose v podjetju
(Vir: lasten)

Pričakovano največji odstotek zaposlenih nezadovoljstvo povezuje s slabimi odnosi v podjetju. Domnevamo, da gre predvsem za neustrezno vodenje, slabo organizacijo dela, slabo komunikacijo, skratka za neustrezno obravnavanje zaposlenih. Sklepamo, da pri teh zaposlenih prevladuje vztrajnostna pripadnost, ostajajo v podjetju, ker nimajo boljše izbire. V precej manjšem obsegu je prisotna tudi normativna prisotnost. Če je prisotna tudi afektivna pripadnost, je zelo šibka, največkrat pa se ne more razviti, kar nikakor ne prispeva k uspešnosti podjetja. Rezultati pokažejo tudi, da zelo zadovoljni zaposleni zadovoljstvo močno povezujejo z odličnimi odnosi. Sklepamo, da pri njih prevladuje afektivna pripadnost. Normativna pripadnost se pojavlja predvsem kot odločitev posameznika, da je dolžan ostati v podjetju in s svojim delom prispevati k uspehu podjetja. Ravno tako

se tudi vztrajnostna pripadnost pojavlja s pozitivnimi učinki za podjetje. Čim boljši so torej odnosi, tem manjše je nezadovoljstvo.

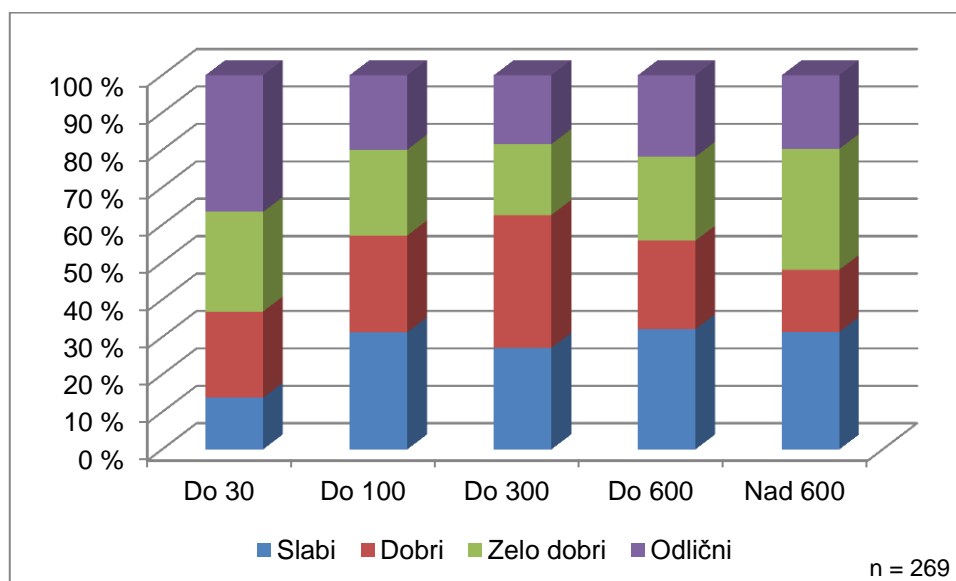
➤ Vprašanje št. 9:

Kakšni so odnosi v podjetju, v katerem ste zaposleni?

Odnosi v podjetju se lahko nanašajo na odnose znotraj ožje skupine zaposlenih, ki so neposredno povezani v delovnem procesu, na odnose na relaciji nadrejeni – podrejeni, lahko se odnos ocenjuje tudi zaradi splošnega stanja v kritičnih trenutkih podjetja. Iz kakršnegakoli razloga so odgovori nastali, je dejstvo, da slabi odnosi ne prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, pripadnost pa celo zavirajo. Predpostavljamo, da je v večjih podjetjih možnost za nastanek slabih odnosov večja kot v podjetjih z manj zaposlenimi, saj so zaposleni med seboj manj povezani, združujejo se v majhne skupine, pretok informacij je lahko slabši in podobno, zato smo rezultate primerjali z velikostjo podjetja. Rezultati glede na število zaposlenih so prikazani v tabeli 15 in grafu 12.

9. Kakšni so odnosi v podjetju, v katerem ste zaposleni?										
	Skupaj		Slabi		Dobri		Zelo dobri		Odlični	
Do 30	80	30 %	10	18 %	34	29 %	23	34 %	13	46 %
Do 100	62	23 %	16	28 %	27	23 %	14	21 %	5	18 %
Do 300	58	22 %	12	21 %	32	28 %	10	15 %	4	14 %
Do 600	22	8 %	6	11 %	9	8 %	5	7 %	2	7 %
Nad 600	47	17 %	13	23 %	14	12 %	16	24 %	4	14 %
Skupaj	269	100 %	57	21 %	116	43 %	68	25 %	28	10 %

Tabela 15: Odgovori na vprašanje št. 9 glede na število zaposlenih
(Vir: lasten)



Graf 12: Odgovori na vprašanje št. 9 glede na število zaposlenih
(Vir: lasten)

Rezultati kažejo, da ni nujno, da so odnosi v večjih podjetjih slabi. Če primerjamo podjetja z do 100 zaposlenimi in nad 600 zaposlenimi, je pri prvih odstotek odgovorov, kjer zaposleni izražajo slab odnos, večji. Zanimivo je dejstvo, da je v podjetjih z do 30 zaposlenimi kar 18 % zaposlenih ocenilo odnose kot slabe, saj bi pričakovali večjo povezanost med zaposlenimi. Sklepamo, da ima zelo velik vpliv na odločitve tudi posameznikova osebnost. Če izhajamo iz tega stališča, je pri skupini, ki je odnose ocenila kot slabe, težko pričakovati afektivno in normativno pripadnost, vztrajnostna pripadnost je v tem primeru za podjetje bolj negativna kot pozitivna. Sklepamo, da pri drugih treh odgovorih bolj narašča afektivna pripadnost, bolj ko je odgovor pozitiven. Enako velja tudi za normativno pripadnost, za katero menimo, da je vedno manjša od afektivne, vztrajnostna pripadnost pa je pri teh odgovorih za podjetje pozitivna.

➤ Vprašanje št. 10:

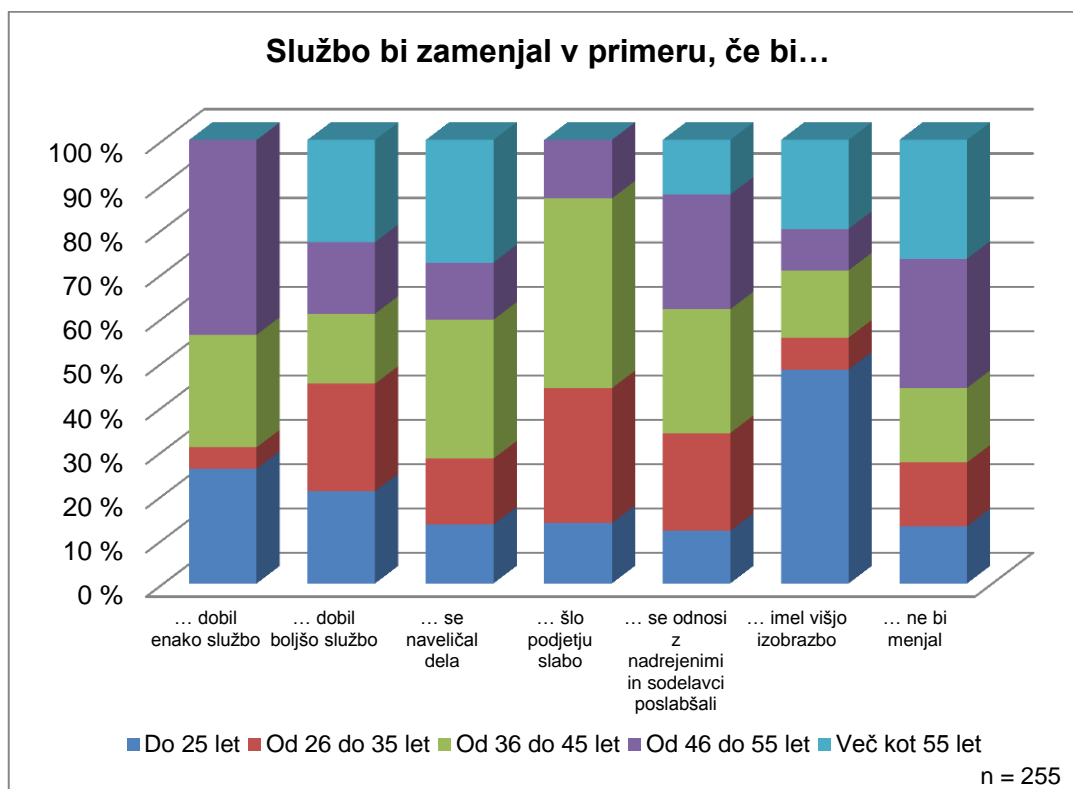
V katerem primeru bi zamenjali trenutno zaposlitev?

Menjava službe je povezana z zadovoljstvom pri delu. Zaposleni, ki niso zadovoljni, hitro pričnejo razmišljati o menjavi službe. Vzroki so seveda različni in so odvisni od dožemanja delovnega okolja, posameznikovih osebnostnih lastnosti, izkušenj in podobno. Iz odgovorov smo želeli dobiti sliko, kako na odločitve o menjavi službe vpliva starost zaposlenih. Predpostavljamo, da pri starostni skupini do 35 let utegne želja po menjavi službe naraščati zaradi pridobivanja izkušenj, ustvarjanja kariere in boljših eksistenčnih razmer. Pri starostni skupini od 36 do 55 let domnevamo, da želja po menjavi nastane, ker se odnosi zaradi različnih vzrokov poslabšajo ali nastopi želja po boljši zaposlitvi. Po predvidevanjih je pri starostni skupini nad 55 let želja po menjavi zaposlitve najmanjša. Pri odgovorih na to vprašanje je moč domnevati tudi, katera pripadnost je prevladujoča oz. katera je šibka in kaj vpliva na pripadnost. Odgovori so prikazani v tabeli 16 in grafu 13.

10. V katerem primeru bi zamenjali trenutno zaposlitev? Službo bi zamenjal v primeru, če bi ...												
	Skupaj		Do 25 let		Od 26 do 35 let		Od 36 do 45 let		Od 46 do 55 let		Več kot 55 let	
... dobil enako službo	15	6 %	2	7 %	1	1 %	5	7 %	7	12 %	0	0 %
... dobil boljšo službo	123	48 %	15	52 %	47	60 %	29	39 %	24	40 %	8	57 %
... se naveličal dela	13	5 %	1	3 %	3	4 %	6	8 %	2	3 %	1	7 %
... šlo podjetju slabo	17	7 %	1	3 %	6	8 %	8	11 %	2	3 %	0	0 %
... se odnosi z nadrejenimi in sodelavci poslabšali	34	13 %	2	7 %	10	13 %	12	16 %	9	15 %	1	7 %
... imel višjo izobrazbo	14	5 %	5	17 %	2	3 %	4	5 %	2	3 %	1	7 %
... ne bi menjal	39	15 %	3	10 %	9	12 %	10	14 %	14	23 %	3	21 %
Skupaj	255	100 %	29	11 %	78	31 %	74	29 %	60	24 %	14	5 %

Tabela 16: Odgovori na vprašanje št. 10 glede na starost zaposlenih

(Vir: lasten)



Graf 13: Odgovori na vprašanja št. 10 glede na starost zaposlenih
(Vir: lasten)

Največji odstotek med vprašanimi, ki bi zamenjali zaposlitev, če bi dobili enako, je v starostni skupini od 46 do 55 let. Sklepamo, da gre pri teh zaposlenih za izrazito nezadovoljstvo pri delu. Pri njih prevladuje vztrajnostna pripadnost, ki je za podjetje zelo negativna, saj zaposleni vztrajajo, ker nimajo boljše izbire. Največ zaposlenih, ki bi zamenjali zaposlitev, če bi dobili boljšo, je v starostni skupini od 26 do 35 let, ne pa tudi v skupini do 25 let, kot smo predpostavljali. Afektivna pripadnost je zelo šibka. Še vedno je najbolj prisotna vztrajnostna pripadnost, zaposleni vztrajajo v podjetju in pogledujejo za boljšimi priložnostmi. Vztrajnostna pripadnost je v tem primeru za podjetje manj negativna. Največji odstotek zaposlenih, ki bi zaposlitev menjali, če bi se naveličali dela, je v starostni skupini od 36 do 45 let. Delo jim predstavlja izziv in ga predvsem zase občutijo kot izredno pomembnega. Zanje so močno pomembni dejavniki afektivne pripadnosti, ki so povezani z delom. Za podjetje so neprecenljivi in s pravilnim načinom obravnavanja lahko znatno prispevajo k uspešnosti podjetja. Lahko pa podjetje takšne zaposlene tudi hitro izgubi, saj je pri tej starostni skupini največji odstotek tudi tistih, ki bi menjali zaposlitev, če bi šlo podjetju slabo. Pomeni, da je poenotenje s podjetjem dokaj šibko, z njim se ne identificirajo. Ob težavah podjetja ne bi delovali v smeri rešitve in bi se celo umaknili. Normativna pripadnost je izredno nizka, ker ni občutka, da morajo ostati v podjetju in pomagati. Prisotna je afektivna pripadnost, ki ni dovolj trdna in jo lahko različni dejavniki hitro oslabijo. Za to starostno skupino so pomembni tudi odnosi na delovnem mestu, saj med vsemi starostnimi skupinami

dosegajo najvišji odstotek. Odnosi na delovnem mestu krepijo afektivno pripadnost. Največ zaposlenih, ki bi zamenjali zaposlitev, če bi imeli višjo izobrazbo, je v starostni skupini do 25 let. To je tudi razlog, zakaj ta skupina zaposlenih po naših predvidevanjih ni med tistimi, ki bi najbolj pogosto menjali zaposlitev. Menimo, da v tem primeru prevladuje vztrajnostna pripadnost, ki sicer ni tako zelo negativna za podjetje, saj se zaposleni zavedajo, da nimajo druge možnosti kot ostati v podjetju. To dejstvo tudi ne vpliva znatno na zmanjševanje afektivne pripadnosti. Normativna pripadnost pa se lahko pojavlja le zaradi vpliva družine ali okolja. Če podjetje vlaga v izobraževanje zaposlenih, je lahko želja po višji izobrazbi tudi odličen motivacijski dejavnik, ki ga podjetje lahko obrne sebi v prid. Ko zaposlenim omogoča izobraževanje, vpliva tudi na krepitev afektivne in normativne pripadnosti. Če zaposleni službe ne bi menjali zaradi izrazite afektivne pripadnosti, je to za podjetje dobro. Če pa so bili odgovori posledica vztrajnostne pripadnosti, je to za podjetje nezaželeno. Sklepamo, da starost zaposlenih ne vpliva na zamenjavo zaposlitve, temveč so najpogostejši dejavniki povezani z delom in njegovim okoljem.

➤ Vprašanje št. 11:

Kako ocenjujete stanje svoje trenutne zaposlitve glede na splošno stanje na trgu dela?

Iz dobljenih odgovorov želimo zaznati posameznikovo zadovoljstvo pri delu, kar je rezultat večjega števila dejavnikov in načina posameznikovega dojetja le-teh. Zagotovo zadnji odgovor nakazuje vztrajnostno pripadnost, ki v takšnem kontekstu ne prispeva dovolj k uspešnosti podjetja. Sklepamo namreč, da so lahko okoliščine takšne, da zaposleni nimajo boljše izbire kot še naprej ostati v podjetju, kot na primer specifična izobrazba, občutek izgube socialne varnosti, razmere na trgu dela in podobno. Rezultate smo primerjali glede na starost in stopnjo izobrazbe.

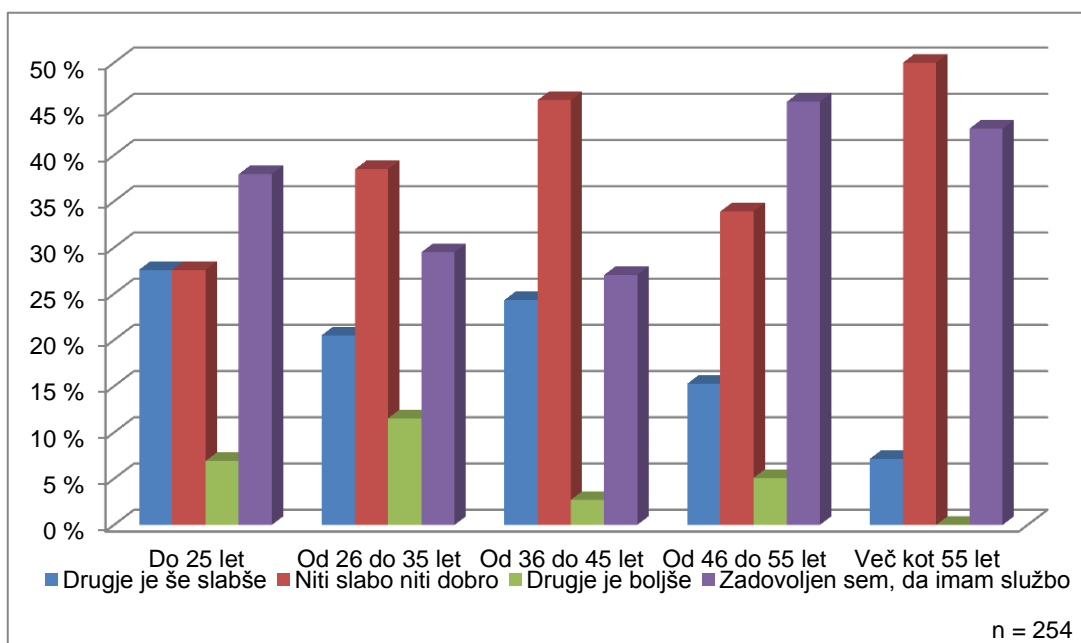
a) Glede na starost

Domnevamo, da bo predvsem najnižja starostna skupina, torej tista z najnižjo delovno dobo, menila, da je drugod boljše, najstarejša starostna skupina pa bo izražala zadovoljstvo, da ima službo. V tabeli 17 in grafu 14 so prikazani odgovori glede na starost.

11. Kako ocenjujete stanje svoje trenutne zaposlitve glede na splošno stanje na trgu dela?												
	Skupaj		Do 25 let		Od 26 do 35 let		Od 36 do 45 let		Od 46 do 55 let		Več kot 55 let	
Drugje je še slabše	52	20 %	8	28 %	16	21 %	18	24 %	9	15 %	1	7 %
Niti slabo niti dobro	99	39 %	8	28 %	30	38 %	34	46 %	20	34 %	7	50 %
Drugje je boljše	16	6 %	2	7 %	9	12 %	2	3 %	3	5 %	0	0 %
Zadovoljen sem, da imam službo	87	34 %	11	38 %	23	29 %	20	27 %	27	46 %	6	43 %
Skupaj	254	100 %	29	11 %	78	31 %	74	29 %	59	23 %	14	6 %

Tabela 17: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na starost

(Vir: lasten)



Graf 14: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na starost

(Vir: lasten)

Da je drugje še slabše, ocenjujejo zaposleni iz starostne skupine do 25 let, torej tisti z najmanj izkušnjami glede zaposlitve. Menimo, da se pri tej starostni skupini redko pojavljajo oblike pripadnosti, ki bi prispevale k uspešnosti podjetja. Največji odstotek zaposlenih, ki ocenjuje, da v podjetju ni niti slabo niti dobro, je pri starostni skupini več kot 55 let. Če pri tej starostni skupini upoštevamo še odstotek trditve, ki sicer ni najvišji, kot smo sklepali, *da so zadovoljni, da imajo službo*, lahko zaključimo, da je pri tej skupini prevladujoča vztrajnostna pripadnost, nivoja afektivne in normativne pripadnosti pa sta odvisna predvsem od preteklih dogajanj (zadovoljstvo z delom, položaj v podjetju ...). Starostna skupina od 26 do 35 let najvišje ocenjuje, da je drugje boljše. Čeprav je to še vedno skupina, kjer ima del zaposlenih razmeroma nizko delovno dobo, se pripadnost že pojavlja. Če odgovor izraža predvsem nezadovoljstvo zaposlenih pri delu, menimo, da se pojavlja predvsem vztrajnostna pripadnost, drugi dve pripadnosti sta šibki. Poleg zadnje starostne skupine izraža

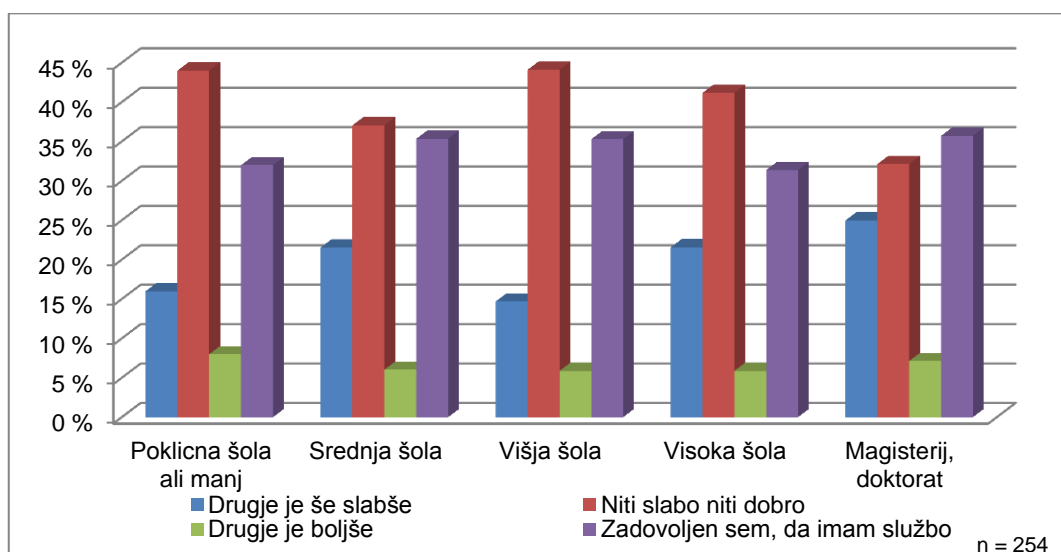
dokaj visok odstotek zaposlenih zadovoljstvo, da imajo službo, tudi zaposleni od 46 do 55 let. Odgovor je lahko posledica dogajanj v okolju ali osebnih izkušenj (zapiranje podjetij, nezaposlenost ...). V tem primeru je moč pričakovati za podjetje dokaj pozitivne učinke vseh treh oblik pripadnost.

b) Glede na stopnjo izobrazbe

Pri primerjavi odgovorov glede na stopnjo izobrazbe domnevamo, da so zaposleni z najnižjo izobrazbo zadovoljni, da imajo službo. Pri zaposlenih z najvišjo izobrazbo pa domnevamo, da menijo, da je drugje boljše. Do neke mere je verjetno to odvisno tudi od tega, ali je izobrazba družboslovne ali tehnične smeri in ali opravljajo deficitarni poklic. Ob tem dejstvu bi pri prvih verjetno izstopala vztrajnostna pripadnost, ker zaradi nizke izobrazbe zaposleni nimajo boljše izbire glede dela ali zaposlitve, zato sta drugi dve pripadnosti lahko zelo šibki. Pri drugih sicer ni nujno, da bi izstopala vztrajnostna pripadnost, vendar bi ta lahko imela pri odločitvi o menjavi službe zelo velik vpliv in bi lahko obe pripadnosti hitro oslabila. V tabeli 18 in grafu 15 so prikazani odgovori glede na stopnjo izobrazbe.

11. Kako ocenjujete stanje svoje trenutne zaposlitve glede na splošno stanje na trgu dela?												
	Skupaj		Poklicna šola ali manj		Srednja šola		Višja šola		Visoka šola		Magisterij, doktorat	
Drugje je še slabše	52	20 %	4	16 %	25	22 %	5	15 %	11	22 %	7	25 %
Niti slabo niti dobro	99	39 %	11	44 %	43	37 %	15	44 %	21	41 %	9	32 %
Drugje je boljše	16	6 %	2	8 %	7	6 %	2	6 %	3	6 %	2	7 %
Zadovoljen sem, da imam službo	87	34 %	8	32 %	41	35 %	12	35 %	16	31 %	10	36 %
Skupaj	254	100 %	25	10 %	116	46 %	34	13 %	51	20 %	28	11 %

Tabela 18: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)



Graf 15: Odgovori na vprašanje št. 11 glede na stopnjo izobrazbe

(Vir: lasten)

Zaposleni z vsemi stopnjami izobrazbe približno enak pomen pripisujejo zadovoljstvu, da imajo službo, in torej ne predvsem zaposleni z najnižjo izobrazbo. Podobno je njihovo mnenje, čeprav z nižjimi odstotki, tudi pri odgovoru, da je drugod boljše. Domnevali smo, da bodo tu izstopali zaposleni z najvišjo izobrazbo. Najbolj so različna mnenja zaposlenih, da je drugod še slabše, kjer je sicer odstotek odgovorov najnižji pri višji izobrazbe. Če ta odgovor povežemo z zadovoljstvom, da imajo zaposleni službo, lahko zaključimo, da se pri teh zaposlenih pojavljajo vse tri oblike pripadnosti, kjer ima tudi vztrajnostna pripadnost za podjetje pozitiven učinek.

➤ Vprašanje št. 12:

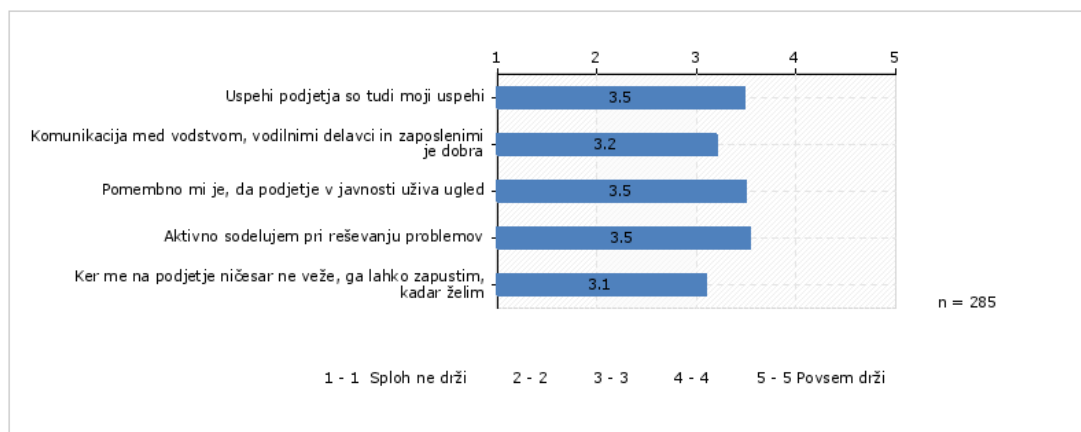
Navedite v razponu od 1 do 5, kako se v povezavi s trenutno zaposlitvijo strinjate s spodnjimi trditvami.

Ker vse trditve vplivajo na pripadnost, nas je zanimalo, kako močan pomen imajo pri razumevanju pripadnosti pri zaposlenem. Pri pregledu smo navedli tudi svoje mnenje, katera pripadnost je značilna za posamezno trditev in kateri dejavnik je zanjo najbolj značilen. Razmerja odgovorov so prikazana v tabeli 19.

12. Navedite v razponu od 1 do 5, kako se v povezavi s trenutno zaposlitvijo strinjate s spodnjimi trditvami											Ugotovitve		
	Skupaj	Sploh ne drži		2		3		4		Povsem drži		Pripadnost	Dejavnik
Uspehi podjetja so tudi moji uspehi	285	31	11 %	36	13 %	62	22 %	76	27 %	80	28 %	Afektivna	Osebnostne značilnosti
Komunikacija med vodstvom, vodilnimi delavci in zaposlenimi je dobra	281	33	12 %	52	19 %	72	26 %	73	26 %	51	18 %	Afektivna	Organizacijska značilnost
Pomembno mi je, da podjetje v javnosti uživa ugled	281	31	11 %	33	12 %	59	21 %	80	28 %	78	28 %	Normativna	Socializacija
Ativno sodelujem pri reševanju problemov	281	30	11 %	34	12 %	59	21 %	71	25 %	87	31 %	Afektivna	Značilnosti dela
Ker me na podjetje nič ne veže, ga lahko zapustim, kadar želim	281	56	20 %	42	15 %	70	25 %	45	16 %	68	24 %	Vztrajnostna	Pomen investicij ali pomanjkanje boljših alternativ

Tabela 19: Odgovori na vprašanje št. 12

(Vir: lasten)



Graf 16: Povprečje odgovorov na vprašanje št. 12

(Vir: Spletna anketa 1ka)

Kot izrazito pozitiven odgovor pri prvih štirih trditvah razumemo stopnjo 4 in 5 *povsem drži*, pri zadnji trditvi pa 1 *sploh ne drži* in 2. Rezultati kažejo, da zaposleni med navedenimi trditvami izpostavljajo aktivno sodelovanje pri reševanju problemov, kjer gre za afektivno pripadnost, in ugled podjetja v javnosti, kjer gre za normativno pripadnost. Sledijo uspehi podjetja, kjer gre za poenotenje zaposlenega s podjetjem. Komunikaciji v podjetju pripisujejo manjši pomen, čeprav je ta zelo pomembna. Pri zadnji trditvi na osnovi rezultatov ugotavljamo, da vztrajnostna pripadnost za podjetje ni pozitivna, kajti 35 % zaposlenih se s trditvijo ne strinja, 40 % zaposlenih pa meni, da podjetje lahko zapusti, kadar želi, kar kaže na šibko pripadnost podjetju.

➤ Vprašanje št. 13:

Ali za vas navedene trditve pri trenutni zaposlitvi držijo ali ne?

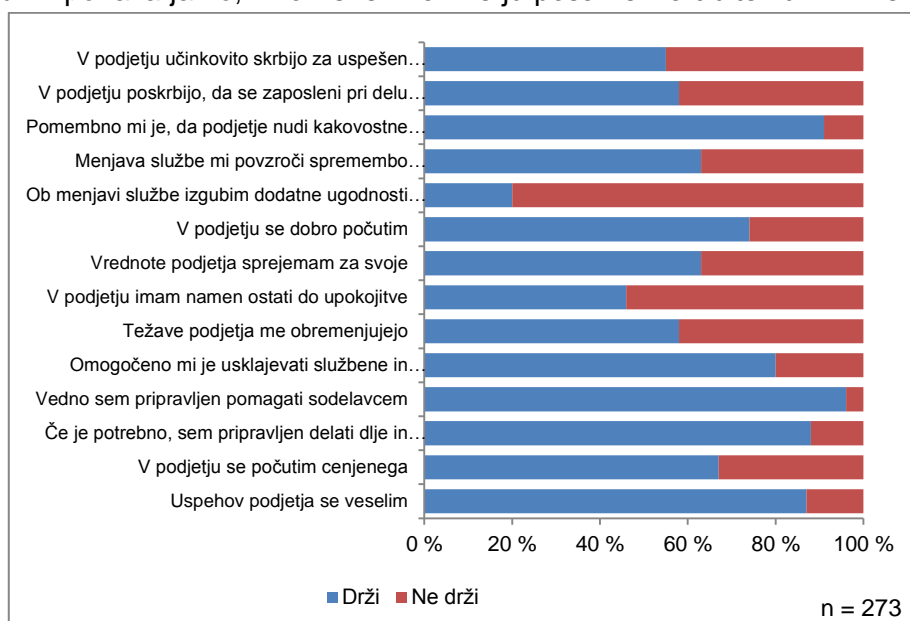
Odgovori so zelo odvisni od različnih dejavnikov, povezanih z delom in delovnim okoljem ter človekovo osebnostjo. Prikazani so v tabeli 20, kjer smo pri posamezni trditvi navedli tudi svoje mnenje, katera pripadnost je lahko pri zaposlenih prevladujoča.

13. Ali za vas navedene trditve pri trenutni zaposlitvi držijo ali ne držijo?	Vpliv trditve na					
	Skupaj	Drži		Ne drži		
Uspehov podjetja se veselim	273	238	87 %	35	13 %	Afektivno pripadnost
V podjetju se počutim cenjenega	269	181	67 %	88	33 %	Afektivno pripadnost
Če je potrebno, sem pripravljen delati dlje in več, kot se od mene pričakuje	269	237	88 %	32	12 %	Normativno pripadnost
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem	269	258	96 %	11	4 %	Normativno pripadnost
Omogočeno mi je usklajevati službene in osebne obveznosti	269	216	80 %	53	20 %	Afektivno pripadnost
Težave podjetja me obremenjujejo	269	155	58 %	114	42 %	Normativno pripadnost
V podjetju imam namen ostati do upokojitve	269	125	46 %	144	54 %	Vztrajnostno pripadnost
Vrednote podjetja sprejemam za svoje	269	170	63 %	99	37 %	Afektivno pripadnost
V podjetju se dobro počutim	269	199	74 %	70	26 %	Afektivno pripadnost
Ob menjavi službe izgubim dodatne ugodnosti	269	55	20 %	214	80 %	Vztajnostno pripadnost
Menjava službe mi povzroči spremembo ustaljenih navad	269	169	63 %	100	37 %	Vztrajnostno pripadnost
Pomembno mi je, da podjetje nudi kakovostne izdelke in storitve	269	244	91 %	25	9 %	Afektivno pripadnost
V podjetju poskrbijo, da se zaposleni pri delu dobro počutijo	269	157	58 %	112	42 %	Afektivno pripadnost
V podjetju učinkovito poskrbijo za uspešen razvoj zaposlenih	269	149	55 %	120	45 %	Afektivno pripadnost

Tabela 20: Odgovori na vprašanje št. 13

(Vir: lasten)

V grafu 17 ponazarjamo, v kolikšnem razmerju posamezna trditev drži in ne drži.



Graf 17: Prikaz razmerij posameznih trditev pri vprašanju št. 13

(Vir: Spletna anketa 1ka)

Odgovori sicer ne pokažejo, kako trdna je posamezna pripadnost, vendar sklepamo, da negativni vplivi, predvsem pri trditvah z visokim odstotkom pozitivnih odgovorov, lahko hitro privedejo zaposlene do drugačnih odzivov. Odgovori pokažejo tudi, kako učinkoviti ali neučinkoviti so tisti dejavniki zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki prispevajo k doseganju pripadnosti zaposlenih. Glede na rezultate tako izpostavljam predvsem dejavnike zadovoljstva, ki ne vplivajo dovolj na dobro počutje zaposlenih pri delu, in dejavnike, ki ne prispevajo dovolj k spoštovanju zaposlenih v podjetju.

➤ Vprašanje št. 14:

Navedite v razponu od 1 do 6, kako na vašo pripadnost vplivajo navedena dejstva.

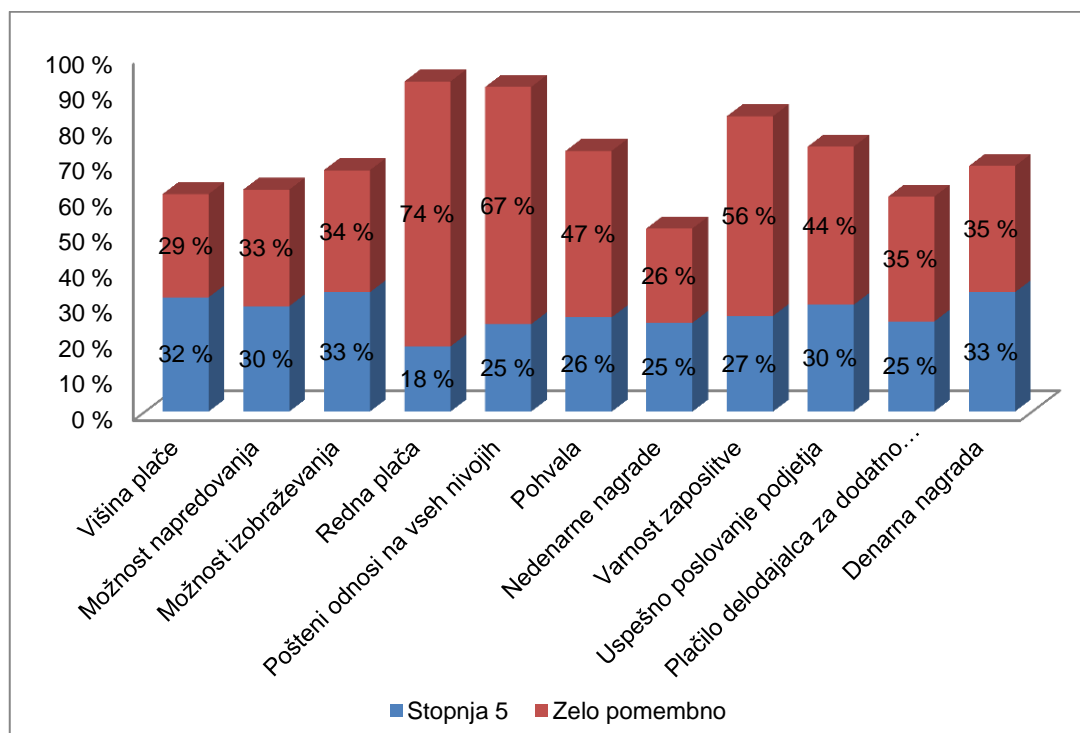
Tako kot na razvoj pripadnosti zaposlenih zelo različno vplivajo dejavniki, tako so tudi odgovori zelo odvisni od okoliščin in posameznikovega psihičnega dožemanja le-teh. Kakšen pomen zaposleni pripisujejo posamezni trditvi, je prikazano v tabeli 21.

14. Navedite v razponu od 1 do 6, kako na vašo pripadnost vplivajo navedena dejstva														
	Skupaj	Ni pomembno		2		3		4		5		Zelo pomembno		Značilna pripadnost
Višina plače	259	9	3 %	4	2 %	23	9 %	65	25 %	83	32 %	75	29 %	Vztrajnostna
Možnost napredovanja	257	10	4 %	3	1 %	28	11 %	56	22 %	76	30 %	84	33 %	Afektivna
Možnost izobraževanja	257	11	4 %	7	3 %	28	11 %	37	14 %	86	33 %	88	34 %	Normativna
Redna plača	257	1	0 %	0	0 %	5	2 %	13	5 %	47	18 %	191	74 %	Vztrajnostna
Pošteni odnosi na vseh nivojih	257	1	0 %	1	0 %	8	3 %	13	5 %	63	25 %	171	67 %	Afektivna
Pohvala	257	1	0 %	4	2 %	22	9 %	42	16 %	68	26 %	120	47 %	Afektivna
Nedenarne nagrade	257	23	9 %	5	2 %	37	14 %	60	23 %	64	25 %	68	26 %	Afektivna
Varnost zaposlitve	257	1	0 %	1	0 %	11	4 %	31	12 %	69	27 %	144	56 %	Vztrajnostna
Uspešno poslovanje podjetja	257	0	0 %	6	2 %	20	8 %	40	16 %	77	30 %	114	44 %	Afektivna
Plačilo delodajalca za dodatno pokojninsko zavarovanje	257	17	7 %	12	5 %	35	14 %	38	15 %	65	25 %	90	35 %	Vztrajnostna
Denarna nagrada	257	3	1 %	7	3 %	30	12 %	40	16 %	86	33 %	91	35 %	Vztrajnostna

Tabela 21: Odgovori na vprašanje št. 14

(Vir: lasten)

Ker so posamezne trditve značilne za določeno vrsto pripadnosti, navajamo tudi svoje mnenje, katera pripadnost je za posamezno trditev najbolj značilna. Rezultati zato pokažejo tudi, kako močan vpliv ima določena trditev na oblikovanje posameznikove pripadnosti. Ker so odgovori stopnje 5 in *zelo pomembno* proti drugim izrazito pozitivni, jih v grafu 16 predstavljamo kot vsoto odgovorov.



Graf 18: Pregled dejavnikov kot vsote rezultatov stopnje 5 in zelo pomembno
(Vir: lasten)

Največji odstotek zaposlenih ocenjuje, da na njihovo pripadnost najbolj vplivata redna plača in pošteni odnosi na vseh nivojih. Najmanjši vpliv imajo nederarne nagrade. Domnevamo, da rezultati pri posamezni trditvi lahko odražajo pomanjkanje razmer za vzpostavljanje zadovoljstva zaposlenih, ki vodijo k pripadnosti. Odločitve so lahko tudi posledica posameznikovih osebnostnih lastnosti ali izkušenj iz širšega okolja, na primer redna plača, varnost zaposlitve ali uspešnost poslovanja podjetja. Odgovori lahko izražajo tudi mnenje vprašanega, kaj si pri delu želi ali pričakuje. Seveda pa odgovori lahko izražajo tudi točno to, kar posameznik pri delu čuti ali doživlja in kar vpliva na krepitev njegove pripadnosti podjetju.

➤ Vprašanje št. 15:

Kateri dejavniki vplivajo na vašo pripadnost?

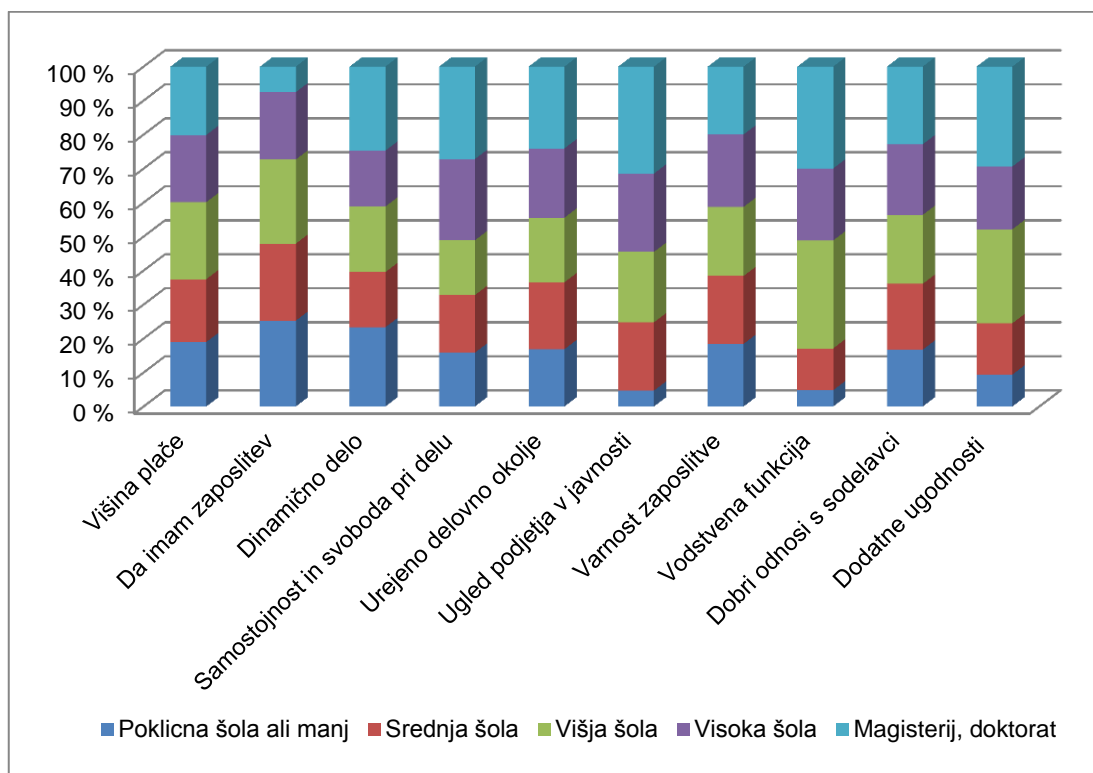
Kot je omenjeno že pri vprašanju št. 14, so odgovori posameznika odvisni od številnih dejavnikov. Njihov vpliv je za oblikovanje vseh treh oblik pripadnosti izredno pomemben. Navajamo tudi svoje mnenje, katera pripadnost je za posamezni dejavnik značilna. Dobljene odgovore smo primerjali glede na stopnjo izobrazbe.

Z vidika izobrazbe sklepamo, da je višina plače najpomembnejši dejavnik pri vseh stopnjah izobrazbe. Pomembnost zaposlitve je pričakovati kot najbolj pogosto izbiro pri poklicni šoli ali manj, saj na to skupino najbolj negativno vplivajo ukrepi zmanjševanja stroškov v podjetju, ki gredo največkrat na račun zmanjševanja števila zaposlenih oz. odpuščanj, zato so zadovoljni, da imajo zaposlitev. Dinamično delo je

dejavnik, ki vpliva na pripadnost pri višjih stopnjah izobrazbe, od vključno višje šole navzgor. Menimo, da enako velja tudi za samostojnost in svobodo pri delu. Urejeno delovno okolje je dejavnik, ki mora imeti visok vpliv pri vseh stopnjah izobrazbe. Ugled podjetja v javnosti ima največji vpliv pri visoki izobrazbi, magisteriju in doktoratu. Varnost zaposlitve je izredno pomemben dejavnik pri poklicni in srednji šoli. Ti dve skupini težje najmeta novo zaposlitev kot druge. Vodstvena funkcija ima pomemben vpliv pri višji in visoki šoli, kot težnja k višjemu, boljšemu, medtem ko najvišja stopnja izobrazbe pogosto že pomeni tudi vodstveni položaj. Dobri odnosi so dejavnik, ki mora na pripadnost imeti zelo visok vpliv pri vseh stopnjah izobrazbe. Menimo, da so dodatne ugodnosti dejavnik, ki izstopajo pri stopnji izobrazbe poklicna in srednja šola. Ti dve skupini namreč glede na stopnjo izobrazbe v podjetjih običajno nimata funkcij, ki bi samoumevno prinašale določene bonitete, zato dodatne ugodnosti vplivajo na pozitivno pripadnost. Odgovori so prikazani v tabeli 22 in grafu 17.

15. Kateri dejavniki vplivajo na vašo pripadnost podjetju?											
	Značilna pripadnost	Poklicna šola ali manj		Srednja šola		Višja šola		Visoka šola		Magisterij, doktorat	
Višina plače	Vztrajnostna	16	64 %	73	62 %	26	76 %	34	67 %	19	68 %
Da imam zaposlitev	Vztrajnostna	15	60 %	63	54 %	20	59 %	24	47 %	5	18 %
Dinamično delo	Afektivna	16	64 %	52	44 %	18	53 %	23	45 %	19	68 %
Samostojnost in svoboda pri delu	Afektivna	13	52 %	65	56 %	18	53 %	40	78 %	25	89 %
Urejeno delovno okolje	Afektivna	15	60 %	82	70 %	23	68 %	37	73 %	24	86 %
Ugled podjetja v javnosti	Afektivna	2	8 %	40	34 %	12	35 %	20	39 %	15	54 %
Varnost zaposlitve	Vztrajnostna	14	56 %	71	61 %	21	62 %	33	65 %	17	61 %
Vodstvena funkcija	Afektivna	1	4 %	12	10 %	9	26 %	9	18 %	7	25 %
Dobri odnosi s sodelavci	Afektivna	17	68 %	92	79 %	28	82 %	43	84 %	26	93 %
Dodatne ugodnosti	Afektivna	2	8 %	15	13 %	8	24 %	8	16 %	7	25 %
Skupaj	255	25	10 %	117	46 %	34	13 %	51	20 %	28	11 %

Tabela 22: Odgovori na vprašanje št. 15 glede na stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)



Graf 19: Odgovori na vprašanje št. 15 glede na stopnjo izobrazbe
(Vir: lasten)

Odgovori kažejo, da višina plače ni najbolj pomemben dejavnik za krepitev pripadnosti, temveč so to dobri odnosi med zaposlenimi. Pomembnost zaposlitve je sicer res največja pri stopnji izobrazbe poklicna šola ali manj, vendar ne tako izrazito. Pri drugih stopnjah je ta trditev manj pomembna. Dinamično delo je dejavnik, ki mu pripisujejo pomemben pomen za pripadnost zaposleni s poklicno šolo. Za druge stopnje izobrazbe je manj pomemben dejavnik. Sklepali smo, da je ta dejavnik značilen le za najvišje stopnje izobrazbe. Samostojnost in svoboda pri delu pri nobeni stopnji izobrazbe ni pomemben dejavnik. Kot smo sklepali, urejenemu delovnemu okolju vsi zaposleni pripisujejo velik pomen pri vplivu na pripadnost. Ugled podjetja v javnosti ima največji vpliv pri zaposlenih z visoko izobrazbo ter magisterijem in doktoratom. Pri obeh skupinah zaposlenih smo vendarle pričakovali nekoliko večji odstotek odgovorov, saj zaposleni s tema dvema izobrazbama pogosto zasedajo vodilne položaje v podjetjih in jim mora biti skrb za uživanje ugleda podjetja v javnosti pomembna. Odstotek tistih, ki so kot pomemben dejavnik navedli varnost zaposlitve, je pravzaprav najnižji ravno pri izobrazbi poklicna šola ali manj. Sicer pa ta dejavnik tudi pri drugih skupinah ni ravno visok. Rezultati potrjujejo našo domnevo, da je vodstvena funkcija pomemben dejavnik pri stopnji izobrazbe višja in visoka šola, vendar pa so ti odstotki dokaj nizki. Kot že omenjeno, so za zaposlene vseh stopenj izobrazbe daleč najpomembnejši dejavnik dobri odnosi s sodelavci. Le zaposleni z višjo šolo in najvišjo stopnjo izobrazbe so dodatne ugodnosti ocenili kot dejavnik, ki vpliva na pripadnost. Z vidika stopnje izobrazbe je

odstotek odgovorov proti drugim dejavnikom med nižjimi, zato menimo, da ni pomemben dejavnik, ki vpliva na pripadnost.

➤ Vprašanje št. 16:

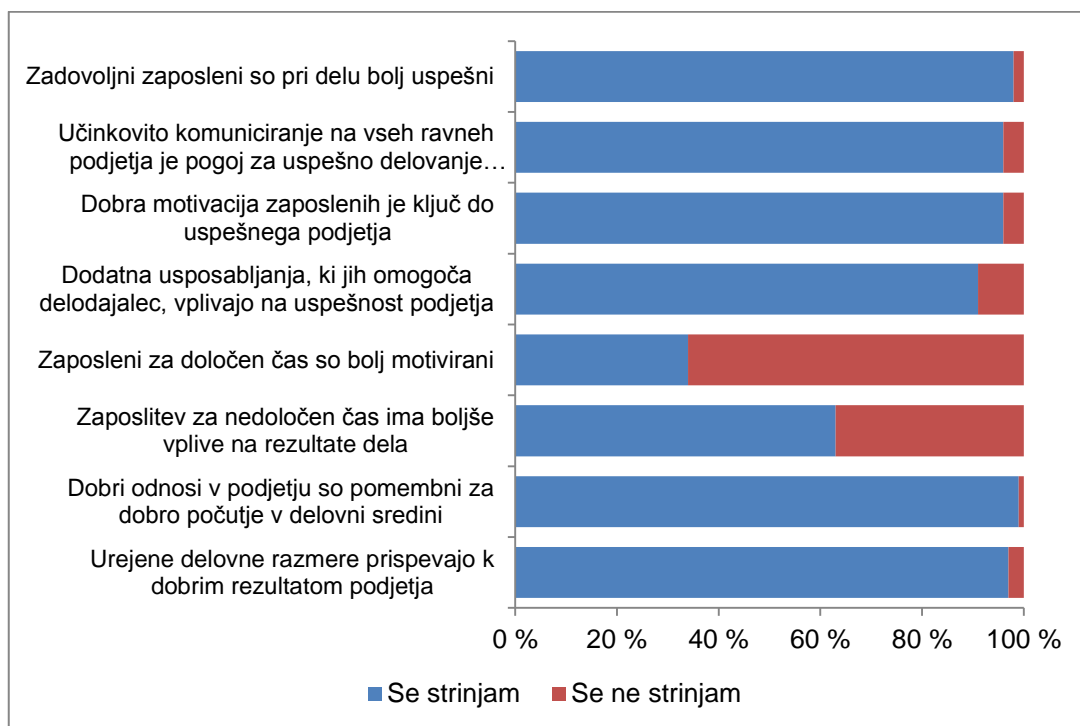
Ali se z navedenimi trditvami strinjate?

Zanimalo nas je, kako zaposleni doživljajo zaposlitev v podjetju, ali kateri od navedenih dejavnikov posameznika s podjetjem povezuje tesneje od drugih in tako utrjuje njegovo pripadnost ali pa jo celo zavira. Čeprav so odgovori lahko rezultat prisotnosti ali pa izraz pomanjkanja navedenih trditev pri delu, sklepamo, da jih posamezniki razumejo kot izrazito pozitivne, saj razen trditve glede zaposlitve vse druge dokazano prispevajo h krepitvi pripadnosti. Pri vrsti zaposlitve nas zanima, kako vprašani ocenjujejo vpliv zaposlitve za nedoločen ali določen čas. Domnevamo, da zaposlitev za določen čas morda pri posamezniku povzroči večjo motivacijo za delo, saj je njegov cilj delo obdržati, zato dela bolje in se nasploh pozitivno odziva v zvezi z delom. Če je res tako, bo lahko kasneje razvil močno pripadnost, ki bo za podjetje pozitivna. Nasprotno pa ni nujno, da ima zaposlitev za nedoločen čas boljše vplive na delo in na krepitev pripadnosti. Rezultati so prikazani v tabeli 23 in grafu 20.

13. Ali se z navedenimi trditvami strinjate?					
	Skupaj	Se strinjam		Se ne strinjam	
Urejene delavne razmere prispevajo k dobrim rezultatom podjetja	254	246	97 %	8	3 %
Dobri odnosi v podjetju so pomembni za dobro počutje v delovni sredini	252	249	99 %	3	1 %
Zaposlitev za nedoločen čas ima boljše vplive na rezultate dela	252	159	63 %	93	37 %
Zaposleni za določen čas so bolj motivirani	252	85	34 %	167	66 %
Dodatna usposabljanja, ki jih omogoča delodajalec, vplivajo na uspešnost podjetja	251	228	91 %	23	9 %
Dobra motivacija je ključ do uspešnega podjetja	249	238	96 %	11	4 %
Učinkovito komuniciranje na vseh ravneh podjetja je pogoj za uspešno delovanje podjetja	252	243	96 %	9	4 %
Zadovoljni zaposleni so pri delu bolj uspešni	251	246	98 %	5	2 %

Tabela 23: Odgovori na vprašanje št. 16

(Vir: lasten)



Graf 20: Prikaz razmerij pri posamezni trditvi pri vprašanju št. 16
(Vir: Spletna anketa 1ka)

Na podlagi analize ocenjujemo, da se vsi vprašani zelo močno strinjajo z vsemi trditvami, razen pri vrsti zaposlitve. Pri obeh odgovorih so si obakrat razmerja zelo blizu, zato ugotavljamo, da zaposlitev za določen čas nima pozitivnega učinka na pripadnost zaposlenih.

4 ZAKLJUČEK

Menedžerji uspešnih podjetij poudarjajo, da je ključ do uspešnega podjetja prav in močno pripadnih zaposlenih, in uspehe odkrito pripisujejo vsem svojim zaposlenim ter celo poudarjajo, da je pripadnost zaposlenih podjetju vrednota za podjetje.

Podjetje, v katerem zaposleni niso pripadni, je obsojeno na neuspeh. Predvsem je to moč zaznati v kritičnih obdobjih podjetja, ko zaposleni običajno iščejo rešitev zase, pri tem pa se ne zavedajo, da podjetju ne pomagajo in pot iz krize le otežujejo. Posledice zato slabo vplivajo tudi nanje.

Raziskava je pokazala, da se podjetja vedno bolj zavedajo pomena pripadnosti svojih zaposlenih in v tej smeri tudi delujejo, nekatera morda bolj intenzivno in učinkovito, druga manj.

Kot eden osnovnih dejavnikov, kako vplivati na razvoj pripadnosti zaposlenih, je prav gotovo predstavitev poslanstva, ciljev, vizije in strategije podjetja zaposlenim, saj se bodo le tako lažje in hitreje povezali s podjetjem. Rezultati sicer kažejo, da je največ tistih, ki poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo manj poznajo, med zaposlenimi za določen čas in v proizvodnih podjetjih, vendar so rezultati zelo pozitivni. Podjetja so torej na pravi poti, kar pa vodstev nikakor ne sme zadovoljiti.

Podjetja si morajo prizadevati, da bodo zaposleni ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni. Zaposleni bodo tako hitro našli povezavo med ponosom na podjetje in pripadnostjo. Izredno močan vpliv pri tem ima zadovoljstvo zaposlenih z zaposlitvijo. Na to vplivajo številni dejavniki, rezultati pa kažejo, da je eden najpomembnejših nivo odnosov v podjetju, saj zaposleni najbolj pogosto izražajo nezadovoljstvo zaradi slabih odnosov. Podjetje mora temu nameniti posebno pozornost. Ob tem velja poudariti, da izobrazba in delovna doba posameznika nimata tako pomembnega vpliva na njegovo doživetje različnih dejavnikov, kot so na primer vodenje, delovno okolje, organizacijska struktura, slaba komunikacija, kot pa doživetje zaradi posameznikovih osebnostnih lastnosti in čustev. Rezultati pokažejo tudi, da nivo odnosov v podjetju ni odvisen od velikosti podjetja oziroma števila zaposlenih v njem, ampak predvsem od tega, kaj podjetje za to stori.

Dobro in uspešno podjetje mora imeti cilj zadržati dobre in usposobljene zaposlene in tako prispevati k dolgotrajnejšemu poslovnemu sodelovanju, saj vsak zaposleni na svoj način prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja. Zaposleni bodo tako manjkrat pomislili na menjavo zaposlitve in primerjanje okolice z negativnega vidika. Rezultati kažejo, da je pri vseh starostnih skupinah največja želja po menjavi zaposlitve zaradi boljše službe, razlogi za to se glede na starostno skupino razlikujejo. Najbolj skrb vzbujajoče je, da bi zaposleni zaposlitev menjali, če bi dobili enako službo. V tem primeru gre za izražanje izrazitega nezadovoljstva pri delu. Pomemben pokazatelj vzroka za menjavo zaposlitve je tudi poslabšanje odnosov.

Odstotek zaposlenih, ki zaposlitve ne bi menjali, je dokaj nizek, če nanj gledamo z vidika zadovoljstva. Nekaj večji je pri zadnjih dveh starostnih skupinah, ki pa je bolj posledica želje, da se njihovi zaposlitvi ne bi kaj posebnega dogodilo, saj so to zaposleni, ki se večinoma počasi že približujejo koncu aktivnega dela. Izrazitega vpliva na menjavo zaposlitve starost zaposlenih nima, ampak prevladujejo drugi dejavniki. Pogosta je tudi primerjava zaposlitve z okolico, na kar pa starost zaposlenih in stopnja izobrazbe tudi nimata izrazitega vpliva. Zaposleni dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu in pripadnosti, sprejemajo in ocenjujejo zelo različno. Če so zanje dovolj močni in pomembni, za kar si podjetje mora prizadevati, je majhna možnost, da zaposleni zapusti podjetje po lastni volji, ker ga nanj nič ne veže.

Na stopnjo in vrsto pripadnosti zelo močno vpliva posameznikovo sprejemanje in ocenjevanje vplivov, ki delujejo na razne dejavnike. Rezultati kažejo, da zaposleni zelo visoko cenijo pomoč sodelavcem. Gre sicer za pozitivno lastnost posameznika, na katero dejavniki v podjetju nimajo neposrednega vpliva, ima pa ta zelo velik vpliv na odnose, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zelo močan in pozitiven vpliv imajo dejavniki, ki delujejo na čustveno navezanost na podjetje, saj je za zaposlene pomembno, da njihovo podjetje nudi kakovostne izdelke ali storitve, uspehov podjetja pa se veselijo, in tudi na normativno pripadnost, kajti če je potrebno, se zaposleni čutijo dolžne delati dlje in več, kot se od njih pričakuje.

Še vedno imajo negativni dogodki zadnjega desetletja v slovenskem gospodarstvu kar precejšen vpliv na stanje v podjetjih in zaposlene. Zaposleni namreč izpostavljajo dejavnike, ki so za krepitev zadovoljstva in pripadnosti sicer samoumevni, kot na primer redna plača, pošteni odnosi v podjetju, učinkovito komuniciranje ali uspešno poslovanje podjetja, vendar ni nujno, da so tudi prisotni. Žal tudi razmere današnjega časa niso najbolj naklonjene krepitvi pripadnosti zaposlenih. Še vedno se vodstva v okviru racionalizacije prepogosto odločajo za zmanjševanje stroškov z odpuščanjem zaposlenih, ne poiščejo pa notranjih rezerv, ki so v znanju in zmožnostih zaposlenih, visoko izobraženi kadri iščejo boljše priložnosti za večji zaslužek, zato pogosto menjajo zaposlitev, proizvodni delavci pogosto niso zaposleni neposredno pri delodajalcu, temveč delajo prek kadrovskih agencij, najemanje tuje, cenejše delovne sile in podobno je le nekaj dejavnikov, ki ne prispevajo k pripadnosti zaposlenih.

Kakršnekoli okoliščine se pojavljajo, je analiza vendarle potrdila našo trditev, da pripadnost zaposlenih v podjetjih obstaja, sicer bi podjetja zelo težko delovala.

Oblikovanje ustreznega delovnega okolja, vzpostavljanje dobrih in poštenih odnosov, spoštovanje zaposlenih in njihovo napredovanje, dobra motivacija in učinkovito vodenje je le nekaj dejavnikov, s katerimi bo podjetje vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih in prispevalo h krepitvi pripadnosti zaposlenih. Gre pravzaprav za neprekinjen proces aktivnosti in dejanj, ki se nikoli ne smejo končati. Pri tem pa je treba biti še posebej pazljiv, saj gre ob tem za preplet različnih

dejavnikov in človekovih čustev ter lastnosti, ki vsakega zaposlenega postavljajo v drugačen položaj in povzročajo različne odzive.

Za ugotavljanje in povečevanje pripadnosti je potrebno tudi periodično izvajanje istočasnega merjenja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Dobljeni rezultati bodo tako pokazali trenutno stanje, šibke točke in potrebne aktivnosti za izboljšave ter napredek. Pot do močne pripadnosti zaposlenih bo tako le še droben korak.

Podjetja morajo pripadnost zaposlenih poznati, jo doseči in ohranjati, predvsem pa si jo zaslužiti.

5 LITERATURA IN VIRI

- Allen, J. Natalie in Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, strani 1–8.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, strani 32–42.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19, strani 533–546.
- Driver, M. J., Coffey, R. E. in Bowen, D. E. (1988). Where Is HR Management. *Personnel*, No.1.
- Florides, A. (2008). *Human Capital, A Theoretical Outline*. www.maths.tcd.ie.
- Ulrich, D. (2005). *Human Capital Management, Definitions and Relations between Human Resources Management, Human Resources Development and Human Capital Management*. www.human-capital-management.net.
- Foot, M. in Hoot, C. (1996). *Introducing Human Resource Management*. Singapore: Addison Wesley Longman Limited, strani 12–13.
- Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hunt, D. Shelby, Chonko, Lawrence B. in Van R. Wood (1985). Organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 49(Winter), strani 112–126.
- Križman, A. in Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor, strani 34–35.
- Mathieu, J. E. in Zajac, D. M. (1990): A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, John P. in Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: ATOB SAGE.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R., Goffin, Ian R. in Jackson, Douglas N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of applied psychology*, 74(1), strani 152–156.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
- Morris, H. James in Sherman, J. Daniel (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), strani 512–526.
- Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Pfeiffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Randall, M. Donna (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review* 12(3), strani 460–471.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, str. 2.
- Roos, J. et al. (1997). *Inlectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. London: Macmillan Business.
- Stevens, J. M., Beyer, J. in Trice, H. M. (1978). Assesing personal, role, and organizational predictors of mangerial commitment. *Academy Mangement Journal*, 21(2), strani 380–396.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ulrich, D. (2005). *Human Capital Management, Definitions and Relationd between Human Resources Management, Human Resources Development and Human Capital Management*. www.human-capital-management.net.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management Review*, 7(3), 418–428.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

Spletni viri

- Musek, L., K. *Pripadnost in predanost zaposlenih*. Pridobljeno 22. 4. 2017 s spletne strani <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>.
- Podnar, K. (2006). *Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij*. Industrijska demokracija 2006 (št. 5). Pridobljeno 22. 4. 2017 s spletne strani <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/>.
- Skupina IRI Ljubljana. *Zagotovimo si pripadnost zaposlenih*. Pridobljeno 22. 4. 2017 s spletne strani <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/174-zagotovimo-si-pripadnost-zaposlenih>.

6 PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Erik Primožič, študent višje strokovne šole B & B Kranj, program ekonomist. V diplomski nalogi z naslovom Pripadnost zaposlenih podjetju je glavni namen oceniti in potrditi trditev, da pripadnost zaposlenih podjetjem v Sloveniji obstaja. Kot osnova za analizo bo kreirana anketa, za katero vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na postavljena vprašanja. Za izpolnjeno anketo in odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

Anketa je anonimna. Vaši odgovori so zaupni in so namenjeni zgolj za potrebe moje diplomske naloge. Rezultati bodo v diplomski nalogi prikazani v zbirni obliki. Pojem podjetje se nanaša na organizacijo, v kateri ste zaposleni. Izrazi, ki so zapisani v slovnični obliki moškega spola, so uporabljeni nevtrarno in veljajo enakovredno za oba spola.

1. Koliko znaša vaša skupna delovna doba?

- Do 5 let.
- Do 15 let.
- Do 30 let.
- Nad 30 let.

2. V katero skupino sodi podjetje, v katerem ste zaposleni?

- Proizvodno podjetje.
- Storitveno podjetje.
- Javna uprava.

3. Koliko zaposlenih je v podjetju, v katerem ste zaposleni?

- Do 30.
- Do 100.
- Do 300.
- Do 600.
- Nad 600.

4. Koliko časa ste zaposleni pri trenutnem delodajalcu?

- Do 1 leta.
- Do 5 let.
- Do 15 let.

- Do 20 let.
- Do 25 let.
- Do 30 let.
- Nad 30 let.

5. Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

- Za določen čas.
- Za nedoločen čas.
- Pogodbeno delo.

6. Ali poznate poslanstvo, cilje, vizijo in strategijo podjetja, v katerem ste zaposleni?

- Ne poznam.
- To mi ni bilo predstavljeno.
- Poznam.

7. Ali ste ponosni na podjetje, v katerem ste zaposleni?

- Nisem.
- Še kar.
- Sem.
- Zelo.

8. Kako ste zadovoljni s trenutno zaposlitvijo?

- Nezadovoljen.
- Delno zadovoljen.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

9. Kakšni so odnosi v podjetju, v katerem ste zaposleni?

- Slabi.
- Dobri.
- Zelo dobri.
- Odlični.

10. V katerem primeru bi zamenjali trenutno zaposlitev?

- Če bi dobil enako službo.
- Če bi dobil boljšo službo.
- Če bi se naveličal dela.
- Če bi šlo podjetju slabo.
- Če bi se odnosi z nadrejenimi in sodelavci poslabšali.
- Če bi imel višjo izobrazbo.
- Zaposlitve ne bi zamenjal.

11. Kako ocenjujete stanje svoje trenutne zaposlitve glede na splošno stanje na trgu dela?

- Drugje je še slabše.
 Niti slabo niti dobro.
 Drugje je boljše.
 Zadovoljen sem, da imam službo.

12. Navedite v razponu od 1 do 5, kako se v povezavi s trenutno zaposlitvijo strinjate s spodnjimi trditvami?

	1 Sploh ne drži	2	3	4	5 Povsem drži
Uspehi podjetja so tudi moji uspehi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija med vodstvom, vodilnimi delavci in zaposlenimi je dobra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembno mi je, da podjetje v javnosti uživa ugled.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno sodelujem pri reševanju problemov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ker me na podjetje nič ne veže, ga lahko zapustim, kadar želim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ali za vas navedene trditve pri trenutni zaposlitvi držijo ali ne držijo?

	Drži	Ne drži
Uspehov podjetja se veselim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju se počutim cenjenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je potrebno, sem pripravljen delati dlje in več, kot se od mene pričakuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omogočeno mi je usklajevati službene in osebne obveznosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave podjetja me obremenjujejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju imam namen ostati do upokojitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrednote podjetja sprejemam za svoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju se dobro počutim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Drži	Ne drži
Ob menjavi službe izgubim dodatne ugodnosti (službeno vozilo, telefon ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menjava službe mi povzroči spremembo ustaljenih navad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembno mi je, da podjetje nudi kakovostne izdelke in storitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju poskrbijo, da se zaposleni pri delu počutijo dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju učinkovito skrbijo za uspešen razvoj zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Navedite v razponu od 1 do 6, kako na vašo pripadnost podjetju vplivajo navedena dejstva.

	1 Ni pomembno	2	3	4	5	6 Zelo pomembno
Višina plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost izobraževanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redna plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pošteni odnosi na vseh nivojih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedearne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspešno poslovanje podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo delodajalca za kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denarna nagrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kateri dejavniki vplivajo na vašo pripadnosti podjetju?

Možnih je več odgovorov

- Višina plače
- Da imam zaposlitev
- Dinamično delo
- Samostojnost in svoboda pri delu
- Urejeno delovno okolje
- Ugled podjetja v javnosti
- Varnost zaposlitve
- Vodstvena funkcija
- Dobri odnosi s sodelavci
- Dodatne ugodnosti (službeno vozilo, službeni mobilni telefon ...).

16. Ali se z navedenimi trditvami strinjate?

	Se strinjam	Se ne strinjam
Urejene delovne razmere prispevajo k dobrim rezultatom podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri odnosi v podjetju so pomembni za dobro počutje v delovni sredini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlitev za nedoločen čas ima boljše vplive na rezultate dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni za določen čas so bolj motivirani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatna usposabljanja, ki jih omogoča delodajalec, vplivajo na uspešnost podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra motivacija zaposlenih je ključ do uspešnega podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito komuniciranje na vseh ravneh podjetja je pogoj za uspešno delovanje podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljni zaposleni so pri delu bolj uspešni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Spol:

- Moški
- Ženski

18. V katero starostno skupino spadate?

- Do 25 let
- Od 26 do 35 let
- Od 36 do 45 let
- Od 46 do 55 let
- Več kot 55 let

19. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Poklicna šola ali manj.
- Srednja šola.
- Višja šola.
- Visoka šola.
- Magisterij, doktorat.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Erik Primožič