

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA NJIHOVO  
PRIPADNOST PODJETJU: PRIMER ORODJARSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2016

PATRICIJA SUŠA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Patricija Suša, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo pripadnost podjetju: primer orodjarskega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 29. junija 2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih .....	4
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih .....	5
1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	8
1.4 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje.....	13
1.5 Zadovoljstvo zaposlenih in fluktuacija .....	15
<b>2 PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....</b>	<b>16</b>
2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih.....	16
2.2 Enodimenzionalni model pripadnosti .....	19
2.3 Večdimenzionalni model pripadnosti .....	20
2.3.1 Allen-Meyerjev model pripadnosti .....	21
2.3.2 O'Reillyev model pripadnosti .....	23
2.4 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih.....	24
2.5 Pomen pripadnosti zaposlenih za podjetje.....	26
2.6 Pripadnost zaposlenih in fluktuacija .....	29
2.7 Povezanost pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih.....	30
<b>3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA ORO ORODJARNA D.O.O.....</b>	<b>32</b>
3.1 Namen in cilj raziskave.....	32
3.2 Predstavitev orodjarske panoge in njena kadrovska problematika .....	33
3.3 Predstavitev podjetja ORO orodjarna d.o.o. ....	35
3.3.1 Proizvodni program podjetja.....	36
3.3.2 Prihodki od prodaje.....	39
3.3.3 Število zaposlenih .....	40
3.3.4 Organizacijska struktura zaposlenih .....	41
3.4 Metodologija ter potek raziskave.....	42
3.4.1 Načrt raziskave.....	42
3.4.2 Vzorec raziskave.....	43
3.4.3 Anketni vprašalnik.....	43
3.4.4 Potek raziskave .....	45
3.5 Rezultati raziskave in ugotovitve.....	46
3.5.1 Demografske značilnosti vzorca v proučevanem podjetju .....	46
3.5.1.1 Struktura vzorca glede na spol.....	46
3.5.1.2 Struktura vzorca glede na starost .....	47
3.5.1.3 Struktura vzorca glede na izobrazbo.....	48
3.5.1.4 Struktura vzorca glede na oddelek v podjetju.....	50
3.5.1.5 Struktura vzorca glede na vrsto zaposlitve .....	51
3.5.1.6 Struktura vzorca glede na čas zaposlitve v podjetju .....	52

3.5.2	Stopnja zadovoljstva zaposlenih v proučevanem podjetju .....	53
3.5.3	Stopnja pripadnosti zaposlenih v proučevanem podjetju.....	56
3.5.3.1	Čustvena dimenzija pripadnosti.....	57
3.5.3.2	Trajnostna dimenzija pripadnosti.....	58
3.5.3.3	Normativna dimenzija pripadnosti.....	59
3.5.4	Diskusija rezultatov ter priporočila vodstvu .....	60
3.6	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	70
<b>SKLEP .....</b>		<b>71</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>		<b>74</b>
<b>PRILOGE</b>		

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih .....	7
Tabela 2:	Delovni motivi za merjenje zadovoljstva zaposlenih po Pogačniku.....	10
Tabela 3:	Pregled opredelitev pripadnosti po Meyerju in Allenovi.....	18
Tabela 4:	Elementi pripadnosti po Musku Lešniku .....	19
Tabela 5:	Pregled večdimenzionalnih modelov pripadnosti .....	20
Tabela 6:	Proizvodni program ORO orodjarne d.o.o.....	37
Tabela 7:	Načrt izvedbe kvantitativne raziskave zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih na primeru podjetja ORO orodjarne d.o.o. ....	43
Tabela 8:	Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o. ....	53
Tabela 9:	Ocena zadovoljstva zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o. s strani ključnih vodstvenih oseb.....	54
Tabela 10:	Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o. ....	56
Tabela 11:	Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije.....	61
Tabela 12:	Izračun determinacijskega koeficienta.....	61
Tabela 13:	Analiza variance (ANOVA).....	62
Tabela 14:	Izračun regresijskega koeficienta.....	62
Tabela 15:	Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih glede na oddelek .....	63
Tabela 16:	Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi.....	66
Tabela 17:	Srednje vrednosti pripadnosti zaposlenih glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi .....	66
Tabela 18:	Srednje vrednosti pripadnosti zaposlenih glede na posamezno dimenzijo pripadnosti.....	68

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Obrazna skala za merjenje zadovoljstva po Kuninu .....	9
Slika 2:	Prikaz treh dimenzij pripadnosti po Allen-Meyerjevem modelu .....	23
Slika 3:	Primeri izdelkov podjetja ORO orodjarna d.o.o. ....	38
Slika 4:	Proces izdelave orodja za brizganje plastičnih mas .....	39
Slika 5:	Grafični prikaz prihodkov od prodaje podjetja od leta 2011 do leta 2015 .....	40
Slika 6:	Grafični prikaz števila zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2015 .....	40
Slika 7:	Organizacijska shema podjetja ORO orodjarna d.o.o. ....	41
Slika 8:	Odzivnost na izvedbo anketiranja v ORO orodjarni d.o.o. ....	46
Slika 9:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na spol .....	47
Slika 10:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na starost.....	48
Slika 11:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na izobrazbo .....	49
Slika 12:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na oddelek v podjetju .....	50
Slika 13:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na vrsto zaposlitve.....	51
Slika 14:	Grafični prikaz strukture vzorca glede na čas zaposlitve v podjetju.....	52
Slika 15:	Grafični prikaz zadovoljstva anketirancev glede na posamezen vidik dela .....	54
Slika 16:	Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na čustveno dimenzijo pripadnosti.....	57
Slika 17:	Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na trajnostno dimenzijo pripadnosti.....	58
Slika 18:	Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na normativno dimenzijo pripadnosti.....	59
Slika 19:	Hipoteza magistrskega dela .....	60
Slika 20:	Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih glede na oddelek.....	64
Slika 21:	Grafični prikaz zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih za nedoločen in določen čas.....	67
Slika 22:	Grafični prikaz pripadnosti glede na posamezno dimenzijo pripadnosti .....	68



## UVOD

Globalizacijski vpliv in povečan konkurenčni boj od sodobnih podjetij terjata sposobnost hitrega in ustreznega odziva na zahteve okolja. Pri tem ne gre zgolj za vprašanje kontrole nad porabo stroškov in časa, temveč tudi za sposobnost zadovoljevanja raznolikih potreb kupcev na svetovnih trgih. Tako se v ospredje postavljajo zahteve po večji notranji učinkovitosti, torej po doseganju čim boljših rezultatov ob uporabi enakega ali manjšega obsega resursov (Kovač & Semolič, 2001, str. 229). Podjetja se vse bolj osredotočajo na privabljanje, motiviranje, usposabljanje in dolgoročno ohranjanje ustreznih zaposlenih. Dobro upravljano podjetje namreč svoje zaposlene vidi kot glavni vir, ki vpliva na kvaliteto izdelkov (Patrick & Sonia, 2012, str. 23). Vlaganja v človeški kapital so ena izmed najbolj varnih in donosnih naložb, saj človeški kapital lahko plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča, odvzeti pa nam ga ne more nihče (Mihalič, 2006, str. 1).

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene dela vsakega posameznika, ali pa rezultat doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 266). Je gonilna sila, ki na eni strani motivira, na drugi pa spodbuja k aktivnemu delovanju v smeri izpolnjevanja zastavljenih ciljev (Jakopec, 2007, str. 11). Merjenje zadovoljstva zaposlenih podjetju omogoča pravočasen vpogled v morebitne kritične točke poslovanja (Skočir, 2001, str. 1098) in je ustaljena praksa uspešnih podjetij (Zupan, 2001, str. 104).

Uspešno podjetje pa ne more poslovati na visoki ravni, če nima pripadnih zaposlenih (Coetzee, 2005, str. 1), zato ni presenetljivo, da podjetja vse več sredstev in časa namenjajo aktivnostim za dvig stopnje pripadnosti (Vance, 2006, str. 1). Allenova in Meyer konstrukt pripadnosti opredeljujeta kot psihološki odnos posameznika do podjetja, na podlagi katerega se oblikuje njegova odločitev, ali bo v podjetju ostal ali ne (Meyer & Allen, 1991, str. 67). Pripadnost razumeta kot večdimenzionalni model, ki ga definirajo tri dimenzije: čustvena, trajnostna in normativna dimenzija (Allen & Meyer, 1990, str. 1).

Izhodišče za raziskavo zadovoljstva in pripadnosti v podjetju ORO orodjarja d.o.o. izhaja iz praktične težave, ki jo ima podjetje na področju zagotavljanja ustreznih tehničnih kadrov za lastne proizvodne potrebe. Orodjarstvo je intelektualno in delovno intenzivna dejavnost, za katero je značilna visoka dodana vrednost, ki zaradi svoje specifičnosti omogoča, da slovenska podjetja lahko kljub svoji majhnosti konkurirajo na tujih trgih (Kovač & Semolič, 2001, str. 226). Podjetje se s problematiko pomanjkanja ustreznega kadra srečuje že več let, situacija pa se ni izboljšala niti v času gospodarske krize, ko je bilo na trgu dela večje število brezposelnih oseb. Zaradi pomanjkanja ustreznih tehničnih kadrov ima podjetje pri pridobivanju zaposlenih za potrebe lastne proizvodnje na voljo dve možnosti:

- lastno vzgajanje in usposabljanje ustreznega kadra, kar se je v dosednji praksi izkazalo za dolgotrajen proces, povezan z visokimi stroški in

- »kraj« ustreznega kadra pri konkurenčnih podjetjih v orodjarski panogi, kar pa podjetje ocenjuje za moralno sporno.

Podjetje v zadnjih letih poslovanja beleži tudi visoko rast, ki se odraža v širitvi proizvodnega programa ter povečevanju prihodkov, in številna vlaganja, med katerimi sta pomembnejši predvsem izgradnja nove proizvodne hale in nabava novih osnovnih sredstev – CNC obdelovalnih strojev. Na eni strani ima podjetje na razpolago vrhunsko strojno opremo in ustrezno količino povpraševanja po delu, na drugi strani pa mu primanjkuje zaposlenih, ki bi to delo opravili. Zaradi visokih naložb podjetja, ki so lahko v določenih okoliščinah poslovanja celo tvegane, si podjetje ne sme dovoliti, da bi izgubljalo obstoječe zaposlene. Prostoroljna fluktuacija in nevarnost za odhod zaposlenih h konkurenci na račun pomanjkanja ustreznega kadra v celotni panogi predstavljata za vodstvo podjetja velik problem, saj povročata stroške in zmanjšujeta produktivnost. Fluktuacija in namera o odhodu delavca iz podjetja sta povezani s pripadnostjo in zadovoljstvom zaposlenih (Martin & Kaufman, 2013, str. 1; Tett & Meyer, 1993, str. 259). Slednji kategoriji namreč prispevata k temu, da se med zaposlenimi in podjetjem splete vez, ki vpliva na zadržanje zaposlenih v podjetju in zmanjšuje njihovo namero o odhodu (Mueller, Boyer, Price & Iverson, 1994, str. 128). V skladu z navedenim je za podjetje bistvenega pomena, da prouči zadovoljstvo in pripadnost svojih zaposlenih. V dosedanem poslovanju na omenjenih področjih ni bilo opravljenih še nobene raziskave, pa tudi ukrepov, vezanih na to področje, niso sprejeli.

**Namen** magistrskega dela je proučiti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v izbranem orodjarskem podjetju – ORO orodjarna d.o.o. na podlagi strokovne literature in po zgledu že obstoječih znanstvenih raziskav.

**Cilj** magistrskega dela je izvedba kvantitativne raziskave v izbranem orodjarskem podjetju, pri čemer ugotavljam, kakšna sta zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih in preverim naslednjo temeljno hipotezo:

H: Bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju.

Poleg potrjevanja oz. zavrnitve temeljne hipoteze v magistrskem delu odgovorim še na naslednja raziskovalna vprašanja:

R1: Ali je zadovoljstvo zaposlenih na oddelku sestave, montaže orodja in polirnice višje kot zadovoljstvo zaposlenih v drugih oddelkih?

R2: Ali so zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, manj pripadni podjetju in manj zadovoljni kot zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas?



R3: Ali je najmočnejše izražena dimenzija pripadnosti zaposlenih čustvena dimenzija?

Magistrsko delo sestoji iz uvoda, teoretičnega dela, empiričnega dela in sklepa.

V uvodu predstavim problematiko, namen in cilje magistrskega dela, prav tako pa kratko povzamem izpeljano raziskavo s pripadajočimi raziskovalnimi vprašanji in hipotezo.

Teoretični del oblikujem iz dveh glavnih poglavij, pri čemer prvo pokriva tematiko zadovoljstva zaposlenih, drugo pa pripadnost zaposlenih. Vsako izmed obeh poglavij smiselno razdelim v ustrezna podpoglavja. V teoretičnem delu predstavim pregled relevantne literature, obstoječih znanstvenih raziskav in strokovnih člankov, domačih in tujih strokovnjakov, ki pokrivajo obravnavano tematiko. Pri pregledu literature uporabim različne metode. Z metodo klasifikacije opredelim ključne pojme, s pomočjo metode deskripcije pa opišem pomembne pojave in procese. Uporabim tudi metodo kompilacije, s pomočjo katere povzamem spoznanja ter stališča drugih avtorjev, in komparativno metodo za namen primerjanja ter odkrivanja podobnosti in razlik.

V empiričnem delu magistrskega dela predstavim obravnavano podjetje ORO orodjarna d.o.o. in na kratko podam posebnosti panoge, v kateri deluje. Temu sledi predstavitev izvedene kvantitativne raziskave o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih, ki jo izvedem na podlagi anketiranja z anonimnim vprašalnikom. V nadaljevanju predstavim rezultate raziskave, ki jih analiziram s pomočjo računalniškega programa IBM SPSS. V tem delu preverim postavljeno hipotezo in odgovorim na raziskovalna vprašanja, navedem pa tudi priporočila vodstvu, omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje. V sklepu magistrskega dela povzamem potek izvedene raziskave, njene ugotovitve in doprinos.

Pri izdelavi celotnega magistrskega dela smiselno uporabljam tako teoretična znanja, ki sem jih pridobila v okviru podiplomskega študija kot tudi dolgoletne praktične izkušnje, ki sem jih pridobila kot zaposlena v obravnavanem podjetju na delovnem mestu vodje kadrovske službe, ter kot solastnica drugih podjetij iz skupine ORO.

Poglaviten prispevek mojega magistrskega dela je praktične narave in usmerjen predvsem v obravnavo zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v konkretnem, hitro rastočem podjetju, ki ga močno definirajo specifične značilnosti orodjarske panoge, v kateri deluje.

## **1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Slovar slovenskega knjižnega jezika zadovoljstvo opredeljuje kot »stanje zadovoljnega človeka« in kot »pozitiven, odobravajoč odnos do koga, česa« (Slovar slovenskega knjižnega jezika). Zadovoljstvo je v splošnem širok pojem, ki je v vsakdanjem jeziku v pogosti rabi in se lahko nanaša na različne stvari. V pričujočem magistrskem delu se ukvarjam z zadovoljstvom zaposlenih pri njihovem delu.

Posameznik se v delovnem okolju pojavlja v različnih vlogah: kot uslužbenec, kjer je podrejen pravilom skupnosti, v katero je vključen kot del podjetja, kot strokovnjak, kjer poteka prenos njegovega znanja v delovni proces in kot človek s svojimi talenti, sposobnostmi in značajem. Skupek različnih razpoloženj v posameznih vlogah kroji njegovo zadovoljstvo (Šetina Čož, 2015, str. 23). Zadovoljstvo posameznika z njegovim delom predstavlja le del splošnega zadovoljstva v njegovem življenju, ker pa ljudje na delovnem mestu preživimo skoraj tretjino časa, je zadovoljstvo pri delu gotovo pomemben vidik, ki vpliva na človekovo splošno počutje in njegovo zdravstveno stanje (Rape Žiberna, 2010, str. 217).

## 1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Glede na to, da je konstrukt zadovoljstva zaposlenih (angl. *employee satisfaction*) kompleksen pojav, ki je v strokovni literaturi pogosto obravnavan in je obenem predmet številnih znanstvenih raziskav, je nabor njegovih opredelitev zelo širok in raznolik. Pri pregledu definicij bi lahko kot skupni imenovalac večine izpostavili besedno zvezo, ki pravi, da gre pri zadovoljstvu za »pozitivno čustvo«. V nadaljevanju tega poglavja navajam nekaj najpogosteje uporabljenih definicij, ki jih je mogoče srečati v domači in tuji strokovni literaturi.

Wright in Hollenback (v Treven, 1998, str. 131) definirata zadovoljstvo zaposlenih kot prijeten občutek, katerega posameznik zaznava na osnovi izpolnitve lastnih pričakovanj, povezanih z delom. Omenjena definicija obsega 3 ključne vidike zadovoljstva, ki so:

- vidik pomembnosti,
- vidik vrednosti in
- vidik zaznavanja.

Pri vidiku pomembnosti si posameznik bodisi zavestno ali podzavestno prizadeva, da bi nekaj dosegel. Drugi vidik nam pove, da imajo zaposleni znotraj istega podjetja različno mnenje o pomenu posameznih vrednot, kar posledično vpliva na stopnjo doživljanja njihovega zadovoljstva. Tako npr. nekomu veliko pomeni visoko plačilo za delo, nekdo drug pa bolj ceni službena potovanja. Pri tretjem vidiku gre za zaznavanje in primerjanje trenutnih razmer posameznika z njegovimi vrednostmi. Ob tem gre poudariti, da isto dogajanje ali stanje različni posamezniki lahko doživljajo na različne načine (Wright & Hollenbeck v Traven, 1998, str. 132).

Podobno kot Wright in Hollenback tudi Locke (v Weiss, 2002, str. 174) in Robbins (v Patrick & Sonia, 2012, str. 24) zadovoljstvo zaposlenih definirata kot prijetno čustveno stanje, ki nastane kot posledica dela, katerega posameznik ocenjuje, in na podlagi izkušenj,

pridobljenih pri delu. Gre torej za posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje in pogoje dela (Mihalič, 2006, str. 266).

Rozman (2000, str. 66) opredeljuje zadovoljstvo kot mnenja in občutke zaposlenih o delu, ki ga opravljajo in meni, da je zadovoljstvo odvisno tako od osebnosti zaposlenega in njegovih delovnih vrednot kot tudi od dela samega in družbenih vplivov. Po Armstrongu (1991, str. 164) pa gre pri zadovoljstvu zaposlenih za primerjavo pozitivnih in negativnih pričakovanj, ki jih ima posameznik glede svojega dela.

Weiss (2002, str. 173) navaja, da zadovoljstvo zaposlenih razumemo kot odnos posameznika do dela, vendar je pri tem bistveno, da se glede tega odnosa jasno opredelijo čustva, prepričanja in vedenja, ki nanj vplivajo. Posameznik torej oblikuje svoj odnos do dela tako, da upošteva lastna čustva, prepričanja in vedenja.

Lahko bi dejali, da o zadovoljstvu zaposlenih govorimo takrat, ko za svoje delo prejmejo ustrezno plačilo, ko imajo zaposleni ugodne možnosti za napredovanje, so v dobrih odnosih s svojimi nadrejenimi in sodelavci, ko dobijo možnost soodločanja ipd. (Možina et al., 1998, str. 50). Zupanova meni, da je zadovoljstvo odvisno od vsakega posameznika, in sicer od primerjave njegovih vrednot s trenutnimi razmerami, ki jih zaznava (Zupan, 2001, str. 104). Ali drugače: zadovoljstvo je odvisno od tega, kaj je zaposlenemu pomembno in kakšna so njegova pričakovanja (Šetina Čož, 2015, str. 31). Zadovoljstvo predstavlja gonilno silo, ki na eni strani zaposlene motivira, na drugi pa jih spodbuja k aktivnemu delovanju v smeri izpolnjevanja načrtanih ciljev. Nezadovoljstvo predstavlja oviro, ki vse to zavira, v nekaterih primerih pa celo onemogoča (Jakopec, 2007, str. 11).

Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta le dve skrajnosti, ki se nahajata na isti lestvici, v praksi pa pogosto srečujemo predvsem vmesna stanja (Lipičnik, 1996, str. 170). Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom in delom se ugotavlja v okviru organizacijske klime v podjetju, specifično zadovoljstvo posameznika pa je treba meriti individualno (Mihalič, 2006, str. 267).

V strokovni literaturi je mogoče zaslediti, da se pojem zadovoljstvo zaposlenih pogosto pojavlja v kombinaciji s terminom organizacijska klima podjetja, pri čemer gre opozoriti, da gre za dva ločena pojavi. Pri organizacijski klimi gre za širši pojem, ki se navezuje na dejavnike, kot so lojalnost, iniciativnost, stili komuniciranja, organizacijske značilnosti ipd. Omenjeni dejavniki se med podjetji pomembno razlikujejo, pri čemer pa ni nujno, da vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Pogačnik, 1999, str. 4).

## **1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih**

Za namen ugotavljanja vseh dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so bile do sedaj izvedene številne znanstvene raziskave. Ker smo si ljudje med seboj različni, se naše

želje in cilji razlikujejo, v skladu s tem pa tudi dejavniki, ki vplivajo na naše zadovoljstvo (Cajniko, 2014, str. 64).

Ena izmed kategorizacij dejavnikov zadovoljstva zaposlenega le-te razdeli v naslednje 3 skupine (Šetina Čož, 2015, str. 31–32):

- **organizacijski dejavniki:** mednje sodijo plačilo za delo, možnosti za napredovanje, vsebina dela, delovni pogoji in delovni čas. Stopnja zadovoljstva se pri posameznem dejavniku lahko pomembno razlikuje, samo podjetje pa ima na organizacijske dejavnike zelo velik vpliv (Rozman, 2001, str. 60–61).
- **skupinski dejavniki:** sem uvrščamo medsebojne odnose, reševanje konfliktov in delovno ozračje. Gre za mehke dejavnike, ki bi jih lahko opredelili tudi kot družbene vplive v podjetju (Rozman, 2001, str. 61).
- **osebni dejavniki:** vključujejo potrebe, vrednote, posameznikovo osebnost in njegova prizadevanja. Osebnost posameznika predstavlja neki ustaljen način vedenja, čustvovanja in razmišljanja, podjetje pa ima nanjo najmanjši vpliv (Rozman, 2001, str. 64).

Herzberg je na podlagi izpeljane raziskave sklepal, da se dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, delijo na tiste, ki predvsem motivirajo in na tiste, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Nadalje odsotnost prvih, t.i. motivatorjev, ne povzroča nezadovoljstva, drugi, t.i. higieniki, pa ne povečujejo zadovoljstva nad pričakovano ravnjo (Herzberg v Svetlik et al., 2009, str. 342).

Svetlik et al. (2009, str. 341) so dejavnike zadovoljstva razdelili v naslednjih 6 kategorij:

- vsebina dela,
- delovne razmere,
- samostojnost pri delu,
- plača, dodatki in ugodnosti,
- odnosi pri delu ter
- vodenje in organizacija dela.

Pod vsebino dela razumemo možnost uporabe posameznikovega znanja, možnosti za učenje in strokovno rast, pa tudi zanimivost samega dela. V skupino delovnih razmer se uvrščajo varnost pri delu, majhni telesni napor pri delu, ugodno delovno okolje brez hrupa, prahu, vročine, mraza, vlage ipd. Pod samostojnostjo pri delu razumemo možnost zaposlenega, da soodloča o tem, kaj in na kakšen način dela, da lahko samostojno razporeja svoj delovni čas in da ga vodstvo podjetja vključuje v odločanje o splošnih vprašanjih, ki zadevajo delo in organizacijo. Kategorija plače, ugodnosti in dodatkov se nanaša na ustrezno višino plačila za delo, ki temelji na uspešnosti. Sem sodijo tudi

korektno nagrajevanje, priznanja za uspešno opravljeno delo ter razni drugi dodatki in ugodnosti. Odnosi pri delu se nanašajo na dobro vzdušje v podjetju in skupinski duh, na ustrezno reševanje morebitnih konfliktov ter na sproščeno medsebojno komunikacijo na vseh ravneh: z nadrejenimi, podrejenimi in ostalimi zaposlenimi. V zadnjo skupino dejavnikov so uvrščeni želja zaposlenih po ohlapnem nadzoru, priznanja in pohvale, usmerjenost nadrejenih k ljudem in v delovne naloge ter skrb za nemoten potek delovnega procesa (Svetlik et al., 2009, str. 341).

Podobno kot Svetlik et al. so dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo, opredelili tudi Colquitt, LePine in Wesson. Njihova kategorizacija temelji na rezultatu raziskav zadovoljstva zaposlenih, ki so bile opravljene v številnih podjetjih (Colquitt, LePine & Wesson, 2015, str. 99). Predstavljeni so v Tabeli 1.

*Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih*

<b>Dejavniki zadovoljstva:</b>	<b>Razlaga dejavnikov:</b>
Plačilo za delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustrezna višina osebnega dohodka (visoka plača)</li> <li>• redna izplačila plače</li> </ul>
Napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redno napredovanje</li> <li>• napredovanje, ki temelji na posameznikovih sposobnostih</li> </ul>
Nadrejeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri odnosi z nadrejenimi</li> <li>• pohvala za dobro opravljeno delo</li> </ul>
Sodelavci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri sodelavci</li> <li>• odgovorni sodelavci</li> </ul>
Delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost uporabe posameznikovih sposobnosti</li> <li>• svoboda in neodvisnost pri delu</li> <li>• spodbujanje uporabe intelekta</li> <li>• ustvarjalnost pri delu</li> </ul>
Altruizem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoč drugim</li> <li>• morala</li> </ul>
Status	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prestiž</li> <li>• moč nad drugimi</li> <li>• slava</li> </ul>
Delovno okolje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varnost</li> <li>• udobje</li> </ul>

*Vir: J. A. Colquitt, J. A. LePine in M. J. Wesson, Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace, 2015, str. 99.*

S pomočjo zgornjega modela avtorji poskušajo pojasniti, da bo vsak posameznik izbral različno kombinacijo vrednot, ki so zanj najpomembnejše. Vrednote se torej razlikujejo od posameznika do posameznika. Poleg tega pa se sistem vrednost spreminja tudi tekom življenja posameznika in je povezan z njegovimi življenjskimi okoliščinami. Tako npr. bo nekomu na začetku kariere poti več pomenilo hitro in stalno napredovanje kot pa varnost zaposlitve. Kasneje, ko si bo ustvaril družino, pa se bosta vrednoti lahko zamenjali (Colquitt et al., 2015, str. 98–99).

Raziskave so pokazale tudi, da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z življenjskim zadovoljstvom posameznika (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten & Tušak, 2008, str. 121; Patrick & Sonia, 2012, str. 23). Praviloma je posameznik, ki je bolj zadovoljen v zasebnem življenju, v delovnem okolju bolj umirjen, toleranten, njegova pričakovanja v zameno za vloženi čas, znanje in energijo pa so manjša. Posameznikovo življenje poleg področja dela obsega še zdravje, finance, družino, prijatelje, prosti čas, osebno rast ter čustva in duhovnost, ki skupaj predstavljajo celoto in medsebojno delujejo (Šetina Čož, 2015, str. 32).

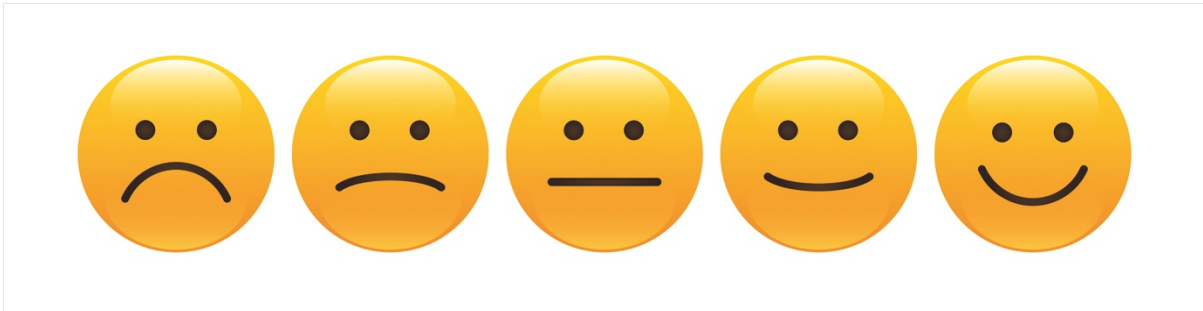
Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega, so torej odvisni od vsakega posameznika (Mihalič, 2006, str. 266). Na vprašanje, koliko različnih dejavnikov zadovoljstva obstaja, ni mogoče odgovoriti, prav tako pa ni možno ugotoviti, koliko različnih potreb obstaja (Lawler, 1994, str. 83). Poleg tega gre poudariti še, da okoliščine, ki enemu predstavljajo zadovoljstvo, lahko nekomu drugemu pomenijo nezadovoljstvo. Prav zato je pomembno, da pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih upoštevamo individualne potrebe in želje vsakega posameznika (Mihalič, 2006, str. 267). Različni posamezniki cenijo pri delu različne vrednote (Colquitt et al., 2015, str. 99), zato vsem delavcem ne ustrezajo enake rešitve. Na to je smiselno biti pozoren že pri izboru zaposlenih (Svetlik et al., 2009, str. 341).

### **1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Zadovoljstvo zaposlenih lahko merimo kot njihovo splošno zadovoljstvo z delom, ali pa kot zadovoljstvo s posameznim vidikom dela, kot so npr.: delo kot tako, delovno okolje, nadrejeni, sodelavci, plačilo za delo, možnosti za napredovanje ipd. (Patrick & Sonia, 2012, str. 24; Treven, 1998, str. 134).

V preteklosti je merjenje zadovoljstva potekalo na različne načine in v skladu s tem so se razvili tudi različni merski instrumenti. Tako npr. je Kunin že leta 1955 razvil t.i. obrazno skalo, na podlagi katere posameznik s pomočjo izraza na obrazu ocenjuje posamezne vidike dela, na ta način pa izrazi svoje občutke o delu (Mesner Andolšek, 2002, str. 13). Obrazno skalo za merjenje zadovoljstva prikazuje Slika 1.

*Slika 1: Obrazna skala za merjenje zadovoljstva po Kuninu*



*Vir: F. Y. Landy in J. M. Conte, Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 2010, str. 413.*

Pri raziskovanju zadovoljstva se avtorji osredotočajo na dva vidika:

- kaj posameznik čuti glede svojega dela (Mesner Andolšek, 2002, str. 13) oz. čemu pripisuje največji pomen (Pogačnik, 1999, str. 4) in
- kako zadovoljen je z različnimi vidiki svojega dela (Mesner Andolšek, 2002, str. 13; Pogačnik, 1999, str. 4).

Zadovoljstvo merimo tako, da na eni strani ocenimo značilnosti dela, ki bi jih zaposleni želel imeti, na drugi strani pa značilnosti, ki jih njegovo delo dejansko ima, ter oboje med seboj primerjamo (Rozman, 2000, str. 67). Merjenje zadovoljstva zaposlenih podjetju omogoča, da lahko pravočasno prepozna vzroke različnih problemov ali služi kot opozorilo za morebitne kritične točke (Skočir, 2001, str. 1098). Na ta način lahko podjetje sprejme potrebne odločitve in ukrepe, ki bodo omogočili izboljšanje obstoječega stanja (Červ, 2012, str. 30). Z odkrivanjem vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih in sanacijo le-teh, lahko pripomoremo k boljšim rezultatom poslovanja podjetja (Skočir, 2001, str. 1098). Redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih je praksa uspešnih podjetij (Zupan, 2001, str. 104). Le posamezniki, ki svoje delovno okolje zaznavajo kot spodbujajoče in ustrezno, lahko delajo dobro (Jakopec, 2007, str. 11). Pri poslovanju podjetij pa se pogosto zgodi, da se vodstvo posveti zadovoljstvu zaposlenih, ko je za to že prepozno (Červ, 2012, str. 30).

Pogačnik v svojo lestvico za merjenje zadovoljstva vključuje 15 delovnih motivov. Pri omenjeni lestvici posameznik na 5-stopenjski skali označi, do kolikšne stopnje je zadovoljen z vsakim izmed naštetih dejavnikov. Skupna ocena pokaže njegovo splošno zadovoljstvo, lahko pa ga analiziramo tudi po posameznih dejavnikih. Delovni motivi, ki definirajo zadovoljstvo po Pogačniku, so predstavljeni v Tabeli 2 (Pogačnik, 1999, str. 5).

Tabela 2: Delovni motivi za merjenje zadovoljstva zaposlenih po Pogačniku

Delovni motivi za merjenje zadovoljstva zaposlenih	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delovne razmere</li> <li>• težavnost dela</li> <li>• možnosti za napredovanje</li> <li>• informiranost</li> <li>• plačilo za delo in druge ugodnosti</li> <li>• medsebojni odnosi s sodelavci</li> <li>• soodločanje</li> <li>• stalnost zaposlitve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost za strokovni razvoj</li> <li>• svoboda in samostojnost pri delu</li> <li>• ugled pri delu</li> <li>• ustvarjalnost dela</li> <li>• varnost dela</li> <li>• neposredni vodja</li> <li>• zanimivost dela</li> </ul>

Vir: V. Pogačnik, *Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih*, 2000, str. 107.

Stalno merjenje zadovoljstva zaposlenih je pomembno iz 3 razlogov (Treven, 1998, str. 134):

- omogoča ocenjevanje razvoja zadovoljstva glede na čas,
- zagotavlja načine za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki podjetja in kadrih na vedenje delavcev,
- če podjetje pri merjenju zadovoljstva uporablja standardizirane obrazce in lestvice, potem mu to omogoča primerjanje z drugimi podjetji v isti panogi.

Na tem mestu predstavljam tri najpogostejše metode, ki se v praksi uporabljajo za merjenje zadovoljstva zaposlenih (Skočir, 2001, str. 1099):

- **strukturirani vprašalnik:** Prednosti tovrstnih vprašalnikov so, da so preprosti za uporabo, analizo in interpretacijo rezultatov. Ker so pogosto uporabljeni, omogočajo primerljivost rezultatov, stroški njihove izvedbe pa so relativno nizki. Slabo stran predstavlja možnost, da oblika vprašanja nehote napeljuje na določen odgovor. Drugi dve slabosti se izražata v tem, da zaposleni lahko različno razumejo vprašanja, odgovori zaposlenih pa ne odražajo nujno enakih dejanskih občutkov. Za ocenjevanje se najpogosteje uporablja 5- ali 7-stopenjska Likertova lestvica, kjer posameznik izrazi svoje strinjanje oz. nestrinjanje.
- **intervju:** Prednost intervjuja je, da nam omogoča boljše poglobitev v določeno tematiko, s tem pa pridobimo natančnejše informacije. Slabost intervjuja je v tem, da terja veliko stroškov in časa. Intervju je lahko odprt, delno strukturiran z opornimi točkami, ali pa visoko strukturiran, kar je pravzaprav govorna različica vprašalnika.
- **kombinacija vprašalnika in intervjuja:** Gre za kombinacijo kvantitativnih podatkov iz vprašalnika in kvalitativnih podatkov iz intervjuja. S pomočjo poglobljenih



intervjujev, ki jih opravimo z zaposlenimi, lahko podrobneje obravnavajo neko problematiko in tako bodisi potrdijo ali pa zavrnejo hipoteze, ki smo jih predhodno osnovali na podlagi analize vprašalnikov.

SiOK oz. Slovenska organizacijska klima je projekt, ki je bil ustanovljen pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001 z namenom raziskovanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Njegov glavni namen je osvetlitev pomena organizacijske klime ter seznanjanje z metodami, ki omogočajo njen razvoj. Raziskava njenim uporabnikom omogoča jasno sliko o tem, kako zaposleni dojemajo interno okolje ter podjetje kot celoto. Merjenje je zasnovano tako, da je pri raziskavah uporabljen vedno isti vprašalnik, kar podjetjem zagotavlja primerljivost. Na ta način sta omogočeno spremljanje in premerjava rezultatov glede na posamezne kategorije v času in prostoru. Projekt deluje na podlagi članstva, vanj pa se lahko vključijo podjetja različnih panog, katerih število zaposlenih presega 10. V SiOK raziskave so vključena mnoga vodilna domača podjetja, pa tudi podjetja iz tujine (OCR, 2012).

Raziskava zadovoljstva, ki je bila izpeljana za potrebe empiričnega dela pričujočega magistrskega dela, temelji na vprašalniku za merjenje zadovoljstva znotraj projekta SiOK (Biro Praxis d.o.o., 2012). V skladu z navedenim mu na tem mestu posvečam nekoliko več pozornosti.

Standardni vprašalnik, ki se uporablja za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih znotraj projekta SiOK, je nastal na podlagi večletnega dela slovenskih svetovalnih podjetij v sodelovanju z dr. Argiom Sabadinom, ki je predavatelj na Filozofski fakulteti. Poleg merjenja dimenzij organizacijske klime vprašalnik vsebuje tudi ocenjevanje 11 vidikov zadovoljstva in demografske podatke anketirancev. Standardnim vprašanjem lahko dodajo tudi lastna vprašanja, če je to v interesu podjetja. Pri merjenju organizacijske klime posameznik označi v kolikšni meri se strinja s pozamezno trditvijo na 5 stopenjski lestvici, kjer 1 označuje najmanjšo, 5 pa največjo stopnjo strinjanja. Na podoben način anketiranci ocenjujejo tudi zadovoljstvo, pri čemer 1 pomeni največjo stopnjo nezadovoljstva, 5 pa največjo stopnjo zadovoljstva (OCR, 2012).

Ocenjujejo se spodaj omenjeni vidiki zadovoljstva zaposlenih:

- **Zadovoljstvo s sodelavci:** dobri odnosi s sodelavci se v podjetju odražajo na različnih področjih, med drugim pa pomembno vplivajo na uspešno izpolnjevanje delovnih nalog, na medsebojno pomoč, na povečano prizadevanje, usmerjeno k reševanju problemov, na večjo uspešnost pri delu ipd. (Možina, 2002, str. 9). Odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni, ter ne nazadnje tudi od osebnosti vsakega posameznika, ki je del podjetja (Možina, 2002, str. 1). Kljub temu, da posameznik z večjim zadovoljstvom dela v podjetju, kjer so medsebojni odnosi dobri, se je potrebno zavedati, da so konfliktni med zaposlenimi neizogibni.

- **Stalnost zaposlitve:** današnje poslovanje podjetij zaznamuje negotovost in spremembe, zato se varnost zaposlitve manjša. V podjetjih, ki uspejo zagotoviti varnost zaposlenih, se le-ta kaže v smislu različnih pozitivnih učinkov. Zaposleni si prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja. Poleg tega so bolj pripravljeni za pridobivanje znanj in podajanje predlogov za izboljšave (Zupan, 1999, str. 5).
- **Delovni čas:** ne glede na to, kako je delovni čas določen, vedno predstavlja neko vrsto omejitev za zaposlene, zato pomembno vpliva na njihovo zadovoljstvo. Delovni čas in način preverjanja prisotnosti na delu praviloma vplivata na nezadovoljstvo zaposlenih. Pomembno je, da se bolj kot na same ure dela osredotočimo na učinek zaposlenega (Mihalič, 2008, str. 63–64).
- **Samo delo:** delo predstavlja skupek sorodnih aktivnosti oz. opravil, opredeljenih z delovnimi sredstvi, načinom dela in rezultatom (Lipičnik, 1996, str. 308–309). Lastnosti dela le-tega določajo, omejujejo in na neki način izzivajo (Lipičnik, 1996, str. 160) Delo mora zaposlenemu predstavljati izziv, v nasprotnem primeru lahko pride do zmanjšane pozornosti, pasivnega opravljanja dela, zmanjšane stopnje delovnega zagona in umske aktivnosti ter posledično do nezadovoljstva. Delovne naloge morajo biti raznolike, zaposleni pa naj imajo možnost, da so pri delu ustvarjalni (Mihalič, 2008, str. 18).
- **Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim:** nadrejeni mora zaposlenemu nuditi dovolj samostojnosti in možnost lastnega odločanja. Vloga vodje je namreč, da zaposlenemu nudi potrebno pomoč ter podporo. Pomembno je tudi, da nadrejeni vse zaposlene obravnava enako in da za vse veljajo enaka pravila. Visoka stopnja suverenosti in samostojnosti pri delu, pomembno vplivata na zadovoljstvo (Mihalič, 2008, str. 23). Uspešen vodja ima sposobnost deljenja moči in intuicije, zmožnost usklajevanja vrednot, dobro pozna samega sebe in ima sposobnost vizije (Možina, 1994, str. 526). Naloga vodje je, da zagotovi, da zaposleni preko organizacijskih ciljev dosežejo svoje (Marzel, 2000, str. 350).
- **Možnostmi za izobraževanje:** izobraževanje pomeni proces razvijanja posameznikovega znanja in sposobnosti (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21–22). V procesu doseganja višje stopnje zadovoljstva je bistveno, da izvajamo pridobivanje novega znanja in drugih, za posameznika pomembnih kompetenc. Pri tem moramo vsem zaposlenim dati enako možnost za izobraževanje. Trudimo se za razvijanje učenja na delovnem mestu, za medsebojni prenos znanja med sodelavci in nadrejenim. Pridobivanje in uporabo novega znanja ustrezno nagrajujemo, poleg tega pa stalno učenje postavimo kot pogoj za napredovanje (Mihalič, 2008, str. 44).
- **Delovni pogoji (oprema, prostori):** delovno okolje pomembno vpliva na dobro počutje zaposlenih pri delu in na njihovo zadovoljstvo. Za ugodne delovne fizikalne pogoje so pomembne delovne razmere, kot so npr. vlaga, prah, umazanija, hrup, smrad, umetna svetloba, delo z nevarnimi snovmi ipd. (Lipičnik, 1996, str. 272–273). Pomemben je tudi videz prostorov, razpoložljivost ustreznih delovnih pripomočkov in naprav, ter ustrezna čistoča (Mihalič, 2008, str. 62).

- **Status v podjetju:** pove nam, kakšen je socialni položaj posameznika v določenem podjetju (Lipičnik, 1996, str. 322). V okviru zadovoljstva zaposlenih je pomembno ali je doseženi status posameznika usklajen z želenim. Bistveno je tudi, da se status posameznika načrtno gradi in tudi ohranja (Mihalič, 2008, str. 66).
- **Vodstvo podjetja:** če vodstvo opredelimo zgolj kot vzdrževanje reda, kontrolo vedenja in usmerjanje ljudi v objektivne cilje, tak način vodenja ovira uporabo človeških zmožnosti. Vodje morajo zaposlene tudi ustrezno podpirati in usmerjati pri njihovem delu. Različni pristopi k vodenju prispevajo različne uspehe (Lipičnik, 1996, str. 119).
- **Možnosti napredovanja:** napredovanje pomeni prehod delavca iz nižjega na višji položaj pri delu. Posledica napredovanja je ugoden občutek posameznika, ki ga doživlja ob vzpenjanju po karierni lestvici, obenem pa mu prinaša tudi določene materialne ugodnosti (Lipičnik, 1998, str. 410). Napredovanje pri delu zaposlenega spodbuja, da dela kakovostno in hitreje. V skladu s tem je pomembno, da se njegov napredek ustrezno beleži in nagraduje (Mihalič, 2008, str. 18). Vsako napredovanje je treba predhodno uskladiti z zaposlenim, mu predstaviti spremembo in pretehtati vse dejavnike, ter o njem doseči soglasje (Mihalič, 2008, str. 60).
- **Plača:** slednja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov motivacije, ki vplivajo na zadovoljstvo (Uhan, 2000, str. 32). V skladu s tem se v podjetju pogosto srečujemo z vprašanjem, na kakšen način določiti njeno višino, da bo po eni strani omogočila ugodno življenje, po drugi strani pa prispevala k zavzetosti delavca za delo (Lipičnik, 1996, str. 177). Velika verjetnost je, da bo posameznik delo opravljal zaradi visoke plače, obstaja pa majhna verjetnost, da bo zaradi visoke plače določeno delo opravljal z veseljem. Plača torej potemtakem ni ključna za zadovoljstvo zaposlenega, lahko pa ustrezno pripomore k temu (Mihalič, 2008, str. 38). Zupanova (2001, str. 208) pa opozarja, da so poleg plačila za delo zaposlenim pomembne tudi pohvale in priznanja za uspešno opravljeno delo.

## 1.4 Pomen zadovoljstva zaposlenih za podjetje

Podjetje, ki želi biti uspešno in učinkovito, se gotovo ponaša z zadovoljnimi zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni svoje delo opravljajo kakovostno, so bolj produktivni in na ta način prispevajo k dobremu poslovanju. Podjetje njihov trud in prizadevanja nagradi in s tem povratno vpliva na višjo stopnjo njihovega zadovoljstva (Pogačnik, 2000, str. 106). Zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva pri opravljanju svojih delovnih nalog ter razmišljanju o svojih zadolžitvah doživljajo pozitivne občutke in v podjetju ostajajo dalj časa. Nasprotno pa zaposleni z nizko stopnjo zadovoljstva ob svojem delu izkusijo negativna občutja (Colquitt et al., 2015, str. 98).

K višji stopnji zadovoljstva zaposlenih prispeva ustrezno delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo, so cenjeni in spoštovani. Zadovoljstvo zaposlenih, ki je prilagojeno posameznikovim potrebam, mu hkrati nudi dovolj izzivov in je ključen

dejavnik odličnosti vsakega podjetja (Pogačnik, 2000, str. 106).

V praksi je obveljalo splošno prepričanje, da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi k večji uspešnosti. V strokovni literaturi pa je mogoče glede tega opaziti različna mnenja. Tako npr. Zupanova navaja, da se na prvi pogled logična trditev, da višje zadovoljstvo nujno vodi k delovni uspešnosti, v številnih raziskavah ni potrdila. Izkazalo se je namreč, da so zadovoljni zaposleni lahko bodisi visoko, nizko ali pa povprečno uspešni (Zupan, 2001, str. 105). Enako tudi Lipičnik (1996, str. 170) in Rozman (2000, str. 67) navajata, da predpostavki o uporabi zadovoljstva za zagotavljanje boljših rezultatov ne gre verjeti. Svetlik et al. (2009, str. 40) navajajo, da zadovoljstvo pri delu vpliva na povečanje učinkovitosti.

Znanstvene raziskave kažejo, da zaposleni postajajo vse manj zadovoljni s svojim delom (Colquitt et al., 2015, str. 98). Prav zato pri obravnavi zadovoljstva ne smemo zanemariti tudi njegovega nasprotnega pola, torej nezadovoljstva zaposlenih. Nekateri avtorji menijo, da pri poslovanju podjetja več šteje prizadevanje, da se ognemo nezadovoljstvu zaposlenih kot prizadevanje za večjo stopnjo zadovoljstva (Svetlik et al., 2009, str. 344).

Posledice nezadovoljstva so številne, prav tako pa se lahko izražajo na različnih ravneh poslovanja podjetja. Nezadovoljstvo se najpogosteje odraža v naslednjih štirih oblikah vedenja zaposlenih (Svetlik et al., 2009, str. 346–347):

- absentizem,
- fluktuacija,
- nezaželeno vedenje ter
- kolektivne zahteve, protesti in stavke.

Absentizem se nanaša na izostajanje z dela, pri čemer je najbolj problematična odsotnost z dela zaradi bolezni, na katero ne vplivajo zgolj fiziološki dejavniki posameznika, temveč tudi neugodne razmere na delovnem mestu – npr. slabi odnosi s sodelavci ali nadrejenimi, prevelike delovne obremenitve ipd. (Svetlik et al., 2009, str. 346).

Fluktuacija pomeni odhajanje delavcev iz podjetja, pri čemer sta problematični tako prostovoljna, kot tudi potencialna fluktuacija. Pri prvi gre za to, da se delavci za odhod odločajo sami, pri drugi pa gre za nagnjenost zaposlenih k zapustitvi podjetja, če najdejo ugodnejšo zaposlitev (Svetlik et al., 2009, str. 636).

Pod izrazom nezaželeno vedenje razumemo najrazličnejše oblike deviantnega vedenja, kot so npr. upočasnitev dela, bolniški izostanki, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, zmanjševanje delovne uspešnosti, kršenje pravil, povzročanje disciplinskih prekrškov ipd. (Svetlik et al., 2009, str. 347).

Tudi Trevenova (1998, str. 131) ugotavlja, da nezadovoljstvo zaposlenih lahko pripelje do različnih nezaželenih posledic, kamor umešča odpoved pogodbe o zaposlitvi, odsotnost z dela, zamujanje, zmanjšano prizadevanje za dobro opravljanje dela in celo tatvine ter nasilje. Da bi se podjetje izognilo morebitnim negativnim posledicam, si mora neprestano prizadevati za vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih, četudi mogoče kdaj v škodo drugih rezultatov.

Najprimernejše ukrepanje zoper nezadovoljstvo je predvsem odstranjevanje vzrokov zanj. Ker pa se nezadovoljstvu ni možno popolnoma izogniti, je potrebno pripraviti tudi ustrezne načine, kako se z njim spopasti (Svetlik et al., 2009, str. 347).

## **1.5 Zadovoljstvo zaposlenih in fluktuacija**

Fluktuacija je opredeljena kot odhajanje zaposlenih iz podjetja, pri čemer je le-ta lahko prostovoljna, neprostovoljna ali pa potencialna (Svetlik et al., 2009, str. 290). Na trgu dela se bije huda bitka za talente. Če so zaposleni najpomembnejši element vsakega podjetja, potem se mora vodstvo zavedati, da je potrebno poiskati prave ljudi in jih ustrezno motivirati (Erickson & Gratton, 2007, str. 106). Način, kako zaposlene zadržati v podjetju, postaja vse večji izziv. Sodoben poslovni svet je namreč zaznamovan z visoko stopnjo pretoka kadrov, saj posamezniki želijo zadovoljiti svoje zahteve, kar pa za podjetja predstavlja vse večjo skrb, kako preprečiti odhod dobrih zaposlenih (Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira, 2011, str. 100–101). Uspešnost podjetja je torej odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala, pri čemer si mora podjetje prizadevati, da poišče najboljše sodelavce, zagotovi njihovo uspešnost in jih zadrži (Zupan, 2001, str. 42–43).

Nezadovoljstvo zaposlenega je primarni in tudi najpogostejši vzrok za njegov odhod iz podjetja. Žal pa v praksi nemalokrat prihaja do tega, da se vodstvo prične ukvarjati z zadovoljstvom zaposlenih šele, ko slednji zaradi nezadovoljstva želijo zapustiti podjetje (Mihalič, 2006, str. 266).

Tako na zadovoljstvo kot tudi na fluktuacijo vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko strnemo v naslednje skupine (Svetlik et al., 2009, str. 346):

- osebni: starost, spol, zakonski stan, osebnostne značilnosti ipd.,
- organizacijski: plačilo za delo, možnosti za napredovanje, medsebojni odnosi, velikost podjetja, delovne razmere ipd. ter
- zunanji: razmere na trgu delovne sile.

Poleg stroškov, ki nastanejo zaradi zagotavljanja novega ustreznega kadra, se fluktuacija zaposlenih odraža tudi v zmanjšani produktivnosti. Običajno se ob odhodu zaposlenega iz podjetja pojavijo tudi motnje pri projektne delu, posledično pa prihaja do večjih delovnih

obremenitev ostalih članov delovne skupine, kar slabo vpliva na kohezijo skupine (Patrick & Sonia, 2012, str. 25).

## **2 PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

Koncept pripadnosti zaposlenih je vse pogostejši predmet znanstvenih raziskav, njegov pomen pa se vedno bolj poudarja tako v teoretskih okvirih kot tudi pri sami praksi – tj. pri vsakodnevem poslovanju podjetij. Razlog za to se skriva v želji strokovnjakov in managerjev, da bi našli načine, kako povečati uspešnost zaposlenih in kako jih v podjetju zadržati (Steers, 1977, str. 46). Vendar pa kljub temu, da zanimanje za pripadnost narašča, slednja v primerjavi s konceptom zadovoljstva zaposlenih ostaja manj raziskana (Mathieu, 1991, str. 608).

V sodobnem načinu poslovanja, ki ga zaznamuje močna konkurenca, podjetje ne more poslovati na visokem nivoju, če njegovi zaposleni niso pripadni (Coetzee, 2005, str. 1). Poleg boja s konkurenco pa je za podjetje bistveno, da obvladuje nepredvidljivo in negotovo poslovno okolje in hkrati povečuje svojo odzivnost na spremembe. Za premagovanje odpora zoper spremembe in za njihovo uspešno vpeljevanje v prakso je gotovo ključnega pomena tudi visoka stopnja pripadnosti zaposlenih – njihove pobude, prizadevanja in sodelovanje (Zupan, 1999, str. 3). Poleg tega pripadni delavci podjetju zagotavljajo ključno prednost v smislu povečane produktivnosti in zmanjšane fluktuacije. V skladu s tem ni presenetljivo, da vedno več podjetij različnih velikosti in vrst, vse več svojih razpoložljivih sredstev in časa vlaga ravno v dvig stopnje pripadnosti svojih zaposlenih (Vance, 2006, str. 1).

### **2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih**

Težnja po poglobljenem proučevanju konstrukta pripadnosti zaposlenih izhaja iz prepričanja, da je pripadnost pomembna tako za podjetje kot tudi za njegove zaposlene (Mowday, 1998, str. 388):

- za podjetje pripadni zaposleni pomenijo potencial za povečanje uspešnosti ter hrati zmanjšanje fluktuacije in absentizma na delovnem mestu;
- za zaposlenega pa se pripadnost delu in podjetju manifestira v obliki pozitivnega odnosa, ki potencialno lahko prispeva k dodatni vrednosti njegovega življenja.

Če torej uspemo razumeti proces skozi katerega se ustvarja pripadnost zaposlenih in če poznamo načine, kako z njo upravljati, gre to tako v dobrobit podjetja kot tudi zaposlenim (Mowday, 1998, str. 388).

Pri pregledu obstoječe strokovne literature je mogoče zaključiti, da avtorji pri definiranju pripadnosti zavzamejo eno izmed dveh smeri raziskovanja (Meyer & Allen, 1997, str. 8):

- prva smer se pri opredeljevanju pripadnosti osredotoča na naravo odnosa med zaposlenim in entiteto (Meyer & Allen, 1997, str. 8). Ukvarja se torej z usmerjenostjo pripadnosti (Podnar, 2006, str. 5);
- druga smer se pri definiranju osredotoča na entiteto, do katere zaposlen goji pripadnost (Meyer & Allen, 1997, str. 8). Nanaša se torej na objekte, do katerih posameznik razvije pripadnost (Podnar, 2006, str. 5). Tako je npr. posameznik lahko pripaden nadrejenemu, delovni skupini, vodji delovne skupine ali pa podjetju kot celoti (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 139).

Avtorja, katerih imeni se v strokovni literaturi najpogosteje pojavljata v povezavi s pripadnostjo, sta Meyer in Allenova. Slednja navajata, da pripadnost zaposlenih pomeni psihološko stanje, ki opredeljuje odnos zaposlenega do podjetja in od katerega je odvisna odločitev posameznika, ali bo v podjetju ostal ali ne (Meyer & Allen, 1991, str. 67). Pripadnost podjetju kaže stopnjo, do katere se posamezniki poistovetijo s podjetjem in so mu voljni dati svoj prispevek (Svetlik et al., 2009, str. 647). O pripadnosti govorimo takrat, ko posameznik verjame v cilje podjetja in jih dojema kot svoje, v skladu s tem pa je pripravljen delati v korist podjetja in želi v njem ostati (Musek Lešnik, 2006). Pripadni zaposleni za podjetje predstavljajo ključ do uspeha, saj svoje delo opravljajo vestno in z veliko mero zavzetosti (Kreft & Kaučič, 2014, str. 10).

Pripadnost je povezana z občutkom zaupanja in s sprejemanjem ciljev ter vrednot podjetja. Zaradi tega občutka so zaposleni pripravljeni v podjetje vlagati svoj trud, hkrati pa si prizadevajo, da bi ostali njegov člen. Pripadnost kot taka lahko vsebuje pozitivne ali negativne elemente. Glede na usmerjenost posameznika k podjetju lahko namreč razlikujemo dve vrsti ravnanja: »želim« ali »moram«. Kadar so v ospredju pozitivni elementi, torej odnos »želim«, takrat občutek pripadnosti pri zaposlenih vzbuja navdušenje in zanos. Nasprotno pa negativni elementi pripadnosti, torej odnos »moram«, zaposlene osredotočajo zgolj na izpolnjevanje njihovih dolžnosti (Musek Lešnik, 2006).

Meyer in Allenova (1997, str. 12) sta pripravila pregled opredelitev pripadnosti drugih avtorjev, pri katerem sta opredelitve razdelila v tri sklope (Tabela 3):

- 1. sklop: opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na čustveni naravnosti,
- 2. sklop: opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na stroškovni naravnosti in
- 3. sklop: opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na moralni odgovornosti.

Tabela 3: Pregled opredelitev pripadnosti po Meyerju in Allenovi

Avtor:	Opredelitev pripadnosti:
<b>1. sklop:</b> opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na čustveni naravnosti	
Kanter:	Navezanost posameznika na skupino, ki temelji na čustvih.
Sheldon:	Odnos posameznika do podjetja, ki temelji na njegovi identifikaciji s podjetjem.
Hall, Schneider in Nygren:	Proces, v katerem cilji posameznika in podjetja postanejo enotni.
Buchanan:	Čustvena zavezanost ciljem in vrednotam podjetja, ki je v korist podjetja.
Modway, Porter in Steers:	Jakost posameznikove identifikacije s podjetjem in vpletenost vanj.
<b>2. sklop:</b> opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na stroškovni naravnosti	
Kanter:	Doprinos, ki je povezan z vztrajanjem v podjetju in stroški, ki so povezani z odhodom iz podjetja.
Becker:	Pripadnost se vzpostavi, ko posameznik ostaja zaradi vlaganja v podjetje.
Hrebiniak in Alutto:	Fenomen, ki nastane kot posledica interakcij med posameznikom in podjetjem.
<b>3. sklop:</b> opredelitve pripadnosti, ki temeljijo na moralni odgovornosti	
Wiener in Gechman:	Pripadnost je družbeno sprejeto vedenje, ki presega formalna in normativna pričakovanja, relevantna za podjetje.
Wiener:	Gre za celoto ponotranjenih pritiskov, da posameznik deluje v skladu s cilji in interesi podjetja.
Marsh in Mannari:	Pripadni zaposleni menijo, da je njihova moralna odgovornost ostati v podjetju, ne glede na to, koliko zadovoljstva jim podjetje nudi.

Vir: J. P. Meyer in N. J. Allen, *Commitment in the Workplace, Theory, Research, and Application*, 1997, str. 12.



Pripadnost sestoji iz racionalnih in iracionalnih elementov, ki so lahko zasebni oz. notranji, in zunanji oz. javni (Musek Lešnik, 2006). Ponazoritev elementov pripadnosti je prikazana v Tabeli 4.

*Tabela 4: Elementi pripadnosti po Musku Lešniku*

<b>Elementi pripadnosti:</b>	<b>Opisi elementov:</b>
Racionalni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prostovoljne obveznosti ter obvezne in jasne obljube in zaveze, da jih bo posameznik izpolnil</li> </ul>
Iracionalni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocionalne izkušnje naklonjenosti, navezanosti, všečnosti, privlačnosti, občutek povezanosti z nečim širšim, občutek skladnosti vrednot</li> </ul>
Javni / zunanji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• javno in očitno prikazovanje pripadnosti v smislu zaveze ali zaobljube</li> </ul>
Zasebni / notranji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrit način, kako zaposleni doživlja pripadnost, ki ni poznan njegovim nadrejenim in sodelavcem</li> </ul>

*Vir: K. Musek Lešnik, Pripadnost in predanost zaposlenih, 2006.*

## **2.2 Enodimenzionalni model pripadnosti**

Sprva je bila pripadnost razumljena in obravnavana kot enodimenzionalni model, ki se je osredotočal zgolj na njeno čustveno dimenzijo (Mowday, 1998, str. 389). Tak enodimenzionalni model npr. predstavlja Porterjeva opredelitev pripadnosti, po kateri le-ta pomeni jakost, s katero se zaposleni identificira s podjetjem in intenzivnost, s katero se vanj vplete (Porter, Steers & Mowday, 1974, str. 604). Pripadnost po Porterju definirajo:

- močna vera in sprejemanje ciljev ter vrednot podjetja,
- želja ostati član podjetja ter
- pripravljenost posameznika vložiti dodaten napor v dobro podjetja.

Porterjeva obravnava pripadnosti se sklada z dimenzijo pripadnosti, ki jo Chatmananova in O'Reilly v svojem večdimenzionalnem modelu imenujeta ponotranjenje, Meyer in Allenova pa čustvena dimenzija pripadnosti. Porterjeva opredelitev pripadnosti, ki je bolj ozko usmerjena in se osredotoča le na čustveno komponento, ni sporna. Vendar pa je prednost identificiranja različnih dimenzij pripadnosti v tem, da spodbuja alternativne

strategije, s pomočjo katerih dosežemo želeno vedenje zaposlenih na delovnem mestu (Mowday, 1998, str. 390).

## 2.3 Večdimenzionalni model pripadnosti

Avtorji, ki pripadnost opredeljujejo kot večdimenzionalen pojav, trdijo, da sestoji iz različnih komponent. V strokovni literaturi se najpogosteje omenjata čustvena in trajnostna dimenzija pripadnosti, ki sta bili do sedaj pogosteje obravnavani predvsem zato, ker močneje vplivata na učinkovitost zaposlenih (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 137). Razlaganje koncepta pripadnosti kot večdimenzionalnega konstrukta pomeni korak naprej k njenemu boljšemu razumevanju. Vendar pa pri tem naletimo na težavo, kako ustrezno meriti posamezno komponento (Modway, 1998, str. 391).

Coetzee (2005, str. 3) je uredil pregled avtorjev, ki so pripadnost opredelili kot model, ki sestoji iz različnih dimenzij. Dimenzije pripadnosti se od avtorja do avtorja razlikujejo, prav tako so tudi različno poimenovane. Pregled večdimenzionalnih modelov pripadnosti je predstavljen v Tabeli 5.

*Tabela 5: Pregled večdimenzionalnih modelov pripadnosti*

<b>Avtor(ji), leto</b>	<b>Dimenzije pripadnosti</b>	<b>Opisi</b>
Angle in Perry, 1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predanost vrednotam</li> <li>• pripravljenost ostati v organizaciji</li> </ul>	<p>Predanost doseganju ciljev.</p> <p>Podpiranje ciljev organizacije.</p>
O'Reilly in Chatmann, 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privolitev</li> <li>• identifikacija</li> <li>• ponotranjenje</li> </ul>	<p>Upoštevanje instrumentalnih principov zaradi določenih ekstrinzičnih/zunanjih nagrad.</p> <p>Predanost, ki temelji na želji povezanosti z organizacijo.</p> <p>Vključenost, ki temelji na skladnosti individualnih in organizacijskih vrednot.</p>
Penly in Gould, 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moralna</li> <li>• kalkulatívna</li> <li>• odtegnitvena</li> </ul>	<p>Sprejemanje in identifikacija oz. poistovetenje s cilji organizacije.</p> <p>Predanost organizaciji, ki temelji na prejetem spodbud glede na vložena sredstva oz. delo.</p> <p>Predanost organizaciji, kjer v očeh zaposlenega vložena sredstva (oz. delo) niso več sorazmerna plačilu oz. nagradam; zaposleni v podjetju vseeno ostaja zaradi pritiskov iz okolja.</p>

se nadaljuje

Tabela 5: Pregled večdimenzionalnih modelov pripadnosti (nad.)

Avtor(ji), leto	Dimenzije pripadnosti	Opisi
Meyer in Allen, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čustvena</li> <li>• trajnostna</li> <li>• normativna</li> </ul>	<p>Čustvena predanost oz. povezanost zaposlenega z organizacijo, identifikacija oz. poistovetenje z organizacijo in vključenost v organizacijo. Zavedanje, do kakšnih stroškov lahko pride, če zaposleni zapusti organizacijo. Zaposleni čuti dolžnost, da nadaljuje delovno razmerje.</p>
Mayer in Schoorman, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrednostna</li> <li>• trajnostna</li> </ul>	<p>Sprejemanje in zaupanje v organizacijske cilje in vrednote ter pripravljenost vložiti veliko truda v dobro organizacije. Želja, da zaposleni ostane član organizacije.</p>
Jaros et al., 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čustvena</li> <li>• trajnostna</li> <li>• moralna</li> </ul>	<p>Stopnja, pri kateri posameznik čuti psihološko povezanost z organizacijo zaradi občutkov zvestobe, naklonjenosti, topline, pripadnosti, veselja ipd. Stopnja, pri kateri individualne izkušnje posamezniku dajejo občutek ujetosti, saj bi bili sicer stroški odhoda iz organizacije visoki. Stopnja, pri kateri posameznik čuti psihološko povezanost z organizacijo zaradi ponotranjanja njenih ciljev, vrednot in poslanstva.</p>

Vir: M. Coetsee, *Employee commitment*, 2005, str. 3.

### 2.3.1 Allen-Meyerjev model pripadnosti

Pri pregledu domače in tuje strokovne literature se je za najpogosteje obravnavan večdimenzionalni model pripadnosti izkazal Allen-Meyerjev model. Glede na to, da je raziskava pripadnosti zaposlenih, ki je bila izvedena za potrebe empiričnega dela tega magistrskega dela, osnovana na Allen-Meyerjevem tridimenzionalnem modelu pripadnosti, mu na tem mestu posvečam nekoliko več pozornosti.

Meyer in Allenova (1997, str. 11) ugotavljata, da je bistvena razlika pri opredeljevanju pripadnosti v tem, kakšen je opis oz. vsebina psihološkega stanja posameznika v odnosu do podjetja. Omenjena ugotovitev ju je pripeljala do tega, da sta razvila tridimenzionalni model, kjer je pripadnost predstavljena kot skupek 3 različnih komponent:

- čustvene / emotivne pripadnosti (angl. *affective commitment*),
- trajnostne / kontinuirane pripadnosti (angl. *continuance commitment*) in
- normativne pripadnosti (angl. *normative commitment*).

Čustvena, trajnostna in normativna pripadnost so torej psihološka stanja, ki določajo odnos posameznika do obravnavane entitete in vplivajo na njegovo odločitev ali želi ostati z njo povezan (Meyer in Allen, 1997, str. 93).

**Čustvena oz. emotivna pripadnost** se nanaša na čustveno navezanost na podjetje, na poistovetenje zaposlenega s podjetjem in njegovo vpletenost v podjetje (Meyer & Allen, 1997, str. 11). Je relativna moč identifikacije posameznika s podjetjem in njegova vpetost v podjetje (Mowday, Steers & Porter, 1979, str. 226). Zaposleni, pri katerih je močno izražena čustvena pripadnost, ostajajo v podjetju zaradi svoje želje (Meyer & Allen, 1997, str. 11). Posameznik, ki je čustveno pripaden podjetju, se močno identificira z njegovimi cilji in si želi ostati njegov član. Posameznik, katerega čustvena pripadnost podjetju je visoka, v podjetju ostaja, ker tako želi (Patrick & Sonia, 2012, str. 24).

Po Modwayu se vzroki za čustveno pripadnosti razdelijo v 4 kategorije: osebnostne značilnosti posameznika, značilnosti podjetja, značilnosti, ki zadevajo delo samo in izkušnje pri delu (Modway v Coetzee, 2005, str. 4). Kljub temu, da so bile izvedene številne raziskave, v katerih so želeli potrditi povezanost pripadnosti in demografskih značilnosti posameznika, kot so npr. starost, spol in izobrazba, se je le-ta izkazala za šibko in nedosledno. Povezava med značilnostmi podjetja in pripadnostjo je bila obravnavana v redkih raziskavah, vendar pa so le-te potrdile povezanost med čustveno pripadnostjo in decentralizacijo odločanja ter formalizacijo politike in pravil podjetja. V do sedaj izvedenih raziskavah je bilo ugotovljeno, da imajo največji vpliv na to, ali bo posameznik ostal v podjetju ali ne, izkušnje pri delu. Izkušnje pri delu razumemo kot sistem nagrajevanja, jasno opredelitev vlog v podjetju, odsotnost konfliktov, upoštevanje zaposlenega s strani vodje, pravičen sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti, izzive pri delu, priložnosti za napredovanje in sodelovanje pri odločanju (Coetzee, 2005, str. 4–5).

**Trajnostna oz. kontinuirana pripadnost** se nanaša na zavedanje zaposlenega o stroških, ki bi zanj nastali, v primeru, če bi zapustil podjetje. Zaposleni z močno izraženo trajnostno pripadnostjo ostanejo v podjetju, ker morajo (Meyer & Allen, 1997, str. 11). Stroške razumemo kot:

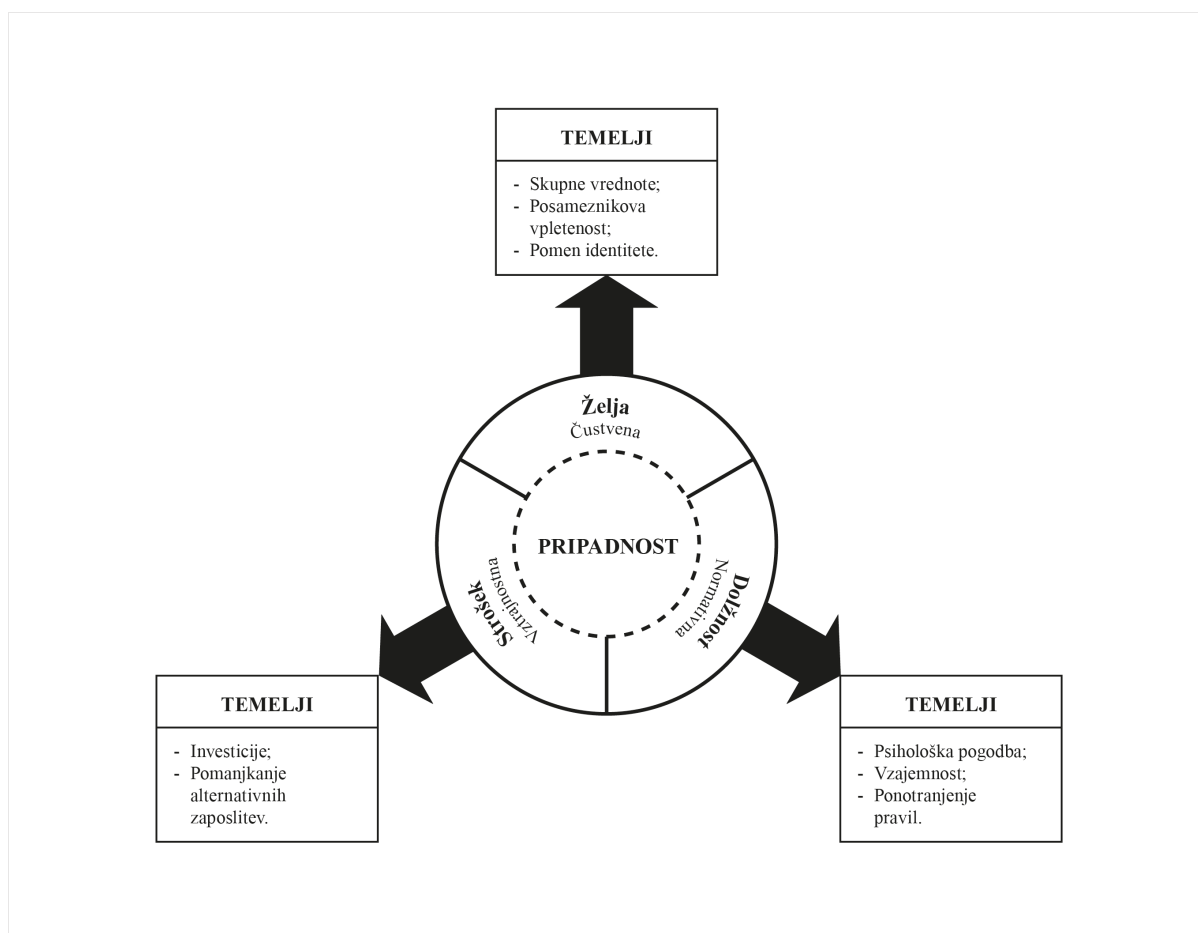
- zapravljen čas in trud, ki ju je posameznik vložil v pridobivanje specifičnih znanj, ki pa niso uporabna pri bodočem delu,
- izgubo raznih ugodnosti in privilegijev,
- pa tudi posledice, ki vplivajo na družino in osebne odnose.

Trajnostna pripadnost ni povezana zgolj s stroški, ki bi nastali ob morebitnem odhodu iz podjetja, temveč tudi s pomanjkanjem ustreznih drugih alternativ za zaposlitev (Coetzee, 2005, str. 5).

**Normativna pripadnost** odraža občutek dolžnosti zaposlenega, da ostane v podjetju. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti ostanejo v podjetju, ker čutijo, da so dolžni ostati (Meyer & Allen, 1997, str. 11). Normativna pripadnost je lahko posledica vnaprej danih nagrad, kot je npr. plačilo šolnine za študij ali pa visokih stroškov, ki so nastali ob zaposlitvi, npr. usposabljanje. Zaradi prejetih ugodnosti zaposleni do podjetja čutijo obveznost in s tem pripadnost, dokler nimajo občutka, da so svoj dolg do podjetja poravnali (Scholl v Coetzee, 2005, str. 5).

Slika 2 prikazuje večdimenzionalni model pripadnosti kot sta si ga zamislila Meyer in Alenova.

*Slika 2: Prikaz treh dimenzij pripadnosti po Allen-Meyerjevem modelu*



*Vir: J. P. Meyer in L. Herscovitch, Commitment in the workplace: Toward a general model, 2001, str. 317.*

### 2.3.2 O'Reillyev model pripadnosti

O'Reilly in Chatmanova sta leta 1986 predstavila svoj model pripadnosti, ki je v literaturi poznan kot O'Reillyev model pripadnost. Po njunem mnenju se psihološka vez med

posameznikom in podjetjem manifestira v 3 različnih oblikah (Meyer & Allen, 1997, str. 14; Modway, 1998, str. 390; O'Reilly & Chatman, 1986, str. 493):

- **Privolitev** (angl. *compliance*): se pojavi, ko se posameznik vede na določen način izključno z namenom, da bi dobil nagrado. Pri tem pa njegove vrednote in prepričanja niso skladna s tistimi, ki veljajo za podjetje.
- **Identifikacija** (angl. *identification*): se pojavi ko se zaposleni vede na določen način, ker želi ostati v podjetju zaradi privlačnih ciljev in vrednot, kljub temu, da le-ti mogoče niso skladni z njegovimi. Posameznik torej spoštuje vrednote, ne da bi jih vzel za svoje.
- **Ponotranjenje** (angl. *internalization*): pa temelji na vrednotah in ciljnih posameznika, ki so skladni s podjetjem.

Podobno, kot je opisano v zgornjem modelu, pripadnost razume tudi Musek Lešnik (2006), ki navaja, da so izvori pripadnosti trije: vdanost oz. koristnost, istovetenje oz. identificiranje, ter ponotranjanje.

Kritika O'Reillyjevega modela pripadnosti postavlja v ospredje težavnost jasne razmejitve med dimenzijama identifikacije in ponotranjenja. O'Reilly in sodelavci so v poznejših znanstvenih raziskavah omenjeni dimenziji združili in ju obravnavali kot eno skupno – normativno pripadnost. Pri tem gre opozoriti, da omenjene pripadnosti ne gre zamenjevati z normativno pripadnostjo, ki se v strokovni literaturi pojavlja v kasnejšem času, temveč je bolj skladna s čustveno pripadnostjo iz Allen-Meyerjevega modela (Meyer & Allen, 1997, str. 14–15). Kljub temu, da je meja med dimenzijo privolitve ter dimenzijama identifikacije in ponotranjanja jasna, se poraja vprašanje, ali gre pri dimenziji privolitve dejansko za pripadnost; v svojem bistvu se pravzaprav močno razlikuje od splošno uveljavljenih definicij pripadnosti. In ne nazadnje, med dimenzijo privolitve in fluktuacijo je bila v raziskavah ugotovljena pozitivna korelacija, kar pa je v nasprotju s prevladujočo predpostavko, ki pravi, da pripadnost vpliva na zmanjševanje fluktuacije. Iz zgoraj navedenih razlogov se vključevanje dimenzije privolitve v model pripadnosti zdi neutemeljeno (Meyer & Allen, 1997, str. 15).

## 2.4 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih

Nabor dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih je širok, prav tako pa je obsežna strokovna literatura, ki jih obravnava (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 137). Razlogi zakaj je posameznik pripaden podjetju, so različni. Tako npr. je lahko pri nekemu razlog za visoko stopnjo pripadnosti ponotranjenje ciljev podjetja, pri drugem pa varnost zaposlitve, ki mu jo podjetje nudi (Johnson, Chang & Yang, 2010, str. 226). Nekateri vplivi dejavnikov so bolj raziskani in pojasnjeni, drugi pa manj. Med manj pojasnjene sodijo

osebne značilnosti posameznika, zlasti vrednote in čustva, pa tudi številni vidiki organizacijske klime in okolja (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 137).

Steers je dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, razdelil v 3 skupine (Steers, 1977, str. 47):

- osebne značilnosti posameznika,
- značilnosti, ki zadevajo delo, in
- delovne izkušnje.

**Osebne značilnosti** so definirane kot spremenljivke, ki zadevajo posameznika. Mednje uvrščamo spol, starost, raso, stališča in osebnost (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 140). Na podlagi izvedenih raziskav, ki so bile izpeljane z namenom ugotovitve tistih osebnostnih značilnosti posameznika, ki vplivajo na to, da so nekateri zaposleni bolj pripadni podjetju kot drugi, Bolino in Turnley (2003, str. 60–70) navajata naslednje:

- vestnost, optimizem, ekstravertiranost,
- timska usmerjenost in dajanje večjega pomena ciljem skupine kot lastnim,
- empatija in altruizem,
- dojetje dela v širšem smislu.

Lok in Crawford (2004, str. 325) navajata, da so znanstvene raziskave pokazale, da imajo pomemben vpliv na stopnjo pripadnosti zaposlenih naslednje demografske značilnosti: starost zaposlenega, leta zaposlitve v podjetju in stopnja izobrazbe zaposlenega.

Med **značilnosti, ki zadevajo delo** kot tako, Steers (1977, str. 47–49) šteje izzive pri delu, možnosti za socialne interakcije oz. formiranje prijateljskih odnosov s sodelavci, samostojnost pri delu, raznolikost dela ipd.

Pri **delovnih izkušnjah** gre za naravo in kvaliteto izkušenj, ki jih posameznik doživlja pri delu v času trajanja zaposlitve. Mednje sodijo odnos skupine do organizacije, zaupanje podjetju in njegova zanesljivost, pomen posameznika za podjetje, nagrajevanje in izpolnjevanje pričakovanj (Steers, 1977, str. 48).

Coetzee (2005, str. 13–14) je dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, razdelil na osebne, situacijske in pozicijske. Med pozicijske dejavnike uvršča trajanje zaposlitve in hierarhijo delovnih mest. Situacijski dejavniki pa so opredeljeni kot (Coetzee, 2005, str. 11):

- delovne vrednote, kot so npr. inovativnost, participacija zaposlenih, poudarek na kvaliteti in medsebojno sodelovanje;

- odnos med zaposlenim in nadrejenim, ki (če je pozitiven), ugodno vpliva na uspešnost in produktivnost, poleg tega pa je od njega odvisna tudi stopnja zaupanja;
- značilnosti dela, kot so npr. pomen posameznikovega dela, samostojnost pri delu in povratne informacije o delu, pomembno vplivajo na pripadnost;
- podporo podjetja zaposlenim razumemo kot odnos podjetja do zaposlenega v primeru usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, pomoč v stiski, omogočanje ugodnosti družinskim članom. Vse to ima za posledico večjo pripadnost zaposlenih, ki so za podjetje pripravljeni storiti več, kot se od njih pričakuje (Bolino & Turnley v Coetzee, 2005, str. 13).

Bragg (v Coetzee, 2005, str. 16) dejavnike, ki pripomorejo k dvigu ravni pripadnosti razdeli v tri, spodaj omenjene skupine:

- **Poštenost:** ravnotežje med nasprotnimi interesi dosežemo z eliminacijo lastnih občutkov, želja in predsodkov. Bistveno je, da vodstvo svojim zaposlenim zagotavlja konkurenčno plačilo za delo, kreira nepristransko politiko v delovanju, zagotavlja natančno in pošteno ocenjevanje njihove uspešnosti, spodbuja razvoj in rast, ter zaposlenim zagotavlja, da izrazijo svoje skrbi.
- **Zaupanje:** za zagotavljanje zaupanja mora vodstvo ustvariti zaupno okolje, v katerem vodstvo samo predstavlja dober zgled zaposlenim tako, da drži svoje obljube, da je dosledno, da spodbuja vključenost zaposlenih in njihovo odločanje o delu, da jim omogoča narediti napako brez kazni in posmeha tako, da se iz napake lahko česa naučijo, upošteva predloge zaposlenih, pojasni pomembne odločitve ipd.
- **Skrb za zaposlene:** vodstvo naj zaposlene obravnava kot ljudi in ne kot sredstvo za doseganje določenih rezultatov. Po svojih najboljših močeh naj se trudi zagotavljati varnost zaposlitve, zaposlenim naj omogoča razvoj, naj bo odprto in pošteno, svojim zaposlenim pa naj dovoli, da imajo »življenje zunaj dela«.

DeConinck in Bachmann (1994, str. 91) opozarjata, da na podlagi rezultatov preteklih raziskav ne moremo zagotovo trditi, da bo vpliv dejavnikov na pripadnost zaposlenih v drugih podjetjih ali v drugih panogah prav tako enak. Sama sta npr. opazila pomembne razlike, ko sta raziskovala vpliv dejavnikov na pripadnost na področju zaposlenih v marketingu in ga primerjala z raziskavo, ki je bila opravljena med medicinskimi sestrami.

## 2.5 Pomen pripadnosti zaposlenih za podjetje

Predpostavka, da tisti zaposleni, ki se s podjetjem poistovetijo in se z njim čutijo povezani, delajo bolje, predstavlja izhodišče za vloženi trud podjetij na področju povečevanja pripadnosti svojih zaposlenih (Riketta, 2002, str. 257). Posledice visoke stopnje pripadnosti zaposlenih se v podjetju kažejo na različnih področjih. Eden izmed ključnih pomenov pripadnosti je gotovo njen vpliv na zmanjševanje fluktuacije (Musek Lešnik, 2006; Patrick



& Sonia, 2012, str. 23). Pripadnost se zrcali v zaposlenih in na ta način pomembno vpliva na izkušnje kupcev, ki si vtis o podjetju ustvarijo predvsem preko izkušnje z zaposlenimi. Vedenja, preko katerih se izraža pripadnost zaposlenih, prav tako vplivajo na to, kako kupci zaznavajo storitve podjetja (Musek Lešnik, 2006). Zvesti in pripadni zaposleni lahko pomenijo tudi zveste stranke oz. kupce (Reichheld v Zupan, 2001, str. 40).

Pripadni zaposleni so ključni za podjetje, saj v njem ostajajo v dobrih in slabih časih, prihajajo redno na delo, delajo več ur dnevno, varujejo sredstva in premoženje podjetja ter se poistovetijo z njegovimi cilji (Meyer & Allen, 1997, str. 3). Pripadni zaposleni so bolj motivirani za delo (Gostiša, 2005; Mathieu & Zajac, 1990, str. 182; Patrick & Sonia, 2012, str. 23), podjetju nudijo pomembno podporo (Patrick & Sonia, 2012, str. 23), poleg tega pa zanj predstavljajo pomembno konkurenčno prednost, ki zagotavlja gospodarski razvoj države (Podnar, 2006, str. 1).

Posameznik je pripaden le tistemu, kar šteje za svoje in tistemu, česar del se počuti. Prav zato mu mora biti priznan status aktivnega udeleženca v podjetju, ki mu pripada. Cilji podjetja morajo biti vsaj delno odvisni tudi od njega samega in njegovega prispevka (Gostiša, 2005).

Pripadni zaposleni so za podjetje pomembni predvsem takrat, ko je zaupanje do podjetja z racionalnega vidika nerazumljivo (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 139). Nepripadni zaposleni pa za podjetje predstavljajo konkurenčno blokado in oviro pri razvoju (Podnar, 2006, str. 1).

Stopnja pripadnosti zaposlenih se ugotavlja z merjenjem, pri čemer je smotrno za posameznika ugotoviti tudi, katera dimenzija pripadnosti je pri njem najbolj izražena in to upoštevati pri vodenju (Mihalič, 2008, str. 78). Pripadnost zaposlenih je mogoče zagotoviti le z obsežno organizacijsko integracijo delavcev v podjetje, ki jim daje občutek t.i. psihološke lastnine podjetja. Gre torej za to, da se zaposleni tudi osebno poistovetijo s cilji in rezultati podjetja. Vse to pomembno vpliva na njihovo prizadevanje pri uresničevanju ciljev in na pripravljenost za dodatne napore, ki so jih pripravljene vložiti. Končni namen zagotavljanja pripadnosti zaposlenih je doseči, da bi vsi zaposleni, ne glede na organizacijsko raven, zavestno in brez prisile sprejeli zadolžitve in obveznosti ter jih uresničevali po svojih najboljših močeh (Gostiša, 2005). Vzpostavljeno pripadnost zaposlenih mora podjetje ceniti in varovati, saj je le-ta krhka. Pomembno je tudi, da vodstvo podjetja pripadnosti zaposlenih ne izrablja za interese posameznikov ter da izkazano pripadnost nagrajuje (Mihalič, 2008, str. 78).

Načinov za dvigovanje ravni pripadnosti zaposlenih je več, temeljni pogoji za njeno uresničevanje pa so naslednji (Gostiša, 2005):

- seznanjenost zaposlenih s cilji na vseh ravneh poslovanja (na delovnem mestu, v

delovnem timu, v ožji enoti in v celotnem podjetju);

- možnost, da zaposleni vplivajo in soodločajo tako pri postavljanju ciljev kot tudi pri njihovem uresničevanju;
- ustvarjanje medsebojnega zaupanja med podrejenimi in nadrejenimi na vseh ravneh.

Visoka stopnja pripadnosti zaposlenih je ključnega pomena zlasti v obdobju, ko podjetje v svoje poslovanje vpeljuje spremembe in inovacije, ter v obdobju gospodarske krize. V takšnih obdobjih se čustvena pripadnost manjša, trajnostna pripadnost pa praviloma raste (Markovits, Boer & Van Dick, 2014, str. 421). Ravno v takih primerih se pokaže, ali je vodstvo dovolj prispevalo za dvig pripadnosti ali ne. Potrebno je doseči tako stopnjo pripadnosti, da zaposleni z veseljem prihajajo na delo in da naložene naloge opravljajo kot svoje. Praviloma bo posameznik, ki bo v podjetje vložil več truda, tudi bolj pripaden. Tak posameznik bo verjel v cilje in vrednote podjetja, saj bo pripravljen prispevati več, kot se od njega pričakuje, ob tem pa bo ponosen, da je del podjetja (Buzeti in Stare, 2009, str. 23).

Visoko pripadnost zaposlenih razumemo kot tista ravnanja, s katerimi posamezniki presegajo tisto, kar se od njih pričakuje. Razlog za taka ravnanja ni v pričakovanih nagradah, temveč v globljem občutku povezanosti posameznika s podjetjem. V širšem smislu visoko stopnjo pripadnosti izražajo vsa pozitivna vedenja, ki presegajo formalne zapovedi podjetja, izstopajo v pozitivni konotaciji, so pomembna z vidika dosežkov podjetja, ne služijo pa pridobivanju neposrednega priznanja ali nagrade (Musek Lešnik, 2006).

Pripadnost zaposlenih pa ima lahko v določenih pogledih za podjetje tudi negativne posledice. Zaposleni, ki so »slepo« pripadni podjetju, lahko sčasoma zaidejo v »status quo«, zaradi česar podjetje postane neinovativno in se težko prilagaja spremembam (Randall v Meyer & Allen, 1997, str. 3). Nekateri avtorji tudi opozarjajo, da se zaplete tudi pri povračilu zaposlenim za njihovo pripadnost, predvsem z vidika zagotavljanja stalnosti njihove zaposlitve, k čemur pa se sodobna podjetja ne morejo zavezati (Meyer & Allen, 1997, str. 3).

Randallova (1987, str. 460) je pripravila zanimiv pregled posledic različnih stopenj pripadnosti (nizke, srednje in visoke), ki jih ima le-ta za zaposlenega in podjetje. Posebnost njenega pregleda je v tem, da podrobno predstavlja tako pozitivne kot tudi negativne posledice vseh stopenj pripadnosti. Slednje je v strokovni literaturi prava redkost, saj se večina avtorjev osredotoča zlasti na pozitivne vidike (Podnar, 2006, str. 7).

V primeru **nizke stopnje pripadnosti** zaposlenih je pozitivna posledica za podjetje predvsem v tem, da »slabi« zaposleni zapustijo podjetje. Na ta način se za podjetje zmanjša škoda, odnos ostalih zaposlenih do podjetja pa se lahko popravi. S prihodom novih zaposlenih, ki nadomestijo tiste, ki so odšli, podjetje pridobi nova znanja. Slabe posledice

nizke pripadnosti so visoka fluktuacija, pri kateri lahko podjetje izgubi tudi dobre delavce, lenoba, nizka kakovost dela, slab vzor ostalim zaposlenim ipd. (Randall, 1987, str. 462).

Pozitivne posledice **zmerne stopnje pripadnosti** zaposlenih so večje zadovoljstvo pri delu, manjša fluktuacija, zmanjšanje namere o odhodu iz podjetja in daljši čas trajanja dela na dnevni ravni. Negativne posledice pripadnosti zmerne stopnje lahko pripeljejo do padca uspešnosti, zaposleni pa se pri delu manj trudijo in ravnajo manj odgovorno (Randall, 1987, str. 462).

Glavna prednost **visoke stopnje pripadnosti** je zanesljiva in stabilna delovna sila, saj pripomore k dvigu produktivnosti in konkurenčnosti. Na ta način podjetje lahko doseže zastavljene cilje. Slaba stran visoke pripadnosti lahko za podjetje predstavlja neomajno zaupanje v dosedanjo politiko in način dela, zaposleni pa lahko v imenu podjetja delujejo neetično. Prav tako lahko prihaja do neizkoriščenosti človeških virov, pomanjkanja fleksibilnosti in inovativnosti ter iritacije zaposlenih s strani zavistnih sodelavcev (Randall, 1987, str. 462).

## 2.6 Pripadnost zaposlenih in fluktuacija

V sodobnem poslovnem svetu pripadnost podjetju postaja vse bolj ogrožena predvsem na račun visoke mobilnosti delovne sile, ki negativno vpliva na zvestobo zaposlenih podjetju. Zaposleni, ki so vse bolj izobraženi in s tem tudi bolj neodvisni, se manj navežejo na podjetje in se vse pogosteje selijo k tistemu delodajalcu, ki jim ponuja boljše plačilo za delo. Pri tem ni ogrožena zgolj pripadnost podjetju, temveč tudi zadovoljstvo, saj pogosto menjavanje delodajalca na neki način onemogoča uresničitev globljega smisla pri delu, ki se praviloma uresniči le v trajnem in globljem odnosu, ki ga krepi zaupanje v skupno poslanstvo in vizijo. Po drugi strani pa tudi nenehne spremembe znotraj podjetja otežijo razvoj občutka pripadnosti do nečesa, kar se konstantno spreminja. Tako trend migracij delovne sile kot tudi nenehne spremembe v podjetjih pomenijo neke vrste oviro za razvoj močnega občutka pripadnosti (Musek Lešnik, 2006).

Prostovoljna fluktuacija predstavlja velik problem za vodstvo in lastnike podjetja. Pri tem namreč prihaja do časovnih in stroškovnih izgub, ki nastanejo kot posledica zamenjave zaposlenega, praviloma pa se ob tem zmanjša tudi produktivnost (DeConinck & Bachmann, 1994, str. 87; Lee, Gerhart, Weller & Trevor, 2008, 3–7). Prostovoljna fluktuacija temelji na osnovi preišljene odločitve zaposlenega o tem, da bo podjetje zapustil. Nasprotno pa do neprostovoljne fluktuacije pride takrat, ko se podjetje odloči, da z zaposlenim iz takšnih ali drugačnih razlogov ne želi več sodelovati in ga odpusti (Lee et al., 2008, 3–7). Prav za to sta skrb za pripadnost in ohranjanje dobrih zaposlenih v podjetju izjemnega pomena za doseganje stabilnosti podjetja in zmanjševanje stroškov, ki nastanejo kot posledica fluktuacije (Patrick & Sonia, 2012, str. 23).

Seveda pa ima lahko odhod iz podjetja negativen vpliv tudi na zaposlenega. Ta z odhodom izgubi vir prihodkov, pa tudi prijateljske vezi. To lahko pomembno vpliva na njegovo osebno in družinsko življenje (DeConinck in Bachmann, 1994, str. 87).

V številnih raziskavah je bilo dokazano, da je ravno dvigovanje stopnje pripadnosti zaposlenih eden izmed pomembnejših ukrepov za zmanjševanje fluktuacije (Mathieu & Zajac, 1990, str. 184; Patrick & Sonia, 2012, str. 24; Tett & Meyer, 1993, str. 259). Kljub temu, da je ugotovljena korelacija med pripadnostjo in fluktuacijo močnejša v primeru čustvene dimenzije pripadnosti, je bila pomembna povezanost ugotovljena tudi za ostali dve dimenziji. Na podlagi slednjega bi bilo mogoče sklepati, da bo takrat, ko podjetje želi stabilno in predano delovno silo, za to zadostovala kakršnakoli oblika pripadnosti. Nevarnost takega sklepanja je v tem, da je določena mera prostovoljne fluktuacije v vsakem podjetju pravzaprav zaželena, saj ni smotrno zadržati delavcev, ki so pri svojem delu neuspešni. Podjetja od pripadnih zaposlenih namreč pričakujejo več kot le njihovo slepo pripadnost (Meyer & Allen, 1997, str. 26).

## **2.7 Povezanost pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih**

Skupna obravnava, medsebojna primerjava ter ugotavljanje povezanosti med konstruktoma zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih so v strokovni literaturi pogosti zlasti zato, ker omenjena konstrukta mnogi avtorji povezujejo z uspešnostjo in učinkovitostjo zaposlenih (Lok & Crawford, 2004, str. 321).

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano s pripadnostjo zaposlenih (Akpinar, Torun, Okur & Akpinar, 2013, str. 27; Fu & Deshpande, 2011, str. 537; Riaz & Ramay, 2010, str. 66; Sikorska Simmons, 2005, str. 196; Yew, 2008, str. 41), kar pomeni, da bodo bolj zadovoljni zaposleni praviloma tudi bolj pripadni. Mesner Andolškova in Štebe navajata nekaj izmed pomembnejših strokovnjakov, ki so v svojih raziskavah potrdili velik vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo pripadnost (Mesner Andolšek & Štebe, 2001, str. 140):

- Steers,
- Meyer in Allen,
- Marsh in Mannari,
- DeCotiis in Summer,
- Minton,
- Ihuri,
- Gunz in Gunz.

Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih sta povezana, vendar se med seboj razlikujeta. Bistvena razlika med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo pripadnostjo je v tem, da zadovoljstvo predstavlja takojšen odziv posameznika na njegovo delovno okolje,

pripadnost pa je odnos, ki se formira med zaposlenim in podjetjem na daljše časovno obdobje (Mathieu, 1991, str. 608). Zadovoljstvo zaposlenih je praviloma predpogoj za njihovo pripadnost (Buzeti & Stare, 2009, str. 341; Kreft & Kaučič, 2014, str. 3). Praviloma je zadovoljstvo pri delu lažje doseči kot pa pripadnost podjetju (Mihalič, 2008, str. 6). Ni pa nujno, da so vsi, ki so zadovoljni tudi pripadni (Buzeti in Stare, 2009, str. 341). Tako npr. lahko zaposleni, ki so trenutno nezadovoljni z delom, kljub temu ostajajo pripadni podjetju (Reed, Kratchman & Strawser, 1994, str. 37).

Patrick in Sonia (2012, str. 23) navajata, da je bila v njuni raziskavi najvišja korelacija ugotovljena med čustveno komponento pripadnosti in naslednjimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih:

- plačilo za delo,
- ugodnosti pri delu,
- pravična obravnava zaposlenih,
- možnosti za napredovanje in
- vodstvo podjetja.

Tudi primerjalna raziskava, ki jo je izvedel Kwantes (2009, str. 192) med inženirji, ugotavlja povezanost zadovoljstva in čustvene pripadnosti, rezultati pa veljajo tako za Ameriko kot tudi Indijo. Gunlu, Aksarayli in Percin (2010, str. 693) v izvedeni raziskavi ugotavljajo, da ima zadovoljstvo zaposlenih pomemben vpliv na čustveno in normativno pripadnost, ne pa na trajnostno dimenzijo pripadnosti. Prav tako so ugotovili tudi, da na zadovoljstvo pomembno vplivajo starost, prihodek in stopnja izobrazbe anketiranih.

Številne raziskave so pokazale, da visoka pripadnost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu zmanjšujeta verjetnost za fluktuacijo zaposlenih in njihovo namero o odhodu iz podjetja (Tett & Meyer, 1993, str. 259). Slednje sta v svoji raziskavi potrdila tudi Martin in Kaufman (2013, str. 1). Zadovoljstvo zaposlenih in pripadnost pomembno pripomoreta k temu, da se med zaposlenim in podjetjem splete vez, ki vpliva na zadržanje zaposlenih v podjetju in s tem zmanjša njihovo namero o odhodu (Mueller, Boyer, Price & Iverson, 1994, str. 128).

V splošnem bi lahko dejali, da bodo zaposleni zadovoljni s svojim delom in pripadni podjetju, če bodo zadovoljni z naravo samega dela, če bodo zadovoljni s sodelavci in nadrejenimi, če jim ustreza plačilo za delo in če jim je omogočeno napredovanje (Reed et al., 1994, str. 37–38). Zaposleni, ki niso zadovoljni, so manj pripadni in bodo iskali priložnosti za delo drugje. Če takih priložnosti ni, bodo ostali v podjetju, vendar bi zanje lahko dejali, da bodo mentalno in čustveno odsotni iz podjetja. V skladu s tem sta zadovoljstvo in pripadnost pomembna dejavnika, na podlagi katerih zaposleni presojujejo, ali je v podjetju vredno ostati in kolikšen naj bi pravzaprav bil njihov prispevek podjetju (Lok & Crawford, 2004, str. 321–322). Nezadovoljstvo z določenimi vidiki dela in pomanjkanje

pripadnosti zaposlenih lahko povzročita, da zaposleni začnejo iskati druge, ugodnejše alternative. Ko se odločajo o tem, ali bodo zapustili podjetje, zaposleni tehtajo nagrade in stroške povezane s trenutnim delom, vrednotijo vložke v svoje dosedanje delo in kvaliteto razpoložljivih alternativnih zaposlitev (Rusbult & Farrell, 1983, str. 429–431).

Zaposleni z višjo stopnjo pripadnosti so torej bolj zavzeti za delo kot ostali zaposleni. Pri delu doživljajo več zadovoljstva in čutijo večjo izpolnjenost svojih osebnih potreb. Posledično so v korist podjetja pripravljeni vložiti več truda (Mowday et al. v Van Scotter 2000, str. 83).

### **3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA ORO ORODJARNA D.O.O.**

Na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela sem zasnovala kvantitativno raziskavo, s pomočjo katere sem proučila zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v izbranem orodjarskem podjetju ORO orodjarna d.o.o. V podpoglavjih, ki sledijo, najprej pojasnim kakšna sta namen in cilj raziskave. Sledi predstavitev orodjarske panoge in obravnavanega podjetja. Nato prikažem metodologijo izvedene raziskave, njen načrt, potek, pa tudi uporabljen anketni vprašalnik in vzorec raziskave. Sledi predstavitev rezultatov raziskave. Do končnega rezultata pridem tako, da preverim postavljeno hipotezo in odgovorim na tri zastavljena raziskovalna vprašanja, prav tako pa predstavim priporočila vodstvu. Empirični del magistrskega dela zaokrožim tako, da pojasnim omejitve raziskave ter podam priporočila za nadaljnje raziskovanje.

#### **3.1 Namen in cilj raziskave**

**Namen** raziskave je proučiti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih v izbranem orodjarskem podjetju – ORO orodjarna d.o.o. – na podlagi strokovne literature in po zgledu že obstoječih znanstvenih raziskav.

Obravnavano podjetje se praktično že od začetka svojega poslovanja sooča s težavami pri pridobivanju novega tehničnega kadra. V zadnjih 2 letih omenjena težava postaja še posebej pereča, saj je podjetje veliko finančnih sredstev vložilo v nabavo najsodobnejših CNC obdelovalnih strojev, katerih razpoložljiva kapaciteta trenutno ostaja neizkoriščena prav zaradi kadrovske podhranjenosti. V danem položaju je torej bistveno, da se podjetje poleg dejavnostim za pridobivanje novih kadrov, aktivno posveti že obstoječim zaposlenim – da izvaja ukrepe za zagotavljanje njihovega zadovoljstva in skrbi za visoko stopnjo njihove pripadnosti.

Poglavitni **cilj** magistrskega dela je izvedba kvantitativne raziskave v izbranem orodjarskem podjetju, pri čemer ugotavljam, kakšna sta zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.

Na podlagi anketiranja s pomočjo anketnega vprašalnika, v katero vključim vse zaposlene v podjetju, preverim naslednjo temeljno hipotezo:

H: Bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju.

Poleg potrjevanja oz. zavrnitve temeljne hipoteze v magistrskem delu odgovorim še na naslednja raziskovalna vprašanja:

R1: Ali je zadovoljstvo zaposlenih na oddelku sestave, montaže orodja in polirnice višje kot zadovoljstvo zaposlenih v drugih oddelkih?

R2: Ali so zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, manj pripadni podjetju in manj zadovoljni kot zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas?

R3: Ali je najmočnejše izražena dimenzija pripadnosti zaposlenih čustvena dimenzija?

### **3.2 Predstavitev orodjarske panoge in njena kadrovska problematika**

Orodjarstvo je intelektualno in delovno intenzivna dejavnost, za katero je značilna velika dodana vrednost (Kovač & Semolič, 2001, str. 226), poleg tega pa predstavlja pomemben korak v procesu na poti od proizvodnje do potrošnje blaga. S številom naraščanja različnih proizvodov in s krajšanjem njihovega življenjskega ciklusa vzporedno naraščajo tudi potrebe po razvoju in proizvodnji novih orodij (Matek, 2004, str. 66). Orodjarska industrija predstavlja pomembno vejo znotraj proizvodnega sektorja (Matek, 2004, str. 66), v ožjem smislu pa jo umeščamo med kovinsko predelovalne dejavnosti, ki obsegajo naslednje panoge (Kovinsko predelovalna dejavnost, 2011):

- SKD C/25 Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav;
- SKD C/28 Proizvodnja drugih strojev in naprav, izvzemši pisarniške naprave;
- SKD C/29 Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic, izvzemši elektroopremo za vozila;
- SKD C/30 Proizvodnja drugih vozil in plovil, ter
- SKD C/33 Popravila in montaža strojev in naprav, izvzemši popravila električnih in neelektričnih strojev in naprav.

Orodjarstvo nam omogoča, da računalniško definiran izdelek pretvorimo v materialno obliko. S pomočjo izdelanega orodja proizvajamo izdelke, ki jih uporabljamo predvsem v avtomobilski industriji, elektronski industriji in pri beli tehniki (Gril & Vidergar v Müller, 2004, str. 3). Ko govorimo o orodju, nimamo v mislih drobnega orodja, kamor spada ročno orodje (npr. ključ, klešče, izvijači, kladiva, orodje za elektroniko ipd.). Orodje predstavlja

vmesni izdelek, preko katerega ustvarimo različne končne izdelke, kot so npr. okrovi, plastenke ipd. (Valentinčič, Brissaud & Junkar, 2005, str. 622). Orodjarstvo je v neposredni povezavi s proizvodnjo izdelkov iz plastičnih oz. umetnih mas (Müller, 2004, str. 3). Pri orodjarstvu gre za izdelavo razmeroma dragih orodij za izdelavo razmeroma cenenih izdelkov (Valentinčič et al., 2005, str. 620).

Orodjarstvo na slovenskem trgu je močno prisotno in dobro razvito. Kuzman navaja, da je ob upoštevanju števila vseh slovenskih orodjarn in vseh zaposlenih, ki delujejo v okviru letih, mogoče trditi, da je Slovenija orodjarna Evrope (Kuzman v Piano, 2011). Pri slovenskem orodjarstvu ne moremo govoriti o enotnem gospodarskem segmentu. Orodjarne so namreč v večini primerov specializirane glede na materiale in tehnologije – ukvarjajo se s kovinsko pločevino, tlačnim litjem kovin in injekcijskim brizganjem polimernih gradiv. Razlikujejo pa se tudi v smislu organiziranosti oz. lastništva – nekatere orodjarne so v lasti velikih podjetij ali skupin podjetij, druge delujejo kot samostojne družbe ali profitni centri, lahko so del tehničnih vzdrževalnih služb velikih tovarn, ali pa so samostojni podjetniki. Razlika med orodjarnami, ki delujejo samostojno, in tistimi, ki so v lasti skupine je v tem, da prve skoraj vsa izdelana orodja izvozijo v tujino, druge pa morajo naprej poskrbeti za potrebe lastnikov. Slovenske orodjarne se razlikujejo tudi glede na velikost. Največje, ki izdelujejo predvsem orodja za predelovanje kovin, zaposlujejo tudi več kot 200 ljudi, manjše, kamor sodijo zlasti orodjarne za orodja za preoblikovanje plastike, pa manj (Kuzman v Piano, 2011).

Dobra orodjarna nudi svojemu kupcu popolno prilagodljivost, obenem pa prevzema celotno odgovornost za razvoj izdelka, nabavo ustreznega materiala in za vse aktivnosti, ki potekajo od razvoja do končne izdelave izdelka. Za orodjarno predstavlja velik pritisk predvsem hiter razvoj novih proizvodov, ki mora slediti sodobnim tehnologijam. Sočasno pa mora skrbeti tudi za zniževanje stroškov poslovanja, kar ji omogoča uspešen boj s konkurenčnimi podjetji (Matek, 2004, str. 66–67). Za sodobno orodjarno, ki stremi k rasti, izdelava manjših in enostavnejših orodij ni ustrezna, saj po eni strani ne predstavlja dobrega izhodišča na trgu konkurence, po drugi strani pa ne zagotavlja ustrezne rentabilnosti, vezane na uporabo najsodobnejših obdelovalnih strojev.

Orodjarstvo predstavlja panogo, pri kateri v postopku izdelave izdelka izjemno pomembno vlogo igra delež vloženega znanja (Matek, 2004, str. 68). Zaposleni za delo v orodjarni potrebujejo specifično znanje in visoko tehnično usposobljenost. Na domačem in tujem trgu dela že dalj časa vlada pomanjkanje tehničnih kadrov, še posebej strojnih tehnikov, livarjev, varilcev, orodjarjev, preoblikovalcev kovin in ključavničarjev (Kukovič, 2008).

Gospodarska situacija Slovenije se je v preteklem letu izboljšala. Pri poslovanju so bila najuspešnejša tista podjetja, ki proizvajajo dele za avtomobilsko industrijo, zlasti za nemški trg (Addeco, 2016, str. 2). Pri iskanju kadrov na vodstveni ravni so podjetja potrebovala predvsem direktorje prodaje, tehnične direktorje, direktorje kakovosti in



direktorje manjših podjetij. Na operativni ravni je bilo največ povpraševanja po prodajnih predstavnikih s tehničnim znanjem, kemijskih in farmacevtskih tehnikih ter elektro in strojnih inženirjih. Na poklicnem nivoju so podjetja iskala zlasti tehnične kadre, kot so CNC operaterji, tehnologi, livarji, strojni inženirji, mehatroniki, ključavničarji, finomehaniki, pa tudi gostinski kader (Addeco, 2016, str. 3). Povpraševanje po teh kadrih se bo v skladu z napovedmi za prihodnost nadaljevalo tudi v bodoče (Addeco, 2016, str. 11; Korelc, 2013). Večina izmed zgoraj navedenega kadra je nujno potrebna za dobro delovanje orodjarskega podjetja, zato pomanjkanje tovrstnega kadra za orodjarstvo predstavlja resen problem.

Poleg pomanjkanja ustreznih kadrov na trgu dela podjetja pri zaposlovanju mladega kadra pogrešajo predvsem praktično znanje. Slednje ključno vpliva na čas uvajanja posameznika v poslovni proces podjetja, ki je na račun posameznikove neustrezne usposobljenosti veliko daljši, kot naj bi bil. Ker podjetja iščejo sodelavce, ki čim hitreje ustvarjajo dodano vrednost, je pomanjkanje ustreznih praktičnih znanj prepreka pri zaposlovanju mladega kadra. K večjemu zaposlovanju mladih bi pripomoglo ustrezno povezovanje izobraževalnih ustanov s podjetji (Addeco, 2016, str. 4).

Podjetje ORO orodjarna d.o.o., v okviru katerega sem izvedla kvantitativno raziskavo za pričujoče magistrsko delo, deluje na območju Primorsko-notranjske regije. Na tem območju je orodjarstvo trenutno ena najmočnejših in najhitreje rastočih panog, ki tudi največ zaposluje. Sooča se tako s pomanjkanjem ustreznega kadra kot tudi z neustrezno usposobljenostjo mladih (Ženko, 2016). Glavni razlog za to je predvsem tehnologija, ki se uporablja pri izobraževanju. Slednja je zaradi svoje zastarelosti in dotrajanosti primerna zgolj za spoznavanje osnov v strojništvu. Da bi lahko zadovoljili potrebam po znanju v sodobnih orodjarnah, izobraževalne ustanove potrebujejo najnovejšo CNC obdelovalno tehnologijo (Semenič v Ženko, 2016). Zaradi razkoraka med kompetencami dijakov in potrebami podjetij je Šolski center Postojna v sodelovanju z gospodarstvom, gospodarsko zbornico in regijsko razvojno agencijo zasnoval center sodobnih tehnologij. Namen slednjega je zagotoviti ustrezno izobraževanje dijakov in študentov, obenem pa poskrbeti tudi za izobraževanje zaposlenih v podjetjih oz. usposabljanje za pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij za področje CNC operaterjev. Nov izobraževalni center, pri postavitvi katerega aktivno sodeluje tudi ustanovitelj skupine podjetij ORO, Janez Suša, bo podjetjem v regiji in širši okolici, omogočil dostop do ustreznjšega, bolj usposobljenega kadra.

### **3.3 Predstavitev podjetja ORO orodjarna d.o.o.**

Podjetje ORO orodjarna d.o.o. je eno izmed šestih podjetij, ki sestavljajo skupino ORO in delujejo na področju kovinske industrije, natančneje orodjarstva. Orodjarna je s svojim poslovanjem pričela na začetku devetdesetih let v majhnih, najetih prostorih v okolici Postojne. Prvotni proizvodni program je zajemal storitve t.i. CNC obdelav, predelavo

termoplastov in montažo plastičnih izdelkov. Sprva majhna orodjarna se je s stalnim vlaganjem v najsodobnejšo strojno opremo in z nenehno rastjo razvila v prepoznavno podjetje za izdelavo orodij za brizganje plastičnih mas, ki je danes aktivno tako na domačem kot tudi na evropskem trgu (ORO orodjarna d.o.o., 2016).

Podjetje odlikujejo kakovostna konstrukcija izdelkov, inovativne tehnološke rešitve in zahtevne 5-osne CNC obdelave. Orodjarna lahko vse naštetu ponuja svojim kupcem zlasti na račun najsodobnejše strojne opreme, ki obsega številne t.i. triosne in petosne obdelovalne centre, žične erozije, stroje za globoko vrtanje, toširno prešo, stroje za preizkušanje in stroje za brizganje plastičnih mas. Pomembno in hkrati tudi nujno vodilo pri delovanju podjetja je doseganje kakovosti na vseh ravneh poslovanja, zato podjetje posluje v skladu s standardom ISO 9001: 2008, poleg tega pa je v procesu pridobivanja ISO/TS 16949 standarda. Podjetje se vsakoletno udeležuje prepoznavnih strokovnih sejmov v tujini, kar mu omogoča doseganje večje prepoznavnosti na svetovnem trgu ter pridobivanje novih kupcev in pomembnih strateških partnerjev. V zadnjem letu se je predstavilo na sejmi Moulding Expo v Nemčiji, Elmya Polymer na Švedskem in Formatool v Celju. Vse to mu omogoča, da zagotavlja zanesljivo podporo avtomobilski in orodjarski industriji (ORO orodjarna d.o.o., 2016).

Pomemben mejnik v poslovanju podjetja se je zgodil ob koncu leta 2013, ko se je podjetje iz najetih prostorov preselilo v lastno proizvodno halo v industrijsko cono Neverke v okolico Pivke. Selitev v ustreznejše prostore je podjetju v prvi fazi zagotovila nujno potreben prostor za nove CNC obdelovalne stroje, prav tako pa je podjetje zagnalo nov oddelek brizganja plastike. Do danes je podjetje izkoristilo vse prostorske zmogljivosti, ki mu jih je zagotavljala nova proizvodna hala, tako da jih trenutno dodatno povečuje z izgradnjo prizidka obstoječi hali. Od selitve dalje podjetje beleži sunkovito rast v prihodkovnem smislu, prav tako pa se stalno povečuje število zaposlenih. Številne spremembe, povezane z veliko rastjo, so sprva majhno, družinsko podjetje postavile pred nove izzive na vseh ravneh poslovanja (ORO orodjarna d.o.o., 2016).

Vizija, ki vodi orodjarno je postati pomemben strateški partner in dobavitelj termoplastičnih orodij velikim podjetjem v Evropi ter uveljaviti lastno blagovno znamko ORO, ki bo prepoznavna po strokovnosti in kakovosti (ORO orodjarna d.o.o., 2016).

### **3.3.1 Proizvodni program podjetja**

Tabela 6 prikazuje vse 4 glavne veje proizvodnega programa podjetja s pripadajočimi aktivnostmi.

Tabela 6: Proizvodni program ORO orodjarne d.o.o.

<b>PROIZVODNI PROGRAM ORO ORODJARNE D.O.O.</b>
IZDELAVA ORODIJ ZA BRIZGANJE PLASTIČNIH MAS za:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dvokomponentne tehnične izdelke</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• notranje in zunanje dele za avtomobilsko industrijo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dele luči za avtomobilsko industrijo.</li> </ul>
BRIZGANJE PLASTIKE IN MERITVE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brizganje termoplastov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• »Mold flow« analiza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelava merilnih protokolov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj in tehnološke rešitve</li> </ul>
VZDRŽEVANJE TP ORODIJ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spremembe in dodelave na orodjih</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reparaturno varjenje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poliranje</li> </ul>
CNC STROJNE OBDELAVE (3- in 5-osno rezkanje):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strojni in orodni deli</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• izdelava podsestavov orodij in naprav</li> </ul>

Vir: ORO orodjarna d.o.o. – Proizvodni program, 2016.

Proizvodni program podjetja obsega 4 glavna področja, ki se med seboj dopolnjujejo. Kot že omenjeno je podjetje v zadnjem času poseben pomen namenilo zagonu in postavitvi lastne brizgalnice. Ker gre pri dejavnosti podjetja za specifično področje, s katerim se v vsakdanjem življenju praviloma redko srečujemo, za lažje razumevanje proizvodnega programa podjetja dodajam fotografije, ki prikazujejo izdelke (Slika 3).

Slika 3: Primeri izdelkov podjetja ORO orodjarna d.o.o.



**Legenda:** Slika 1, 2 in 3 prikazujejo primere orodij za brizganje plastičnih mas, slika 4 prikazuje dele za luči za avtomobilsko industrijo, slika 5 prikazuje notranje in zunanje dele za avtomobilsko industrijo, slika 6 pa t.i. dvokomponentne tehnične izdelke.

*Vir: ORO orodjarna d.o.o. – Proizvodni program, 2016.*

Proces izdelave orodja za brizganje plastičnih mas poteka v 4 zaporednih stopnjah (Slika 4). Orodje je praviloma sestavljeno iz ene ali več vdolbin, ki je odvisna od oblike končnega izdelka in običajno precej zapletena. Deli se na posamezne elemente – glede na zahtevano obliko, tolerance in hrapavost površine vdolbin (Valentinči et al., 2005, str. 622). Po potrjenem naročilu za posamično orodje, ki je praviloma unikaten izdelek, najprej

konstruktorji s pomočjo posebnih računalniških programov pripravijo načrt za izdelavo orodja. Konstruktor mora imeti veliko izvedenskega znanja o specifičnih obdelovalnih postopkih. Konstrukcija samega orodja mora biti izdelana glede na konstrukcijo izdelka, pri kateri je treba upoštevati karakteristike izdelovalnega postopka izdelka (npr. kovanje, tlačno litje), obenem pa tudi obdelovalne postopke, ki so potrebni za izdelavo orodja (npr. elektroerozija, freziranje z velikimi hitrostmi) (Valentinčič et al., 2005, str. 622). V proizvodnji na oddelku tehnologije pripravijo računalniške programe za strojne obdelave, ki se izvajajo na CNC obdelovalnih stroji, potopnih in žičnih erozijah. V postopku montaže orodja poteka poliranje, montaža in sestava orodja. Delo v tem postopku poteka ročno s pomočjo posebnega orodja in zahteva izjemno natančnost. V zadnji fazi potekata preizkus izdelanega orodja in optimizacija. Na tej stopnji se preveri, ali končni izdelek ustreza vsem zahtevanim normativom. Povprečen čas izdelave orodja za brizganje plastičnih mas traja okvirno 12 koledarskih tednov.

*Slika 4: Proces izdelave orodja za brizganje plastičnih mas*

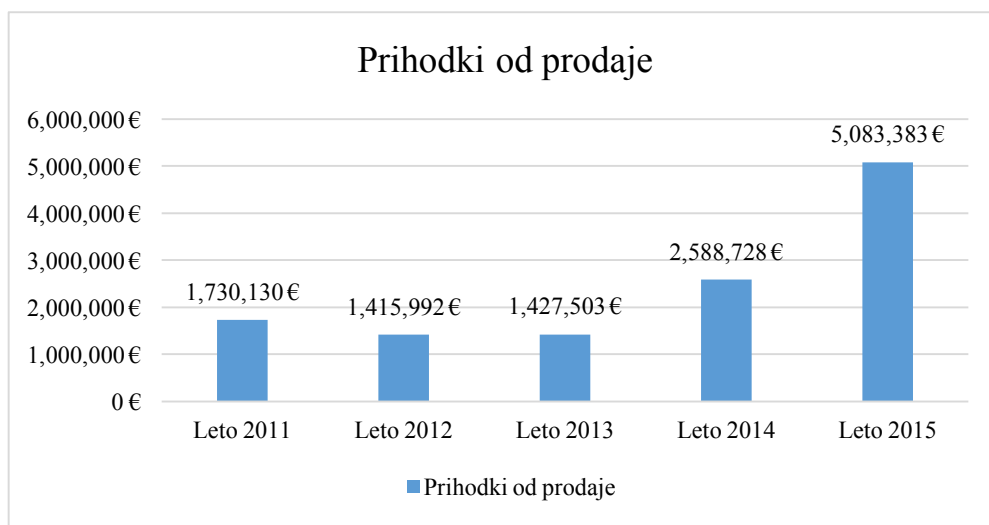


### **3.3.2 Prihodki od prodaje**

Prihodki od prodaje podjetja v zadnjih treh letih poslovanja strmo naraščajo. Razlog za to gre iskati v povečanju proizvodnih zmogljivosti podjetja ob selitvi v ustrežnejše prostore, hkrati pa je to tudi posledica aktivnega delovanja podjetja na nemškem trgu.

Slika 5 prikazuje prihodke od prodaje podjetja v zadnjih 5 letih poslovanja. Razvidno je, da so se prihodki od prodaje od leta 2014 do leta 2015 podvojili, saj so narasli iz 2.588.728 EUR na 5.083.383 EUR. Tudi za leto 2016 podjetje napoveduje povečanje prihodkov glede na pretekla poslovna leta. Ti naj bi ob koncu letošnjega leta dosegli vrednost 5.920.000 EUR.

Slika 5: Grafični prikaz prihodkov od prodaje podjetja od leta 2011 do leta 2015

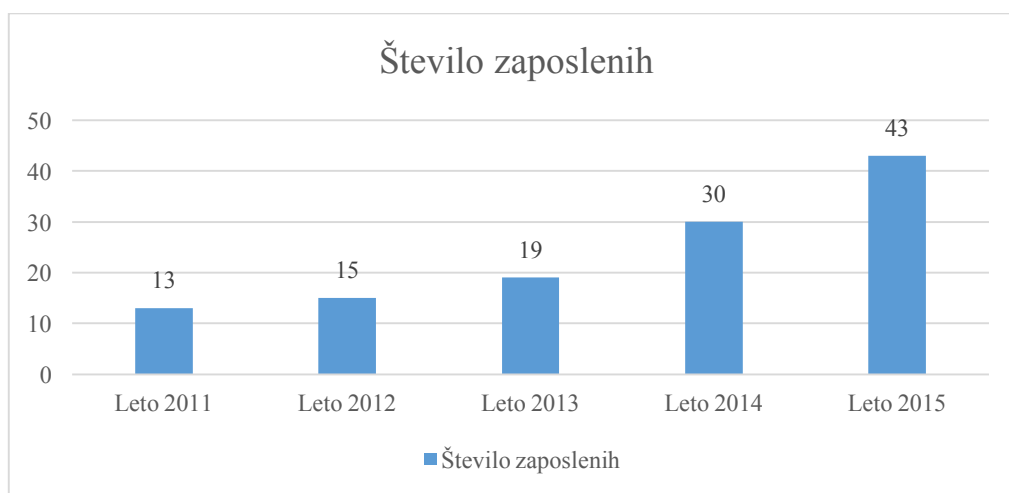


Vir: Oro orodjarna d.o.o. – Letno poročilo podjetja ORO orodjarna d.o.o., 2016.

### 3.3.3 Število zaposlenih

Podjetje si pri svojem poslovanju močno prizadeva za pridobitev novih zaposlenih, saj trenutno proizvodne kapacitete na račun pomanjkanja ustrezne tehnične delovne sile ostajajo neizkoriščene. Slika 6 prikazuje rast števila zaposlenih v zadnjih petih letih poslovanja. V prikazu so upoštevani zgolj zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas. Delavci, ki delo opravljajo preko drugih oblik pogodbe (npr. pogodba o študentskem delu, avtorska pogodba, delo preko agencije ipd.) so iz grafičnega prikaza izvzeti.

Slika 6: Grafični prikaz števila zaposlenih v podjetju od leta 2011 do leta 2015



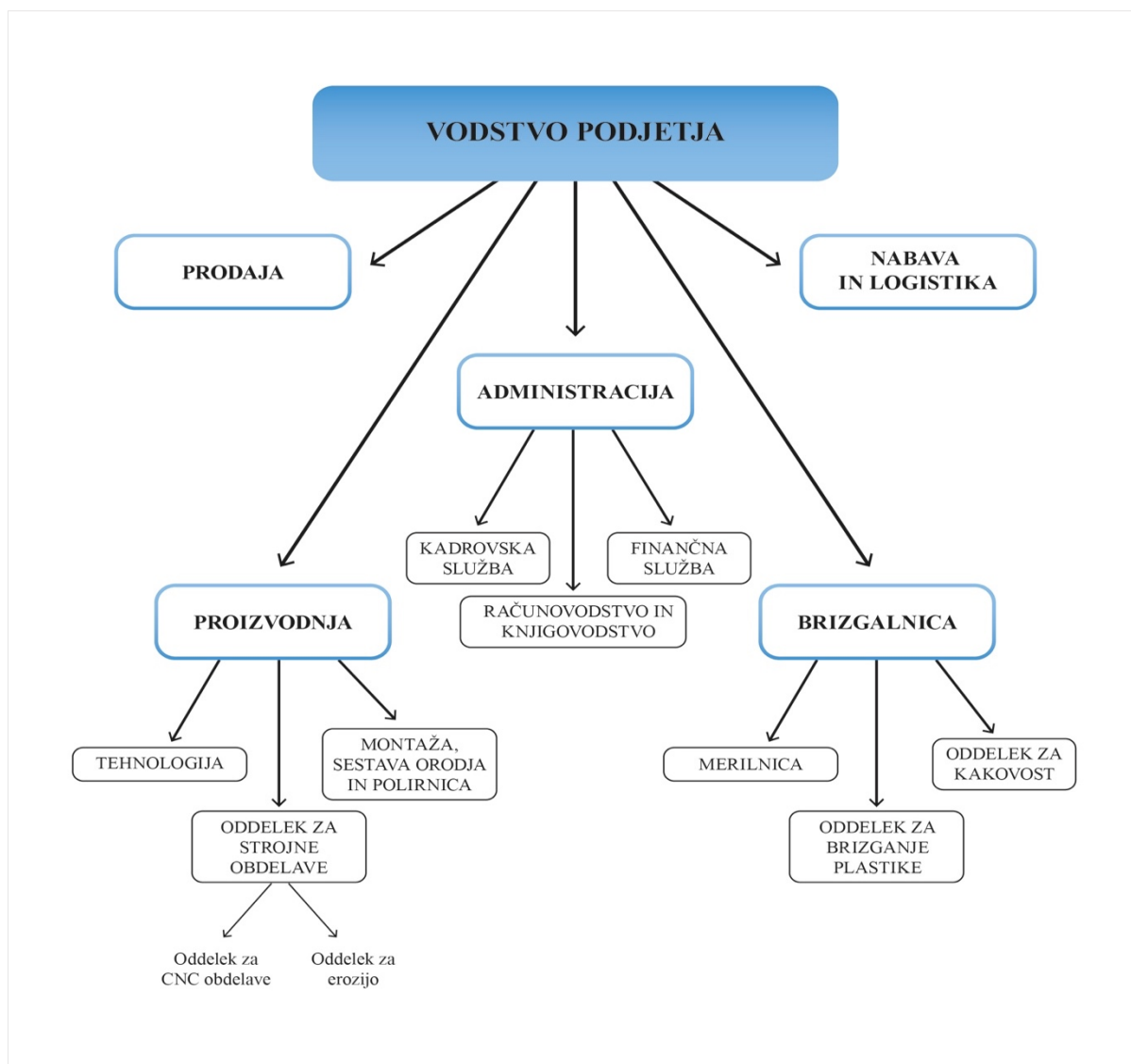
Vir: Oro orodjarna d.o.o. – Letno poročilo podjetja ORO orodjarna d.o.o., 2016.

Število zaposlenih se je od leta 2013 do leta 2014 povečalo za kar 36,67 %, kar je posledica selitve podjetja v nove poslovne prostore in širitve proizvodnega programa. Lani se je število zaposlenih glede na leto 2014 povečalo za 30,23 %, zlasti na račun postavitve oddelka za brizganje. Ob koncu poslovnega leta 2016 podjetje pričakuje najmanj 50 redno zaposlenih.

### 3.3.4 Organizacijska struktura zaposlenih

Slika 7 prikazuje organizacijsko shemo podjetja, ki se deli na 5 glavnih oddelkov: proizvodnjo, brizgalnico, prodajo, administracijo, ter nabavo in logistiko. Prikaz organizacijske strukture podjetja omogoča lažje razumevanje analize strukture vzorca izvedene raziskave in tolmačenja njenih rezultatov.

*Slika 7: Organizacijska shema podjetja ORO orodjarna d.o.o.*



### 3.4 Metodologija ter potek raziskave

Empirični del magistrskega dela temelji na izvedbi kvantitativne raziskave o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih v podjetju ORO orodjarna d.o.o., pri čemer je njegov poglavitni cilj preveriti postavljeno hipotezo in odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja. Raziskovalna vprašanja so namesto hipotez uporabljena zato, ker so nekatere trditve bolj eksplorativne narave. Raziskava je bila izvedena na podlagi anonimnega anketiranja zaposlenih, za potrebe katerega sem pripravila anketni vprašalnik, ki je podrobneje predstavljen v poglavju 3.4.3. Pri interpretaciji dobljenih rezultatov sem poleg statističnih metod uporabila lastne delovne izkušnje v podjetju, prav tako pa sem se o ugotovitvah pogovorila s ključnimi vodstvenimi osebami podjetja. Na ta način sem zagotovila večjo objektivnost dobljenih rezultatov.

Podatke raziskave, ki sem jih pridobila s pomočjo izpolnjenih anketnih vprašalnikov, sem v prvi fazi obdelave podatkov ročno vnesla v računalniški program za obdelavo razpredelnic, Microsoft Excel. Evidentirala sem vseh 50 vrnjenih vprašalnikov. Pri vsakem izmed njih sem v za to posebej pripravljeno tabelo vnesla ustrezne odgovore anketirancev za vse tri sklope vprašanj: demografske podatke, zadovoljstvo zaposlenih, ter čustveno, trajnostno in normativno pripadnost. Sledila je obdelava z računalniškim programom IBM SPSS, ki se uporablja za statistične analize. Najprej sem naredila osnovno analizo vzorca raziskave glede na demografske značilnosti anketirancev – deskriptivne statistične metode na podlagi frekvenčnih porazdelitev. Nato sem analizirala splošno zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju in vsakega izmed 11 vidikov zadovoljstva. To sem naredila tako, da sem s pomočjo programa IBM SPSS izračunala povprečno oceno za vsak posamezni vidik zadovoljstva. Na enak način sem izračunala povprečne vrednosti za vse trditve, ki se nanašajo na pripadnost. Pri trditvah za pripadnost sem upoštevala obratno točkovanje za trditve, ki so bile postavljene v negativni formi: Primer take trditve je: »Do ORO orodjarne d.o.o. ne čutim močnega občutka pripadnosti.« Na podlagi dobljenih rezultatov sem interpretirala splošno zadovoljstvo zaposlenih in naredila primerjave glede na demografske podatke. Poleg splošne pripadnosti zaposlenih sem posamično analizirala tudi vse tri njene dimenzije. Pri interpretaciji zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih sem za lažje razumevanje rezultate predstavila tudi v obliki grafičnih prikazov.

Postavljeno hipotezo sem preverila na podlagi izračuna Pearsonovega koeficienta korelacije, ki mu je sledil še izračun determinacijskega koeficienta, analiza variance (ANOVA) in izračun regresijskega koeficienta.

#### 3.4.1 Načrt raziskave

Tabela 7 prikazuje potek izvedene kvantitativne raziskave o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih v obravnavanem podjetju, ki je potekala v več zaporednih korakih.



*Tabela 7: Načrt izvedbe kvantitativne raziskave zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih na primeru podjetja ORO orodjarna d.o.o.*

NAČRT KVANTITATIVNE RAZISKAVE
1. TEORETIČNO IZHODIŠČE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojasnitev konstrukta zadovoljstva zaposlenih.</li> <li>• Pojasnitev konstrukta pripadnosti zaposlenih.</li> </ul>
2. IZHODIŠČE ZA RAZISKAVO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovanje hipoteze H.</li> <li>• Oblikovanje raziskovalnih vprašanj R1, R2, R3.</li> </ul>
3. SESTAVA VPRAŠALNIKA
4. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA RAZISKAVE
5. OBDELAVA PODATKOV: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza podatkov s pomočjo programa Microsoft Excel.</li> <li>• Analiza podatkov s pomočjo programa IBM SPSS.</li> </ul>
6. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preverjanje hipoteze H.</li> <li>• Odgovori na raziskovalna vprašanja R1, R2, R3.</li> </ul>
7. PRIPOROČILA VODSTVU
8. ZAKLJUČEK RAZISKAVE

### 3.4.2 Vzorec raziskave

Hipotezo in raziskovalna vprašanja o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih proučim za celotno podjetje ORO orodjarna d.o.o. To pomeni, da sem v raziskavo vključila vse zaposlene, ki imajo z obravnavanim podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Glede na to, da v podjetju vsakodnevno opravljajo delo tudi nekateri posamezniki, ki imajo sklenjene drugačne oblike pogodb o delu (npr. pogodbo o študentskem delu, pogodbo o delu preko agencije, podjemno pogodbo, avtorsko pogodbo ali so samozaposleni), so bili v raziskavo vključeni tudi slednji. Glavni mejnik za vključitev posameznika v raziskavo je bil torej opravljanje dela za podjetje na dnevni ravni. Iz vzorca so bili odvzeti posamezniki, ki so z delom v podjetju začeli po 1. maju 2016, saj menim, da je tako kratka prisotnost osebe v podjetju neustrezna za podajanje relevantnega mnenja o zadovoljstvu in pripadnosti. Celoten vzorec izvedene raziskave tako predstavlja 51 zaposlenih in zunanjih sodelavcev proučevanega podjetja. Demografske značilnosti vzorca so podrobno predstavljene v poglavju 3.5.1.

### 3.4.3 Anketni vprašalnik

Vsi podatki za kvantitativno raziskavo so zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1), ki je sestavljen na podlagi relevantne strokovne literature in preteklih, že opravljenih

znanstvenih raziskav. Pri tem sem si prizadevala, da je vprašalnik kratek, jedrnat in čim bolj zanimiv, saj je pomembno, da anketirancev ne odvrne od izpolnjevanja že na samem začetku. Vsi anketni vprašalniki so bili natisnjeni na papir in v fizični obliki oddani vsakemu posamezniku, vključenemu v raziskavo.

V uvodnem delu anketnega vprašalnika se anketirancem kratko predstavim in jim pojasnim namen vprašalnika. Sledijo kratka navodila za izpolnjevanje. Anketirancem povem, da je vprašalnik anonimen, prav tako pa jih opozorim, da je pri vsakem vprašanju oz. trditvi možno obkrožiti en sam odgovor. Vprašalnik je zaprtega tipa, kar pomeni, da anketirancem vnaprej ponudi možne odgovore, med katerimi lahko izbirajo.

Anketni vprašalnik sestavljajo trije glavni sklopi:

V prvi sklop so zajeta demografska vprašanja o anketirancih, s pomočjo katerih ugotavljam njihov spol, starost, stopnjo dosežene izobrazbe, oddelek, v katerem so zaposleni, vrsto zaposlitve in čas trajanja zaposlitve v podjetju. Pri vprašanju, ki se nanaša na starost, oblikujem 5 starostnih razredov, v katere se umesti vsak izmed vprašanih. Pri določanju dosežene izobrazbe anketiranci izbirajo med 7 različnimi stopnjami izobrazbe. Tudi oddelki, znotraj katerih vprašani opravljajo svoje delo, so na podlagi obstoječe organizacijske strukture podjetja razdeljeni v 7 skupin. Zanima me še kakšno obliko pogodbe o delu ima posameznik sklenjeno s podjetjem ter čas trajanja zaposlitve v obravnavanem podjetju. Vsaka izmed zgoraj navedenih demografskih kategorij je podrobneje obravnavana in predstavljena v nadaljevanju tega magistrskega dela (poglavje 3.5.1). Pri prvem sklopu vprašanj anketiranci odgovarjajo tako, da med vsemi ponujenimi odgovori obkrožijo tistega, ki velja zanje.

V drugi sklopu anketnega vprašalnika so zajete trditve, ki se nanašajo na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in so povzete po projektu SiOK (Biro Praxis d.o.o., 2012). Vidiki zadovoljstva z delom, obravnavani v tej točki, so: zadovoljstvo z naravo dela, z vodstvom podjetja, z neposredno nadrejenim, s sodelavci, s plačilom za delo, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, z možnostmi za napredovanje, z delovnim časom, z varnostjo zaposlitve in s statusom posameznika v podjetju. Znotraj tega sklopa so anketiranci na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice ocenili v kolikšni meri so zadovoljni z vsakim izmed enajstih vidikov dela. Razlaga posameznih ocen je naslednja:

- ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen,
- ocena 2 pomeni nezadovoljen,
- ocena 3 pomeni srednje zadovoljen,
- ocena 4 pomeni zadovoljen in
- ocena 5 pomeni zelo zadovoljen.

V tretjem sklopu je navedenih skupno 23 trditev, ki se nanašajo na ugotavljanje pripadnosti

zaposlenih. Trditve so razdeljene na tri skupine, glede na vrsto pripadnosti, ki jo zadevajo. Vse trditve so povzete in prevedene po Allen-Meyerjevem tridimenzionalnem modelu pripadnosti (Meyer & Allen, 1997, str. 118–119), merijo pa čustveno, trajnostno in normativno dimenzijo pripadnosti. Uporaba trditev, ki so povzete po drugih avtorjih in preverjene v predhodnih raziskavah, potrjuje veljavnost uporabljenega vprašalnika. Pri tem sklopu so anketiranci obkrožili ustrezno oceno pri vsaki izmed navedenih trditev. Pri tem so bile ocene naslednje:

- ocena 1 pomeni sploh se ne strinjam
- ocena 2 pomeni ne strinjam se,
- ocena 3 pomeni niti se strinjam, niti se ne strinjam,
- ocena 4 pomeni strinjam se in
- ocena 5 pomeni zelo se strinjam.

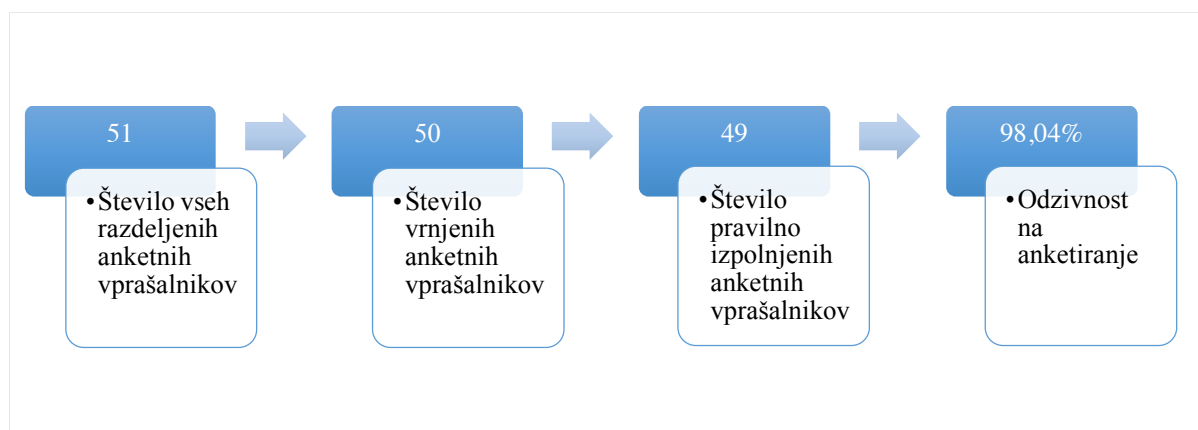
#### **3.4.4 Potek raziskave**

Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih sem v izbranem podjetju proučevala s pomočjo anonimnega anketiranja, izvedenega na podlagi anketnega vprašalnika. Vsem 51 sodelujočim v raziskavi je odgovorna oseba razdelila anketni vprašalnik v ponedeljek, 16. maja 2016. Anketiranje je potekalo cel delovni teden, od ponedeljka 16. maja do vključno petka 20. maja 2016. Odgovorna oseba je na posebnem seznamu, kjer so bili navedeni vsi sodelujoči, pri vsakem označila vročitev anketnega vprašalnika. Pri tem je bilo ugotovljeno, da so bili na ta dan z dela odsotni 4 zaposleni: dva sta bila na službeni poti v tujini, eden je bil bolniško odsoten, eden pa je koristil letni dopust. Poskrbljeno je bilo, da so tudi vse odsotne osebe naknadno prejele anketni vprašalnik.

Udeleženci v raziskavi so anketni vprašalnik lahko izpolnili doma ali v sejni sobi podjetja. Tam se je nahajala zapečateni škatla z režo, v katero so oddali izpolnjen anketni vprašalnik. Navodila za izpolnjevanje anketnega vprašalnika so bila navedena na prvi strani vprašalnika, prav tako pa so bila ustno pojasnjena vsakemu posamezniku ob prejemu anketnega vprašalnika. Ob morebitnih nejasnostih se je posameznik z vprašanji lahko obrnil na odgovorno osebo. Raziskava je potekala anonimno, saj anonimnost praviloma pripomore k večji udeležbi, obenem pa vprašani podajo tudi bolj iskrene odgovore.

V petek, 20. maja 2016, je odgovorna oseba vse zaposlene ponovno povabila k oddaji izpolnjenega vprašalnika, če tega še niso storili. Ob koncu delovnega časa je bilo pravočasno oddanih 50 od vseh 51 razdeljenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 98,04 %. Pravilno izpolnjenih je bilo 49 od 50 vrnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 96,08 % od vseh, ki so bili zajeti v raziskavo (Slika 8). Ob ustrezni spodbudi odgovorne osebe in podpori direktorja je bil odziv na raziskavo zelo visok. S takšnimi rezultati izpeljane raziskave dobivajo še dodatno vrednost in prikazujejo relativno realno stanje glede zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o.

Slika 8: Odzivnost na izvedbo anketiranja v ORO orodjarni d.o.o.



### 3.5 Rezultati raziskave in ugotovitve

V sledečih poglavjih predstavljam rezultate in ugotovitve izvedene kvantitativne raziskave o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih v podjetju ORO orodjarna d.o.o. V prvem podpoglavju natančno prikažem vseh 6 demografskih značilnosti obravnavanega vzorca. Na podlagi teh v naslednjem podpoglavju interpretiram rezultate, ki so bili ugotovljeni glede stopnje zadovoljstva zaposlenih. V tretjem podpoglavju se posvetim analizi pripadnosti zaposlenih, kjer posebej obravnavam čustveno, trajnostno in normativno dimenzijo pripadnosti. Ob koncu pa na podlagi statističnih izračunov preverim postavljeno hipotezo in odgovorim na 3 raziskovalna vprašanja. Na podlagi dobljenih rezultatov vodstvu podam priporočila.

#### 3.5.1 Demografske značilnosti vzorca v proučevanem podjetju

Na tem mestu podrobneje predstavljam strukturo vzorca vseh oseb, ki so bile vključene v izvedeno kvantitativno raziskavo. Analizo strukture vzorca pripravim tako, da proučim celoten vzorec raziskave glede na 6 demografskih kategorij, po katerih sem spraševala anketirance: spol, starost, izobrazba, oddelek, v katerem so zaposleni, vrsta zaposlitve in čas zaposlitve v podjetju. Posamezne demografske kategorije prikažem opisno in v obliki grafičnih prikazov. Analiza demografskih značilnosti vzorca predstavlja izhodišče za preverjanje postavljenih hipoteze, iskanje odgovorov na raziskovalna vprašanja in ugotavljanje ostalih rezultatov izvedene raziskave.

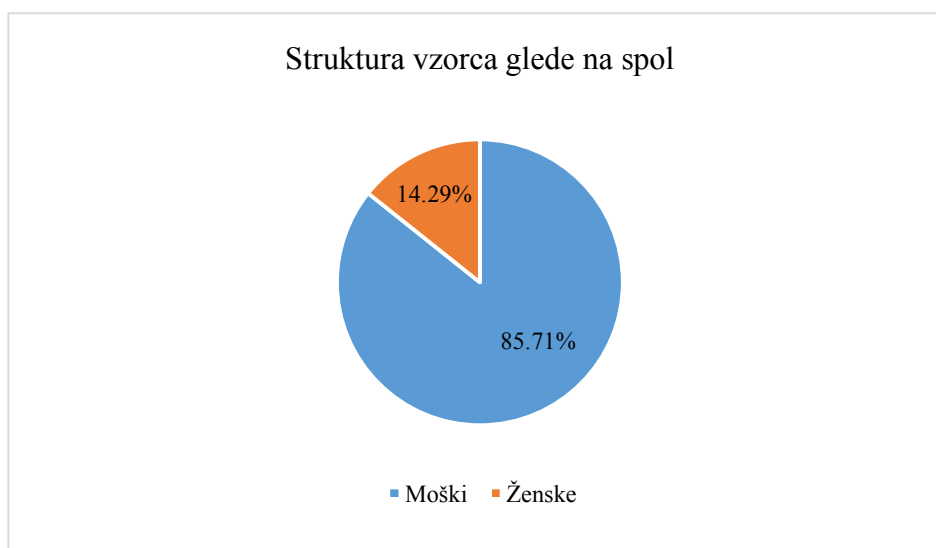
##### 3.5.1.1 Struktura vzorca glede na spol

Od skupno 49 oseb, ki predstavljajo vzorec izvedene raziskave, je kar 42 anketirancev oz. 85,71 % moškega spola, le 7 oseb oz. 14,29 % pa ženskega (Slika 9). Glede na to, da je primarna dejavnost obravnavanega podjetja orodjarstvo, je v skladu s pričakovanji delež zaposlenih moških bistveno večji od deleža zaposlenih žensk. Velja namreč, da so tehnični

poklici še vedno domena moških. Kljub temu, da v sodobnem času ženske predstavljajo velik del vse razpoložljive delovne sile, se jih le malo odloča za tovrstne poklice. Številne ženske, ki se vendarle odločajo za tehnični poklic, pa v primerjavi z moškimi kolegi pri svojem delu naletijo na neenako obravnavo v smislu enakega plačila za delo, na neenake možnosti za napredovanje ter druge oblike diskriminacije, ki zadevajo razlike med spoloma. Glede na statistične podatke ženske predstavljajo manj kot tretjino vseh zaposlenih na tehnološkem področju, prav tako pa redko zasedajo vodstvene položaje. Poleg neizkoriščenosti potencialnih tehničnih talentov, ki se skrivajo med ženskami, pa strokovnjaki ugotavljajo, da mešane delovne skupine (ki sestojijo iz moških in žensk) pri delu sprejemajo boljše odločitve in so tako praviloma tudi bolj učinkovite (Adittec, 2015).

Za večino žensk obravnavanega podjetja (5 od 7 oz. 71,43 %) velja, da so zaposlene bodisi v oddelku administracije ali v vodstvu podjetja. V oddelku proizvodnje, kjer delo poteka na strojih, in v oddelku tehnologije, kjer se računalniško izdelujejo programi za izdelavo izdelkov, ni zaposlena nobena ženska. 5 izmed 7 žensk v podjetju ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ena za določen čas, ena pa drugo vrsto pogodbe o delu.

*Slika 9: Grafični prikaz strukture vzorca glede na spol*



### 3.5.1.2 Struktura vzorca glede na starost

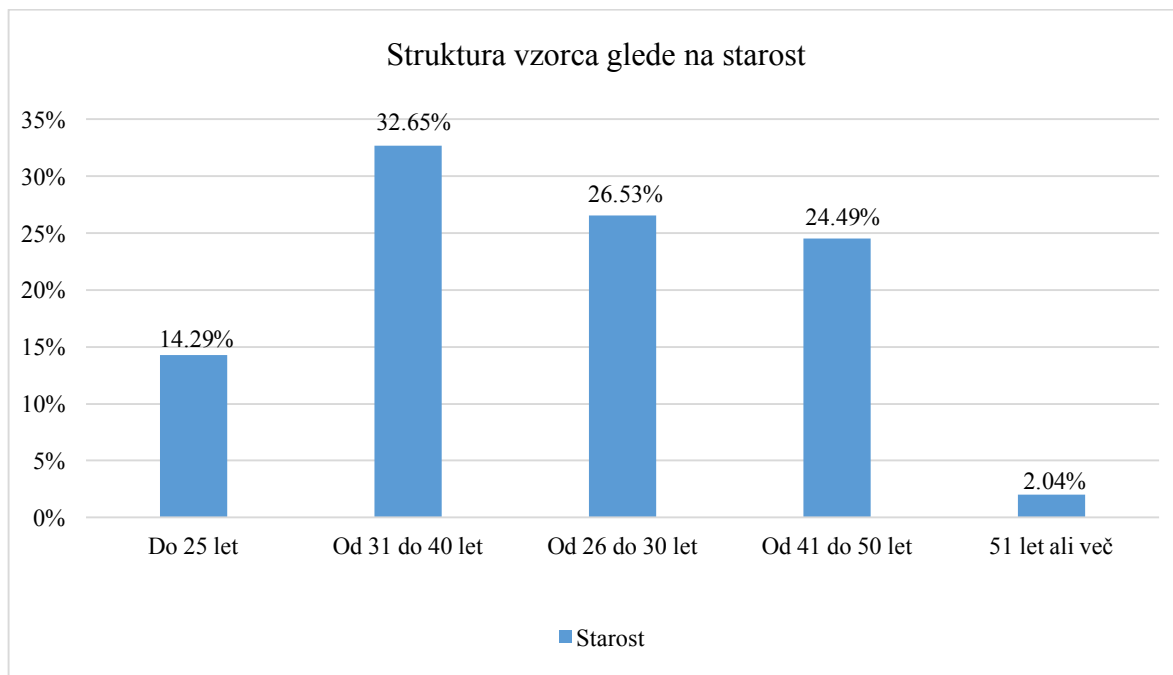
Pri razvrščanju v starostne kategorije so anketiranci izbirali med naslednjimi skupinami:

- do vključno 25 let = 1. starostna skupina,
- od 26 do vključno 30 let = 2. starostna skupina,
- od 31 do vključno 40 let = 3. starostna skupina,
- od 41 do vključno 50 let = 4. starostna skupina ter
- 51 let ali več = 5. starostna skupina.

V prvo, najmlajšo starostno kategorijo zaposlenih se uvršča 7 oseb oz. 14,29 % vseh vprašanih. Drugi starostni kategoriji, ki vključuje zaposlene do starosti 30 let, pripada 13 oseb, kar predstavlja 26,53 %. V tretjo starostno skupino se je uvrstilo 16 oseb oz. 32,65 % vseh anketirancev. Ta starostna skupina je v obravnavanem primeru najštevilčnejša in predstavlja skoraj tretjino celotnega vzorca. Četrta starostna kategorija zajema 12 anketirancev oz. 24,49 %. Nad starostjo 51 let ali več pa je umeščen en sam anketiranec. Slednji predstavlja 2,04 % celotnega vzorca raziskave (Slika 10).

Iz obstoječih podatkov je razvidno, da je skoraj tri četrtine zaposlenih, natančneje 73,47 %, mlajših od 40 let. Lahko torej trdim, da v podjetju prevladujejo mlajši zaposleni. Bistvena razlika glede na starostne skupine se pojavlja zlasti med najmlajšimi do 25 let (7 oseb) in najstarejšimi zaposlenimi, starimi nad 50 let (1 oseba). Iz kadrovskih evidenc podjetja, do katerih dostopam kot vodja kadrovske službe, a jih v pričujočem magistrskem delu ne razkrivam, je razvidno, da med najstarejše zaposlene sodijo ustanovitelji in lastniki podjetja, ki so trenutno še vsi delovno aktivni in zaposleni v podjetju. Število mladih, ki delajo v podjetju, je v določeni meri visoko na račun dela preko študentskih servisov, predvsem pa je to posledica »vzgoje« in usposabljanja lastnega kadra, h kateremu je podjetje primorano zaradi pomanjkanja ustreznega tehničnega kadra na trgu dela.

*Slika 10: Grafični prikaz strukture vzorca glede na starost*



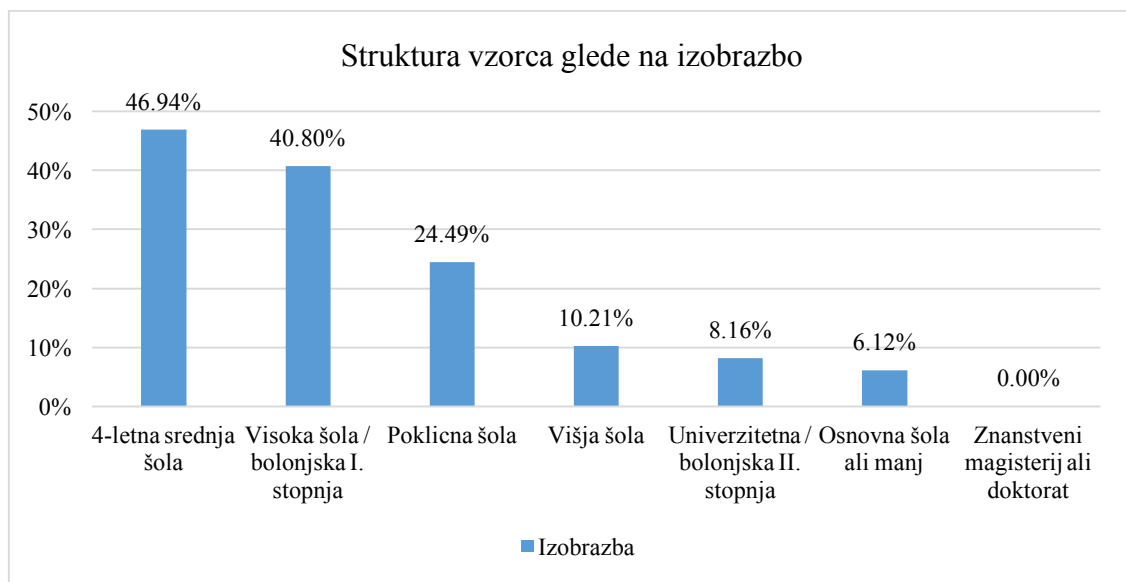
### 3.5.1.3 Struktura vzorca glede na izobrazbo

V anketnem vprašalniku so bile stopnje zaključene izobrazbe zaposlenih razdeljene v naslednjih 7 kategorij:

- osnovna šola ali manj,
- poklicna šola, kamor sta umeščeni 2- in 3-letna strokovna šola,
- 4-letna srednja šola,
- višja šola,
- visoka šola ali bolonjska I. stopnja,
- univerzitetna izobrazba ali bolonjska II. stopnja ter
- znanstveni magisterij ali doktorat.

Največ anketirancev – kar 23 – ima zaključeno 4-letno srednjo šolo, kar predstavlja slabo polovico vprašanih oz. 46,94 %. V skoraj četrtinskem deležu jim sledijo tisti s poklicno šolo (24,49 % oz. 12 oseb). Osnovno šolo ali manj ima 6,12 % vprašanih (3 osebe), višjo šolo 10,20 % (5 oseb), visoko šolo oz. I. bolonjsko stopnjo pa 4,08 % (2 osebi). Pri več kot treh četrtinah vseh anketiranih je stopnja izobrazbe 4-letna srednja šola ali manj. Najvišja dosežena stopnja izobrazbe med zaposlenimi je univerzitetna oz. II. bolonjska stopnja. V to skupino so umeščene 4 osebe, kar predstavlja 8,16 % vprašanih. Nihče izmed zaposlenih nima znanstvenega magisterija ali doktorata (Slika 11). Po besedah vodstva podjetja iskanje in pridobivanje visoko izobraženega tehničnega kadra predstavlja poseben izziv. Vodstvo namreč opaža, da se posamezniki z visoko izobrazbo, zlasti mlajše generacije, neradi odločajo za delo, ki je neposredno povezano s proizvodnji ali v njej celo poteka.

*Slika 11: Grafični prikaz strukture vzorca glede na izobrazbo*



V obravnavanem podjetju je največ oseb z najvišjo izobrazbo, tj. univerzitetna ali II. bolonjska stopnja, zaposlenih na področju administracije – 2 osebi. To je relativno veliko, saj je na oddelku administracije zaposlenih skupno samo 5 ljudi. Od ostalih zaposlenih, ki imajo zaključeno bodisi visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, se po eden nahaja v oddelku vodstva podjetja, prodaje, brizgalnice in tehnologije. Nihče izmed visoko

izobraženih zaposlenih se ne nahaja v oddelku sestave, montaže orodja in polirnice, ter v oddelku proizvodnje. Vsi zaposleni, ki imajo zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Vsi zaposleni, katerih izobrazba je najnižja, pa imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas.

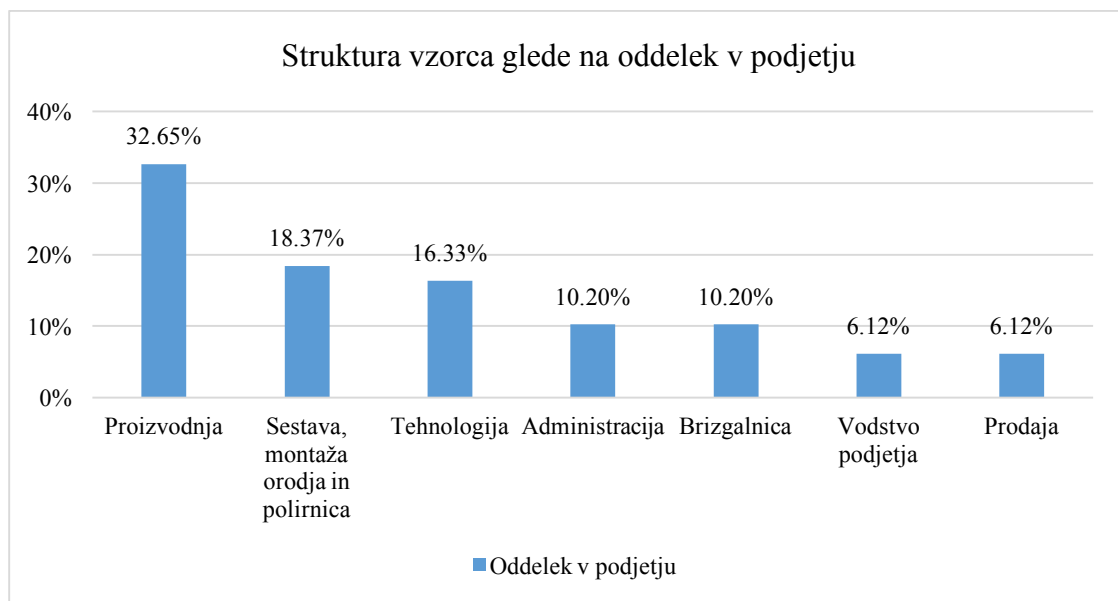
#### 3.5.1.4 Struktura vzorca glede na oddelek v podjetju

Glede na obstoječo organizacijsko strukturo podjetja sem oddelke podjetja razdelila na:

- vodstvo, kamor spadajo direktor, tehnični direktor, finančni direktor in prokurist,
- administracijo, v katero sem zajela kadrovsko službo, finančno službo, knjigovodstvo, računovodstvo, logistiko in oddelek za kakovost,
- prodajo,
- brizgalnico,
- oddelek sestave, montaže orodja in polirnice,
- oddelek tehnologije in
- proizvodnjo, kjer poteka delo na strojih.

Največ anketirancev dela v proizvodnji na t.i. CNC obdelovalnih strojih. Mednje se uvršča 16 izmed vseh zaposlenih, kar predstavlja 32,65 %. V oddelku sestave, montaže orodja in polirnice je 9 oseb, kar predstavlja 18,37 %. V tehnologiji se nahaja podoben delež vseh anketirancev – 16,33 % oz. 8 oseb. V brizgalnici in administraciji se nahaja enako število zaposlenih, povsod po 5 oseb oz. 10,20 %. Po 3 vprašani so se opredelili tudi kot vodstvo podjetja in kot prodajniki. Vsak izmed obeh oddelkov tako predstavlja 6,12 % (Slika 12).

*Slika 12: Grafični prikaz strukture vzorca glede na oddelek v podjetju*





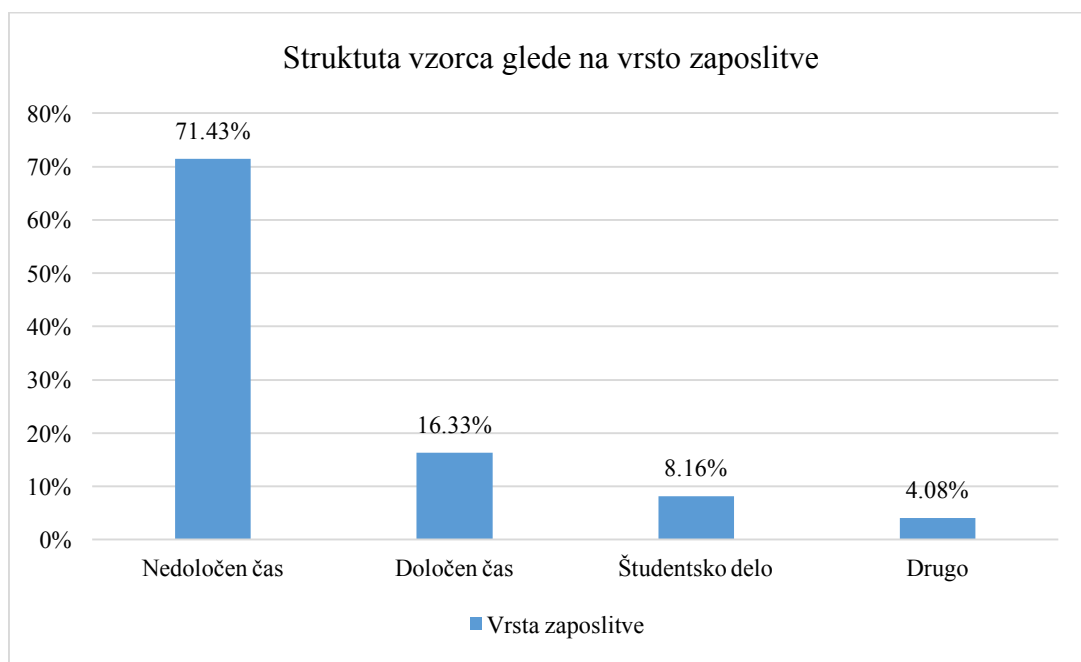
Če vse zaposlene razdelim zgolj na dve skupini – režijske delavce (sem sodi vodstvo, prodaja in administracija), ter na nerežijske delavce (proizvodnja, tehnologija, brizgalnica ter sestava, montaža orodja in polirnica) – lahko ugotovim, da prva skupina šteje 11 oseb, kar predstavlja 22,45 %. Nerežijskih delavcev, ki so neposredno povezani s proizvodnjo izdelka, je 38 oz. 77,55 %.

### 3.5.1.5 Struktura vzorca glede na vrsto zaposlitve

Pri vprašanju, ki se nanaša na vrsto zaposlitve, so anketiranci lahko izbirali med pogodbo o zaposlitvi za določen čas, pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, delo preko študentske napotnice ali drugo (podjemna pogodba, samozaposlen, avtorska pogodba, delo preko agencije). Največji delež vzorca tvorijo anketiranci, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. Njihov delež predstavlja 71,43 % (35 oseb). Število oseb, s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas je 8, kar predstavlja 16,33 %. Skupno ima torej 87,76 % anketirancev s podjetjem sklenjeno klasično pogodbo o zaposlitvi. Delo preko pogodbe o študentskem delu opravljajo 4 osebe (8,16 %), delo preko drugih oblik pogodb pa 2 osebi (4,08 %) (Slika 13).

Med tistimi, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, jih največ sodi v starostno skupino od 31 do vključno 40 let (13 oseb) in dela v oddelku proizvodnje (10 oseb). Med zaposlenimi, ki imajo sklenjeno pogodbo za določen čas pa jih največ sodi v starostno skupino od 26 do vključno 30 let (3 osebe) in prav tako dela v oddelku proizvodnje.

*Slika 13: Grafični prikaz strukture vzorca glede na vrsto zaposlitve*



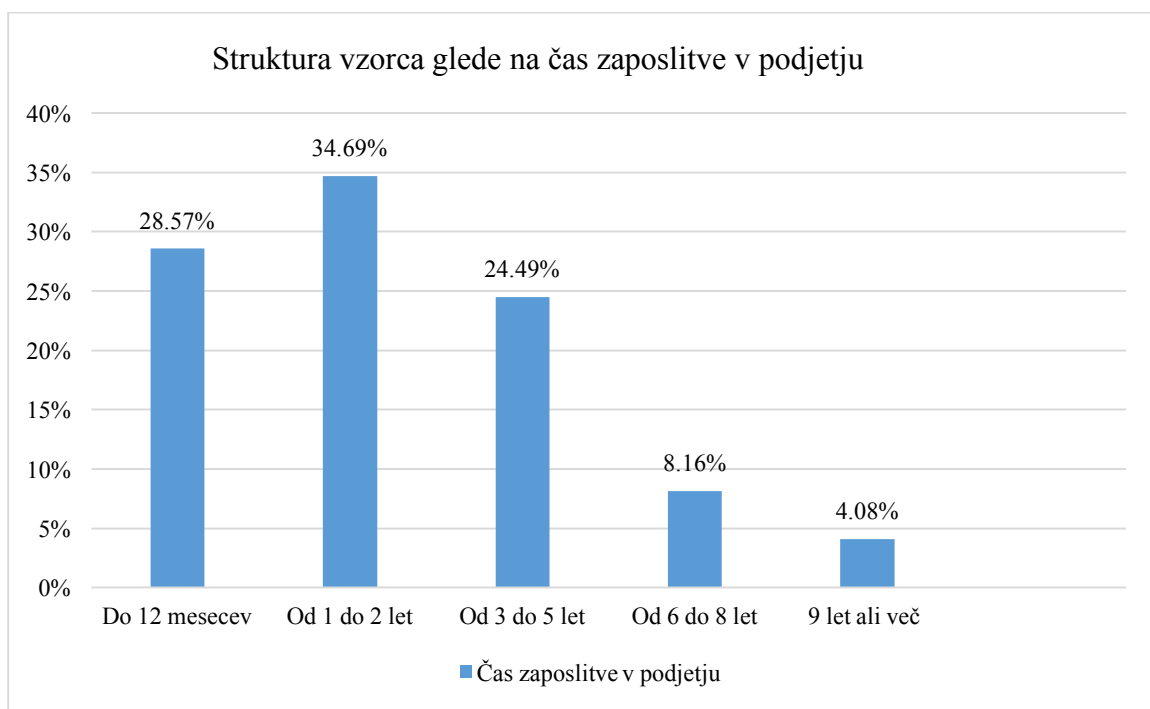
### 3.5.1.6 Struktura vzorca glede na čas zaposlitve v podjetju

Pri vprašanju, ki zadeva čas zaposlitve v podjetju, sem formirala 5 razredov:

- do 12 mesecev
- od 1 do vključno 2 let
- od 3 do vključno 5 let
- od 6 do vključno 8 let
- 9 let ali več

Kar 28,57 % vprašanih oz. 14 oseb dela za podjetje manj kot 12 mesecev. Ugotovljeno sovпада s hitro rastjo podjetja v zadnjih treh letih, kar se posledični kaže v povečevanju proizvodnih kapacitet in aktivnem zaposlovanju nove delovne sile. Tudi druga skupina z zaposlenimi, ki so v podjetju od 1 do vključno 2 let, šteje relativno veliko ljudi, saj predstavlja dobro tretjino vseh vprašanih (17 oseb oz. 34,69 %). Zaposleni, ki za podjetje delajo manj kot dve leti (1. in 2. skupina), skupaj predstavljajo kar 63,26 %. Zaposlenih, ki so v podjetju od 3 do 5 let, je slaba četrtnina (12 oseb oz. 24,49 %), zaposleni, ki so v podjetju od 6 do 8 let pa so le 4 (8,16 %). Anketiranca, ki za ORO orodjarno d.o.o. delata najmanj 9 let, sta le 2 moška (4,08 %) (Slika 14). Eden izmed njiju dela v vodstvu podjetja, eden pa v tehnologiji.

*Slika 14: Grafični prikaz strukture vzorca glede na čas zaposlitve v podjetju*



### 3.5.2 Stopnja zadovoljstva zaposlenih v proučevanem podjetju

Anketiranci so zadovoljstvo v podjetju ocenjevali tako, da so ocenili v kolikšni meri so zadovoljni z vsakim izmed 11 vidikov dela, ki so razvidni na Sliki 15. Izračun aritmetične sredine splošnega zadovoljstva zaposlenih, ki predstavlja skupno povprečno oceno vseh 11 vidikov dela in velja za celoten vzorec podjetja, je pokazal, da le-ta znaša 3,98 (Tabela 8). To je relativno dobra ocena, pove pa nam, da so zaposleni ORO orodjarne d.o.o. v splošnem zadovoljni. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih presega pričakovanja vodstva. Zaradi trenutnih razmer v podjetju (veliko število naročil, časovna stiska pri realizaciji projektov, podaljševanje delovnega časa, stresno delovno okolje, pritiski s strani kupcev) je vodstvo pričakovalo, da bo rezultat bistveno slabši, kot bi bil, če bi bila raziskava izvedena v ugodnejšem trenutku poslovanja podjetja.

*Tabela 8: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o.*

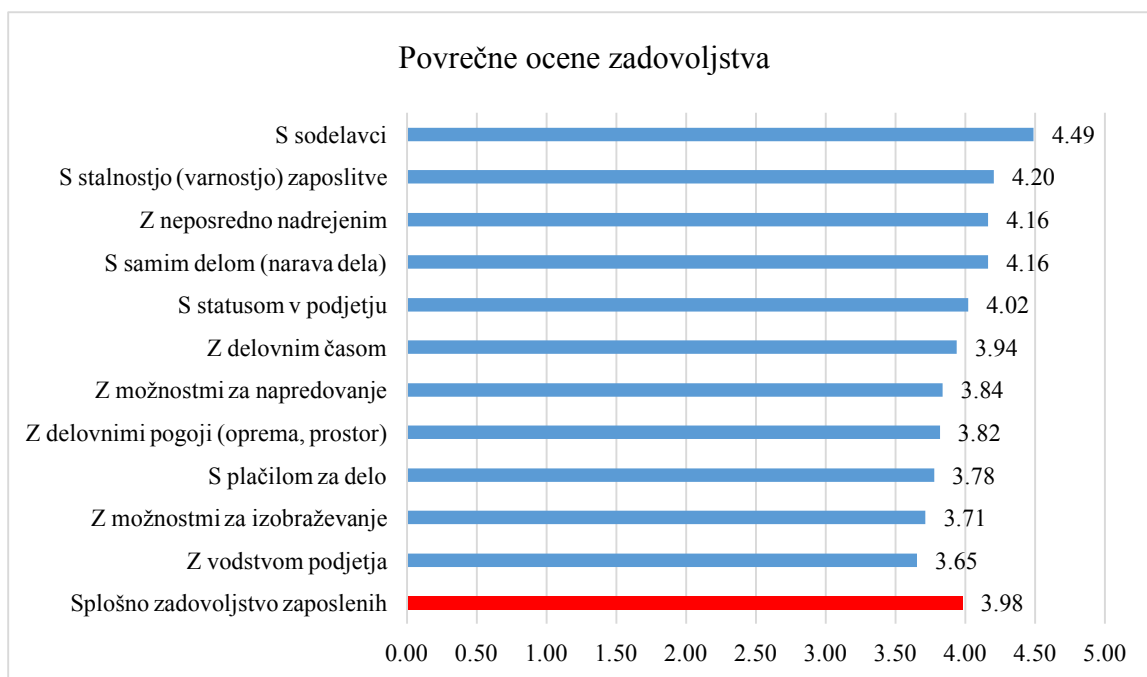
Opisne statistike			
	Povprečje	Standardni odklon	n
Zadovoljstvo zaposlenih	3,9796	,62662	49

Nadaljnja analiza rezultatov raziskave (Priloga 3) je pokazala, da so anketiranci najbolj zadovoljni s svojimi sodelavci, kjer povprečna ocena znaša kar 4,49 in s stalnostjo oz. varnostjo svoje zaposlitve, katere povprečna ocena je 4,20. Pri izračunu standardnega odklona je razvidno, da je ta najmanjši prav pri zadovoljstvu s sodelavci (0,62), kar pomeni, da so ocene zadovoljstva anketiranih pri tem vidiku najmanj razpršene oz. da so njihova mnenja relativno enotna.

Razvidno je tudi, da nihče izmed vprašanih ni zadovoljstva s sodelavci ocenil z oceno zelo nezadovoljen (2) ali nezadovoljen (1). Aritmetična sredina zadovoljstva je presegla vrednost 4 še v treh vidikih: zadovoljstvo z neposredno nadrejenim (4,16), zadovoljstvo s samim delom (4,16) in zadovoljstvo s statusom v podjetju (4,02).

Dva vidika dela, s katerima so vprašani najmanj zadovoljni, sta vodstvo podjetja (povprečje znaša 3,65) ter možnosti za izobraževanje (povprečje znaša 3,71). Obe povprečni vrednosti omenjenih vidikov sicer presegata vrednost 3, kar pomeni, da so anketiranci načeloma zadovoljni tudi z vodstvom podjetja in z možnostmi za izobraževanje. Izračun standardnega odklona je pokazal, da je le-ta največji pri zadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje, kar pomeni, da so mnenja anketiranih glede možnosti za izobraževanje najbolj raznolika.

Slika 15: Grafični prikaz zadovoljstva anketirancev glede na posamezen vidik dela



Slika 15 prikazuje 11 merjenih vidikov dela, ki so urejeni po vrsti od tistega, s katerim so vprašani najbolj zadovoljni, do tistega, s katerim so vprašani najmanj zadovoljni. Za primerjavo je v grafični prikaz vrisano še povprečje za splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Pred samo izvedbo raziskave so tri ključne vodstvene osebe v ORO orodjarni d.o.o. na podlagi svojih vsakodnevnih izkušenj pri delu z zaposlenimi in, ob upoštevanju natančnega poznavanja poslovanja podjetja navedle dva vidika dela, za katera menijo, da so zaposleni ORO orodjarne d.o.o. najbolj zadovoljni in dva vidika, za katera menijo, da so zaposleni najmanj zadovoljni. Njihovi odgovori so prikazani v Tabeli 9.

Tabela 9: Ocena zadovoljstva zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o. s strani ključnih vodstvenih oseb

Ocena zadovoljstva zaposlenih s strani vodstva podjetja	2 vidika dela, s katerima so zaposleni najbolj zadovoljni	2 vidika dela, s katerima so zaposleni najmanj zadovoljni
Vodstvena oseba 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>s samim delom</li> <li>s plačilom za delo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z neposredno nadrejenim</li> <li>s statusom v podjetju</li> </ul>
Vodstvena oseba 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>s samim delom</li> <li>s sodelavci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z neposredno nadrejenim</li> <li>z delovnim časom</li> </ul>
Vodstvena oseba 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>s samim delom</li> <li>s sodelavci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z neposredno nadrejenim</li> <li>z delovnim časom</li> </ul>

Razvidno je, da so vse tri vodstvene osebe pričakovale, da bodo zaposleni najbolj zadovoljni s samim delom, katerega povprečna ocena je sicer na tretjem mestu glede na ocene vseh 11 vidikov dela, razporejenih od najboljše do najslabše ocenjenega. Dva izmed njih sta pravilno napovedala, da so zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci. Pri ocenjevanju dveh najslabših vidikov zadovoljstva so bile vse tri vprašane vodstvene osebe enotne, da je stopnja zadovoljstva najnižja v odnosu z neposredno nadrejenim. Raziskava je pokazala nasprotno: zaposleni so z neposredno nadrejenim zadovoljni. Dve izmed vodstvenih oseb sta ocenili, da so zaposleni nezadovoljni z delovnim časom, katerega ocena se nahaja na sredini med vsemi 11 ocenjenimi vidiki dela. Za vse vodstvene osebe je bilo nepričakovano, da so zaposleni med vsemi vidiki dela najslabše ocenili vodstvo podjetja, še posebej pa možnosti za izobraževanje. Zanimivo je, da vodstvo podjetja trdi, da izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v veliki meri spodbuja in omogoča, vendar pa zaposleni mnogokrat ne kažejo interesa za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

Glede na demografske značilnosti vprašanih (Priloga 4) o splošnem zadovoljstvu zaposlenih ugotavljam naslednje:

- Splošno zadovoljstvo vprašanih žensk (vrednost aritmetične sredine je 4,07) je v povprečju le nekoliko višje kot pri moških (vrednost aritmetične sredine je 3,96). Standardni odklon pa pokaže, da so odgovori pri ženskah (standardni odklon je 0,28) bolj enotni kot pri moških (standardni odklon je 0,67).
- Najmanj zadovoljni zaposleni (njihova povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,78) so tisti, ki spadajo v tretjo starostno skupino, od 31 do vključno 40 let. Takih je kar ena tretjina vseh zaposlenih oz. 32,65 %. Podobno pa splošno zadovoljstvo ocenjujejo tudi tisti v starostni skupini od 26 do vključno 30 let (povprečje znaša 3,89). V tem starostnem razredu se nahaja dobra četrtina anketirancev oz. 26,53 %. V izvedeni raziskavi se je kot najbolj zadovoljna skupina glede na starost izkazala najstarejša starostna skupina – nad 51 let, vendar gre pri tem poudariti, da se je v to skupino umestila ena sama oseba. Izračuni standardnih odklonov za vsako skupino so pokazali, da se le-ti za vse, razen za najmlajše (do 25 let starosti) gibljejo med 0,63 do 0,66. V skupini najmlajših je standardni odklon nekoliko manjši (0,48), kar pomeni, da so njihove ocene zadovoljstva v primerjavi z vsemi ostalimi nekoliko bolj homogene.
- Glede na oddelke v podjetju je najbolj zadovoljno vodstvo (povprečje znaša 4,48), najmanj pa delavci v proizvodnji (povprečje znaša 3,59). Visoko zadovoljstvo vodstva je pričakovano, saj kroji pravila poslovanja podjetja po lastnih željah. Proizvodni delavci predstavljajo največji oddelek v podjetju (32,65 %). Pri slednjih je raznolikost odgovorov najbolj razpršena (standardni odklon je 0,70). Najbolj enotni glede zadovoljstva so delavci v oddelku sestave, montaže orodja in polirnice (standardni odklon znaša 0,20).
- Glede izobrazbe anketiranih oseb je mogoče ugotoviti, da so najbolj zadovoljni tisti, katerih izobrazba je najnižja (povprečna ocena je 4,30), najmanj pa tisti, katerih izobrazba je najvišja (povprečna ocena je 3,66).

- Zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, so v splošnem bolj zadovoljni (povprečna ocena je 4,05) kot zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (povprečna ocena je 3,95).
- Zaposleni, ki so v podjetju zaposleni najkrajše obdobje (do 12 mesecev), so bolj zadovoljni (povprečje znaša 4,17) kot zaposleni, ki so v podjetju zaposleni dalj časa (od 1 do vključno 8 let). Tudi tisti, ki so v podjetju najdlje (povprečje je 4,18), ocenjujejo zadovoljstvo podobno kot tisti, ki so v podjetju zaposleni najmanj časa.

### 3.5.3 Stopnja pripadnosti zaposlenih v proučevanem podjetju

Raziskava pripadnosti, ki temelji na trikomponentnem modelu pripadnosti, meri tri dimenzije pripadnosti zaposlenih podjetju (Patrick & Sonia, 2012, str. 24):

- čustveno pripadnost, ki temelji na želji,
- trajnostno pripadnost, ki temelji na stroških in
- normativno pripadnost, ki temelji na obvezi.

Pri obravnavi splošne pripadnosti zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o. (Tabela 10) rezultati raziskave pokažejo, da povprečna vrednost le-te znaša 3,24, kar pomeni, da so vprašani srednje pripadni podjetju.

*Tabela 10: Povprečna ocena pripadnosti zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o.*

Opisne statistike			
	Povprečje	Standardni odklon	n
Pripadnost zaposlenih	3,2487	,46946	49

Proučevanje splošne pripadnosti zaposlenih glede na posamezne demografske kategorije pokaže naslednje rezultate (Priloga 5):

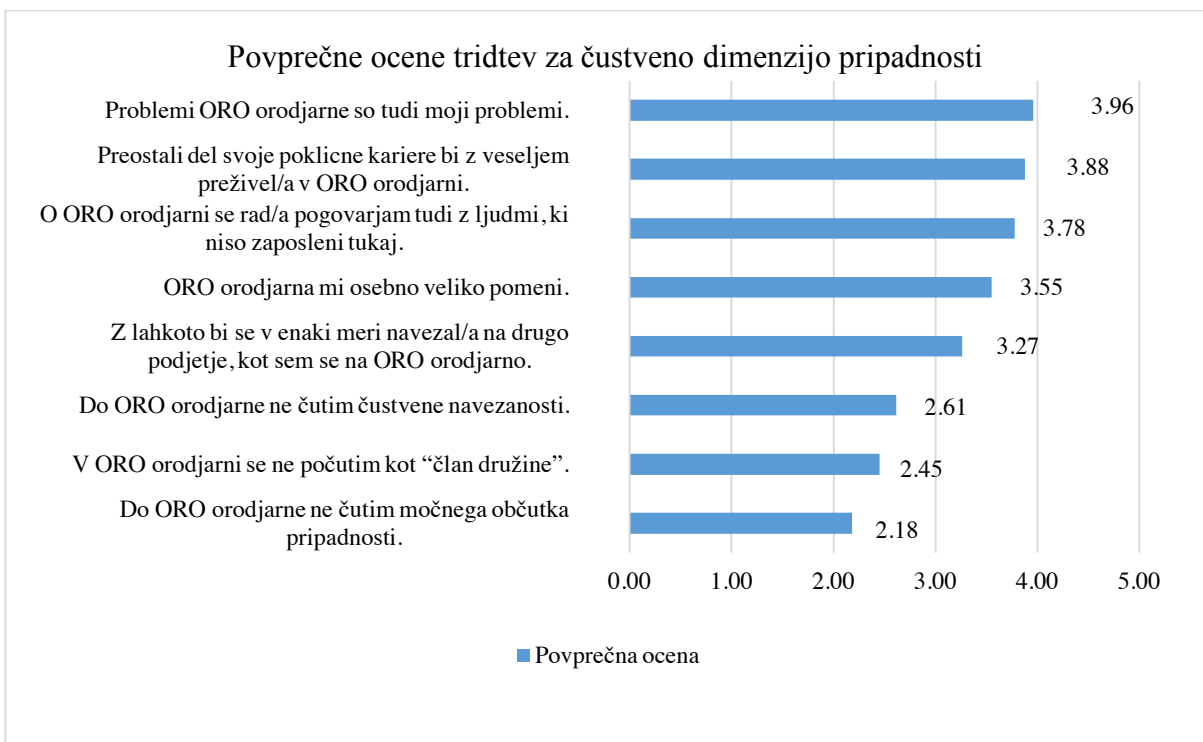
- Ženske so nekoliko bolj pripadne podjetju (povprečje 3,39) kot moški (povprečje 3,21).
- Glede na starost so najbolj pripadni podjetju tisti anketirani, ki sodijo v starostno skupino od 41 do vključno 50 let (aritmetična sredina je 3,49), najmanj (aritmetična sredina je 3,48) pa tisti, ki sodijo v kategorijo od 31 do vključno 40 let in ki je glede na število vprašanih tudi najštevilčnejša (16 oseb). Pri slednjih je bila tudi stopnja zadovoljstva med vsemi starostnimi skupinami najnižja.
- Glede na izobrazbo je mogoče ugotoviti, da med posameznimi stopnjami izobrazbe ni posebno velikih razlik v pripadnosti, večina povprečnih vrednosti se nahaja v intervalu od 3,23 do 3,28. Nekoliko nižja pripadnost (povprečje 3,17) je zgolj pri tistih dveh osebah, ki imata zaključeno visoko šolo oz. I. bolonjsko stopnjo.

- Najbolj pripadni delavci podjetju so tisti v administraciji (povprečje 3,46), med katerimi so 4 ženske in le 1 moški. Najnižja pripadnost (povprečje je 3,03) je med delavci v proizvodnji, za katere je raziskava pokazala, da so tudi najmanj zadovoljni.
- Glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi so podjetju najbolj pripadni delavci, ki delo opravljajo preko drugih pogodb (povprečje znaša 3,52), najmanj pa študenti (povprečje znaša 3,12).
- Glede na čas trajanja zaposlitve so podjetju najmanj pripadni tisti, ki so v njem od 3 do vključno 5 let (aritmetična sredina je 3,11), najbolj pa tisti, ki so v njem od 6 do vključno 9 let (aritmetična sredina je 3,36).

### 3.5.3.1 Čustvena dimenzija pripadnosti

Pri ocenjevanju čustvene dimenzije pripadnosti so vprašani ocenjevali v kolikšni meri se strinjajo s posamezno izmed 8 navedenih trditev (Slika 16). Trditev, ki je v povprečju dobila najvišjo oceno (3,96), ki označuje, da se zaposleni z njo zelo strinjajo, pravi: »Problemi ORO orodjarne d.o.o. so tudi moji problemi.« Relativno veliko strinjanje (povprečna ocena 3,88) so vprašani izrazili tudi glede trditve, da si želijo preostanek svoje poklicne kariere preživeti znotraj ORO orodjarne d.o.o. ter glede trditve, da se o podjetju ORO orodjarne d.o.o. radi pogovarjajo tudi z ljudmi, ki niso zaposleni v njem (povprečna ocena 3,78). Pri slednji trditvi je izračun standardnega odklona pokazal, da je le-ta med vsemi najmanjši (0,85) (Priloga 6).

*Slika 16: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na čustveno dimenzijo pripadnosti*

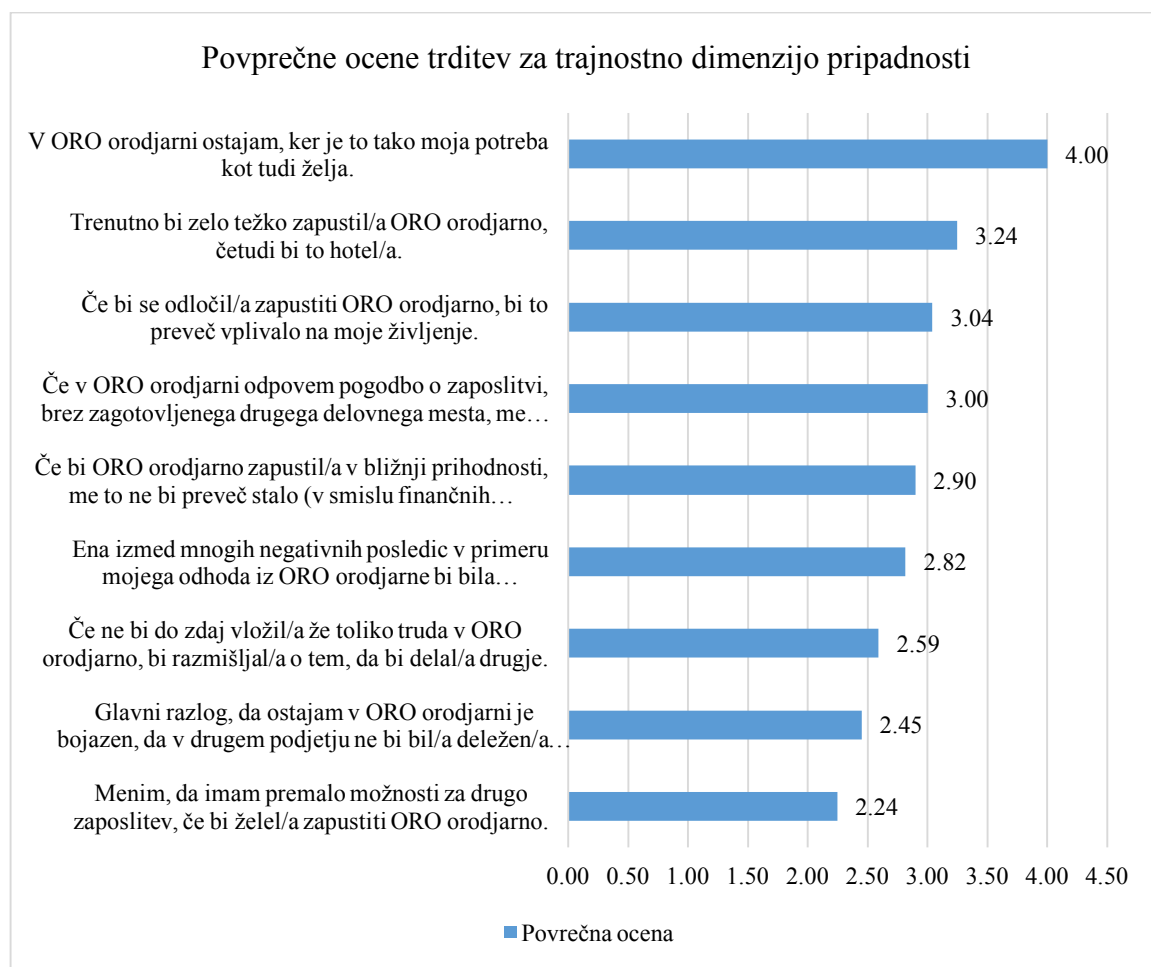


Vprašani so bili najmanj enotni pri trditvi, da do podjetja ne čutijo čustvene navezanosti (standardni odklon znaša 1,22). Najbolj nevtrarno ocenjena trditev (povprečna ocena 3,27) je bila tista, ki pravi, da bi se z lahkoto v enaki meri navezali na drugo podjetje. Takšna ocena pomeni, da se vprašani s to trditvijo niti ne strinjajo, niti strinjajo. Največje nestrinjanje (povprečna ocena 2,18) so vprašani izrazili pri trditvi, da do podjetja ne čutijo močnega občutka pripadnosti, ter pri trditvi, da se v podjetju ne počutijo kot člani družine (povprečna ocena 2,45).

### 3.5.3.2 Trajnostna dimenzija pripadnosti

Izmed vseh 9 trditev (Slika 17), ki zadevajo trajnostno dimenzijo pripadnosti, so vprašani najnižje strinjanje (povprečna ocena 2,25) pripisali trditvi, da imajo premalo možnosti za drugo zaposlitev, če bi želeli zapustiti podjetje in pa trditvi, da je glavni razlog posameznikove lojalnosti podjetju bojazen, da drugje ne bi bil deležen toliko ugodnosti (povprečna ocena 2,45). Zaposleni se zavedajo, da je tehnični kader zelo iskan in vedo, da bi zaposlitev lahko našli tudi pri konkurenčnih podjetjih.

*Slika 17: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na trajnostno dimenzijo pripadnosti*





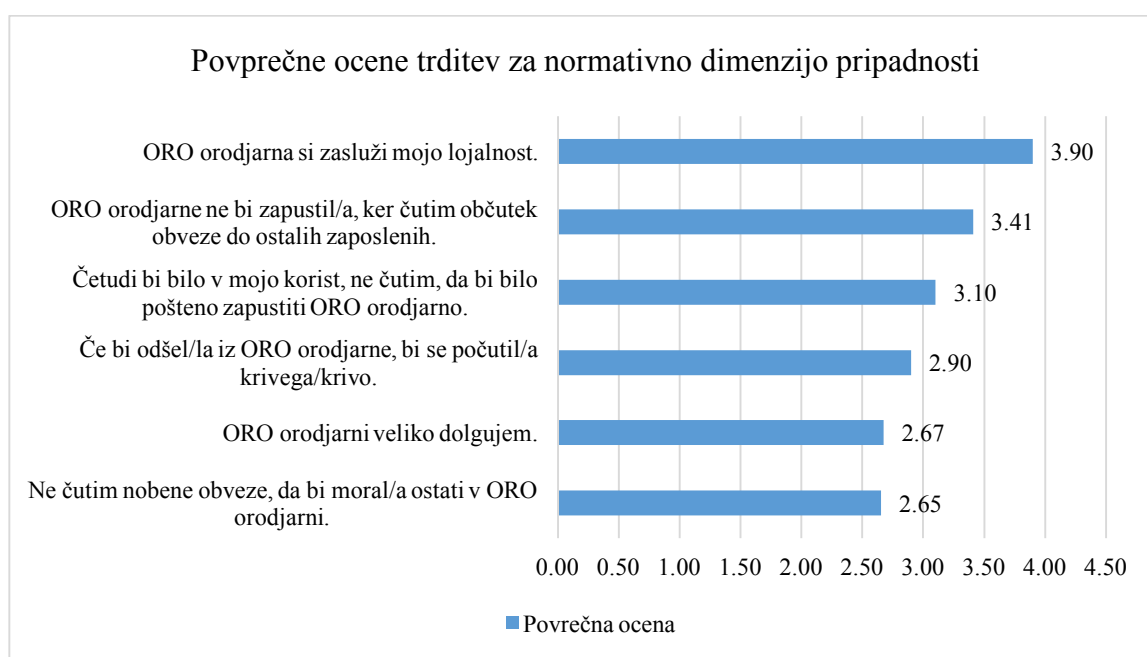
Najvišje strinjanje so vprašani izrazili glede trditve, ki pravi, da ostajajo v podjetju zato, ker je to tako njihova potreba kot tudi želja. Mnenje zaposlenih glede te trditve je bilo v primerjavi z vsemi ostalimi (za vse tri dimenzije pripadnosti) najmanj razpršeno – standardni odklon znaša 0,58 (Priloga 7). Nihče izmed vprašanih navedene trditve ni ocenil z oceno sploh se ne strinjam (1) ali ne strinjam se (2). Najbolj nevtralnno ocenjena trditev s povprečno oceno 3,00 je trditev: »Če odpovem pogodbo o zaposlitvi brez zagotovljenega drugega delovnega mesta, me to ne skrbi.« Podobno povprečno oceno, 3,04, je dobila tudi trditev: »Če bi se odločila zapustiti ORO orodjarno d.o.o., bi to preveč vplivalo na moje življenje.«

Trajnostna dimenzija pripadnosti je bolj izražena pri ženskah (3,25) kot pri moških (2,89). To pomeni, da se pri ženskah kaže večja potreba ostati v podjetju zaradi potrebe – tj. stroškov, ki bi nastali ob odhodu iz podjetja in pomanjkanja alternativ za drugo zaposlitev. Glede na naravo dela, ki ga ženske opravljajo, je pričakovati, da bodo v primerjavi z moškimi kolegi iz podjetja težje našle drugo zaposlitev, saj so tehnični kadri bistveno bolj iskani. V skladu s pričakovanji je trajnostna dimenzija pripadnosti najmanj izražena pri vodstvu podjetja, ki v podjetju dela predvsem zaradi želje, ne pa potrebe. Najbolj pa je izražena v oddelku administracije in v oddelku sestave, montaže orodja in polirnice.

### 3.5.3.3 Normativna dimenzija pripadnosti

Pri normativni dimenziji pripadnosti so zaposleni ocenjevali strinjanje s 6 podanimi trditvami (Slika 18).

*Slika 18: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev, ki se nanašajo na normativno dimenzijo pripadnosti*



Največje nestrinjanje (povprečje znaša 2,65) so vprašani izrazili glede trditve, ki pravi, da ne čutijo nobene obveze ostati v podjetju. Pri slednji so bili odgovori najbolj neenotni (standardni odklon je 0,95) (Priloga 8). Podobno povprečno oceno (2,67) je dobila tudi trditev: »ORO orodjarni d.o.o. veliko dolgujem.« Najvišjo povprečno oceno – 3,90 – pa je dobila trditev, ki pravi, da si podjetje zasluži delavčevo lojalnost.

### 3.5.4 Diskusija rezultatov ter priporočila vodstvu

Na tem mestu na podlagi statistične obdelave podatkov, ki sem jih pridobila z izvedbo kvantitativne raziskave, preverim postavljeno hipotezo in odgovorim na tri zastavljena raziskovalna vprašanja.

#### **H: Bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju.**

Številne do sedaj izvedene znanstvene raziskave so potrdile povezanost zadovoljstva zaposlenih in pripadnosti (Akpinar et al., 2013, str. 27; Riaz & Ramay, 2010, str. 66; Yew, 2008, str. 41). Omenjeno povezanost želim preveriti tudi v podjetju ORO orodjarna d.o.o., za kar uporabim izračun korelacijskega in determinacijskega koeficienta, analizo variance in regresijski koeficient.

*Slika 19: Hipoteza magistrskega dela*



V računalniškem programu za statistične obdelave IBM SPSS najprej izračunam Pearsonov korelacijski koeficient  $r$ , s pomočjo katerega ugotavljam moč linearne povezave med obema spremenljivkama – zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih. Na ta način torej ugotovim ali linearna povezanost med spremenljivkama obstaja in kakšna je njena jakost. Vrednosti izračuna Pearsonovega koeficienta se nahajajo v intervalu od -1 do +1, pri čemer -1 predstavlja linearno obratno sorazmerno povezanost, +1 pa predstavlja najvišjo možno linearno povezanost med spremenljivkama. Vrednost 0 pomeni, da linearna povezanost ne obstaja.

Izračun jakosti linearne povezanosti med zadovoljstvom zaposlenih in stopnjo pripadnosti v ORO orodjarni d.o.o. nam pokaže, da le-ta obstaja, saj Pearsonov koeficient znaša 0,682 (Tabela 11). Gre torej za pozitivno linearno povezanost med obema spremenljivkama. Glede na višino izračunanega Pearsonovega koeficienta, ki se nahaja na zgornji meji

razreda od 0,40 do 0,69, lahko trdimo, da je povezanost med zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v obravnavanem podjetju srednja oz. zmerna. Stopnja značilnosti je manjša od 0,01, kar pomeni, da sta spremenljivki povezani pri 1 % tveganju.

*Tabela 11: Izračun Pearsonovega koeficienta korelacije*

		<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>	<b>Pripadnost zaposlenih</b>
Zadovoljstvo zaposlenih	Pearsonov koeficient	1	,682 <sup>**</sup>
	Stopnja značilnosti (2-stranska)		,000
	n	49	49
Pripadnost zaposlenih	Pearsonov koeficient	,682 <sup>**</sup>	1
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	,000	
	n	49	49
** . Povezanost je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (2-stranska).			

Za nadaljnji korak pri postopku preverjanja postavljene hipoteze s pomočjo računalniškega programa IBM SPSS izračunam determinacijski koeficient, katerega vrednost se nahaja na intervalu od 0 do 1. Slednji nam pojasni kolikšen del celotne variance odvisne spremenljivke lahko pojasnimo z linearno zvezo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Spremenljivka zadovoljstvo lahko v obravnavanem primeru pojasni 46,7 % variance spremenljivke pripadnosti (Tabela 12).

*Tabela 12: Izračun determinacijskega koeficienta*

<b>Model</b>	<b>Korelacijski koeficient</b>	<b>Determinacijski koeficient</b>	<b>Popravljeni determinacijski koeficient</b>	<b>Ocena standardne napake</b>
1	,684 <sup>a</sup>	,467	,456	,33367

a. Nodvisna spremenljivka: (Konstanta), Zadovoljstvo zaposlenih

S pomočjo analize variance (ANOVA) na osnovi F-testa testiram celoten regresijski model (Tabela 13). F-test v primeru regresijskega modela je statistično značilen, p vrednost je manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko pri 5 % tveganju trdimo, da je naš model dober. Nižja kot je stopnja značilnosti F-testa, boljši je model. Rezultat nam torej pove, da v obravnavanem podjetju obstaja odvisnost med zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih.

Tabela 13: Analiza variance (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Vsota kvadrantov	Stopinje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	4,590	1	4,590	41,227	,000 <sup>b</sup>
	Ostanek	5,233	47	,111		
	Skupaj	9,823	48			

a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

b. Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Zadovoljstvo zaposlenih

Izračun regresijskega koeficienta B nam pove, za koliko se spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za 1 enoto. Iz Tabele 14 je razvidno, da regresijski koeficient v obravnavanem primeru znaša 0,493, kar pomeni, da se bo pripadnost zaposlenih povečala za 0,493 ocene če se bo stopnja zadovoljstva zaposlenih dvignila za 1 oceno. P vrednost je manjša od 0,001, kar pomeni, da je koeficient statistično značilen.

Tabela 14: Izračun regresijskega koeficienta

Koeficienti <sup>a</sup>						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	1,274	,310		4,115	,000
	Zadovoljstvo zaposlenih	,493	,077	,684	6,421	,000

a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost zaposlenih

Na osnovi regresijske enačbe lahko napovemo vrednost odvisne spremenljivke za neodvisno spremenljivko. Regresijsko enačbo (1) za obravnavani primer zapišem kot:

$$\text{Pripadnost} = 1,274 + 0,493 \times \text{Zadovoljstvo} + \text{napaka ocene} \quad (1)$$

Na podlagi dobljenih rezultatov sprejemem postavljeno hipotezo in tako lahko trdim, da bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju.

**R1: Ali je zadovoljstvo zaposlenih na oddelku sestave, montaže orodja in polirnice višje kot zadovoljstvo zaposlenih v drugih oddelkih?**

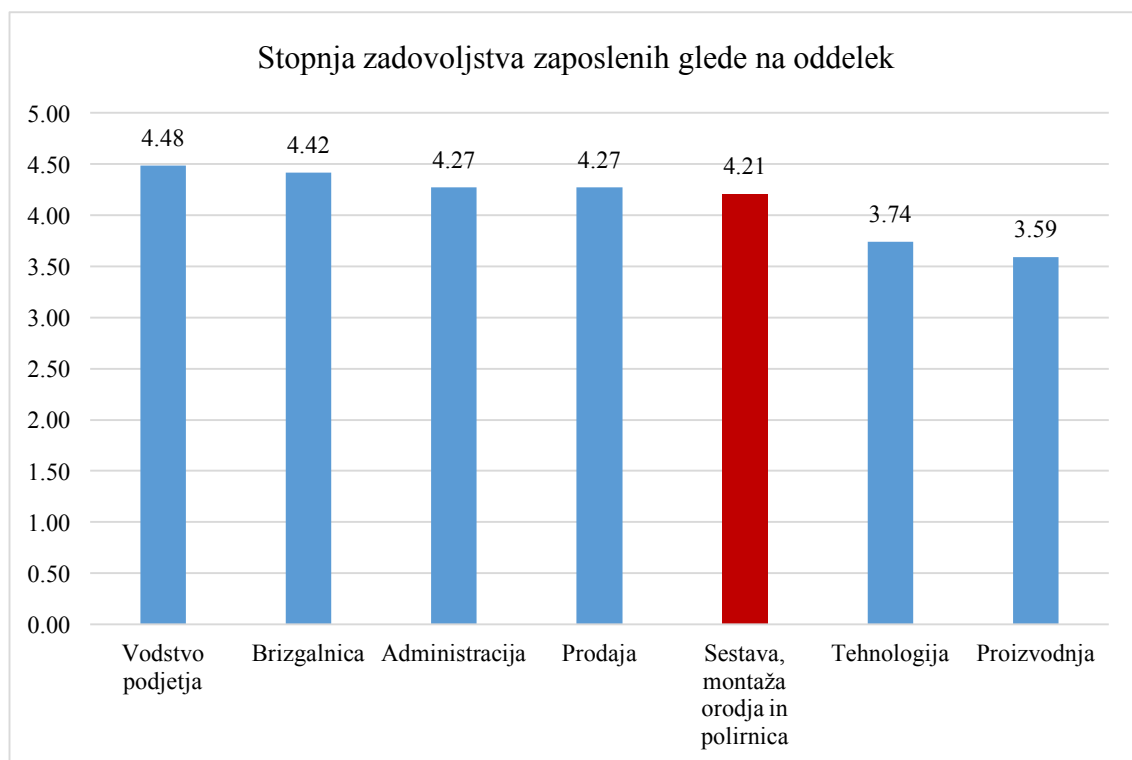
No podlagi analize letnih razgovorov, ki jih vodje posameznih oddelkov opravijo z vsemi zaposlenimi in na osnovi poznavanja težav zaposlenih, ki jih imam kot vodja kadrovske službe, sem ugotavljala, da so zaposleni na oddelku sestave, montaže orodja in polirnice med seboj zelo povezani in se dobro razumejo. Prav tako so navajali, da so zelo zadovoljni s svojim neposrednim vodjo. Na podlagi lastne subjektivne ocene sem tako sklepala, da je zadovoljstvo zaposlenih v omenjenem oddelku najvišje in v skladu s tem oblikovala zgornje raziskovalno vprašanje.

Rezultati izvedene kvantitativne raziskave so pokazali, da povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v oddelku sestave, montaže orodja in polirnice znaša 4,42 (Tabela 15). Najbolj zadovoljni zaposleni so tisti iz vodstva podjetja (povprečje znaša 4,48). Sledijo oddelki administracije, brizgalnice in prodaje. Oddelek sestave, montaže orodja in polirnice je tako glede na stopnjo zadovoljstva šele na 5. mestu v primerjavi z vsemi 7 oddelki (Slika 20). Opaziti pa je mogoče, da so odgovori vprašanih znotraj tega oddelka najbolj enotni. Standardna deviacija znaša 0,20. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je zadovoljstvo vseh delavcev, ki opravljajo režijsko delo (vodstvo podjetja, administracija in prodaja), višje od tistih, katerih delo je neposredno povezano s proizvodnjo orodja (brizgalnica, sestava, montaža orodja in polirnica, tehnologija ter proizvodnja).

*Tabela 15: Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih glede na oddelek*

Srednje vrednosti								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Povprečje	Standarni odklon	Stand. napaka	95 % Interval zaupanja za povprečje		Min	Max
					Spodnja meja	Zgornja meja		
Vodstvo podjetja	3	4,4848	,46651	,26934	3,3260	5,6437	4,09	5,00
Administracija	5	4,2727	,47238	,21125	3,6862	4,8593	3,82	4,91
Prodaja	3	4,2727	,65555	,37848	2,6442	5,9012	3,73	5,00
Brizgalnica	5	4,4182	,39417	,17628	3,9288	4,9076	3,82	4,91
Sestava, montaža orodja in polirnica	9	4,2121	,20328	,06776	4,0559	4,3684	4,00	4,64
Tehnologija	8	3,7386	,59996	,21212	3,2371	4,2402	2,91	4,73
Proizvodnja	16	3,5909	,70261	,17565	3,2165	3,9653	2,36	4,73
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

Slika 20: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih glede na oddelek



Analiza raziskave je v skladu s predvidevanji pokazala, da so zaposleni v obravnavanem oddelku zelo zadovoljni z neposredno nadrejenim ter s sodelavci, izkazalo pa se je, da so manj zadovoljni z delovnimi pogoji in delovnim časom. Narava in proces dela v tem oddelku sta zaznamovana s povečanimi pritiski zaradi doseganja pravočasnih rokov izdelave orodij, pri katerih kupci ne popuščajo. Proces poliranja, sestave in montaže orodja se izvaja v zadnji fazi izdelave orodja (glej poglavje 3.3.1). Delo poteka ročno s posebnim orodjem in zahteva izredno natančnost, ki mora dosegati stotinke milimetra.

Vodstvo podjetja je pri analizi celotnega procesa izdelave orodja ugotovilo, da se težave pojavljajo zlasti na račun časovnih zamud konstrukcije orodja. Slednja zahteva delo dobro usposobljenih konstruktorjev, ki sami obvladujejo celoten proizvodni proces. Dobro pripravljen konstrukcijski načrt je pogoj za pravilno izvedbo orodja, hkrati pa je od njega odvisno, koliko strojnih obdelav bo treba opraviti. Poleg tega konstruktor sodeluje tudi v fazi preizkusa orodja. Podjetje se že več let neuspešno trudi zagotoviti zadostno število ustreznih konstruktorjev. Pomanjkanje teh se v procesu izdelave orodja kaže zlasti v nezmožnosti sledenju terminskemu planu. Tako se predvideni čas, v katerem bi morala biti izdelana konstrukcija orodja, podaljša, pogosto tudi za 100 %. Posledično pride do velikih časovnih zamud, katerih posledice se najbolj odražajo ravno v zadnji fazi izdelave orodja – torej na oddelku sestave, montaže orodja in polirnice. Podjetje tudi v tem oddelku beleži pomanjkanje ustreznega kadra. Obstoječi zaposleni so zaradi vsega navedenega primorani opravljati nadurno delo, tudi v nočnem času, ki poteka pod velikimi pritiski vodstva in

prodajnikov zaradi doseganja dogovorjenega roka s kupcem. Če bi se podjetje odločilo za daljši časovni rok izvedbe posameznega orodja, kar bi bilo v skladu s pomanjkanjem razpoložljivih delavcev bolj racionalno, podaljšan čas izvedbe ni sprejemljiv za kupca, ki projekt raje realizira pri konkurenci. Za zaposlene v oddelku sestave, montaže orodij in polirnice dodatno breme predstavljajo tudi servisiranje in popravila predhodno že izdelanih orodij, ki so potrebni v fazi, ko se orodje že uporablja pri kupcu in ki jih ni mogoče napovedati. Orodja so unikatni izdelki, podjetje pa zavezuje 5-letna obligacija za popravilo le-teh.

Odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje je, da na oddelku sestave, montaže orodij in polirnice zadovoljstvo zaposlenih ni višje kot v drugih oddelkih.

**R2: Ali so zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, manj pripadni podjetju in manj zadovoljni kot zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas?**

Fleksibilne oblike zaposlitev in podobnih netrajnih oblik zaposlitev, znotraj katerih se uvršča tudi zaposlitev za določen čas, povečujejo tveganje in negotovost zaposlenih. Od njih se pričakuje visoka odzivnost na spremembe, zmožnost prilagajanja in prevzemanje tveganj pri zagotavljanju lastne zaposlitve (Svetlik, Glazer, Kajzer & Trbanc, 2002, str. 231). Poleg dejstva, da ob izteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas delavec lahko ostane brez zaposlitve, kar pomembno vpliva na njegovo zasebno in družinsko življenje, imajo taki posamezniki običajno tudi težave pri pridobivanju bančnih posojil. V skladu s tem bi bilo pričakovati, da bodo zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjene take oblike pogodbe manj zadovoljni in manj pripadni kot njihovi kolegi, ki so zaposleni za nedoločen čas.

V okviru politike zaposlovanja je treba dobro premisliti, katere zaposlene naj podjetje zaposli za določen čas in katere za nedoločen čas, saj omenjena razlika pomembno vpliva na fluktuacijo (Zupan, 2001, str. 47). Na osnovi zgoraj navedenega in ob upoštevanju dejstva, da ima v ORO orodjarni d.o.o. relativno velik delež zaposlenih pogodbo za določen čas, me zanima, kako oblika pogodbe o zaposlitvi vpliva na pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Analiza raziskave, izvedene v obravnavanem podjetju, je pokazala nepričakovane rezultate. Izkazalo se je, da je zadovoljstvo zaposlenih, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas (povprečna vrednost znaša 4,05), višje od zadovoljstva zaposlenih, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo za nedoločen čas (povprečna ocena znaša 3,95) (Tabela 16).

Podobno se je pokazalo tudi pri analizi pripadnosti zaposlenih (Tabela 17). Tisti zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, so v povprečju manj

pripadni podjetju (3,23) od zaposlenih, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo zaposlitvi za določen čas (povprečje znaša 3,30).

*Tabela 16: Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi*

<b>Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih</b>					
	Vrsta zaposlitve	n	Povprečje	Standardna deviacija	Standardna napaka
<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>	pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	35	3,9532	,66049	,11164
	pogodba o zaposlitvi za določen čas	8	4,0455	,61658	,21799

Zanimiva je tudi ugotovitev, da je pripadnost tistih delavcev, ki delo opravljajo preko drugih oblik pogodb o delu, najvišja (povprečje znaša 3,52). V skladu s pričakovanji so podjetju najmanj pripadni študenti.

*Tabela 17: Srednje vrednosti pripadnosti zaposlenih glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi*

<b>Srednje vrednosti pripadnosti zaposlenih</b>					
	Vrsta zaposlitve	n	Povprečje	Standardna deviacija	Std. Error Mean
<b>Pripadost zaposlenih</b>	pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	35	3,2302	,51215	,08657
	pogodba o zaposlitvi za določen čas	8	3,3073	,30663	,10841

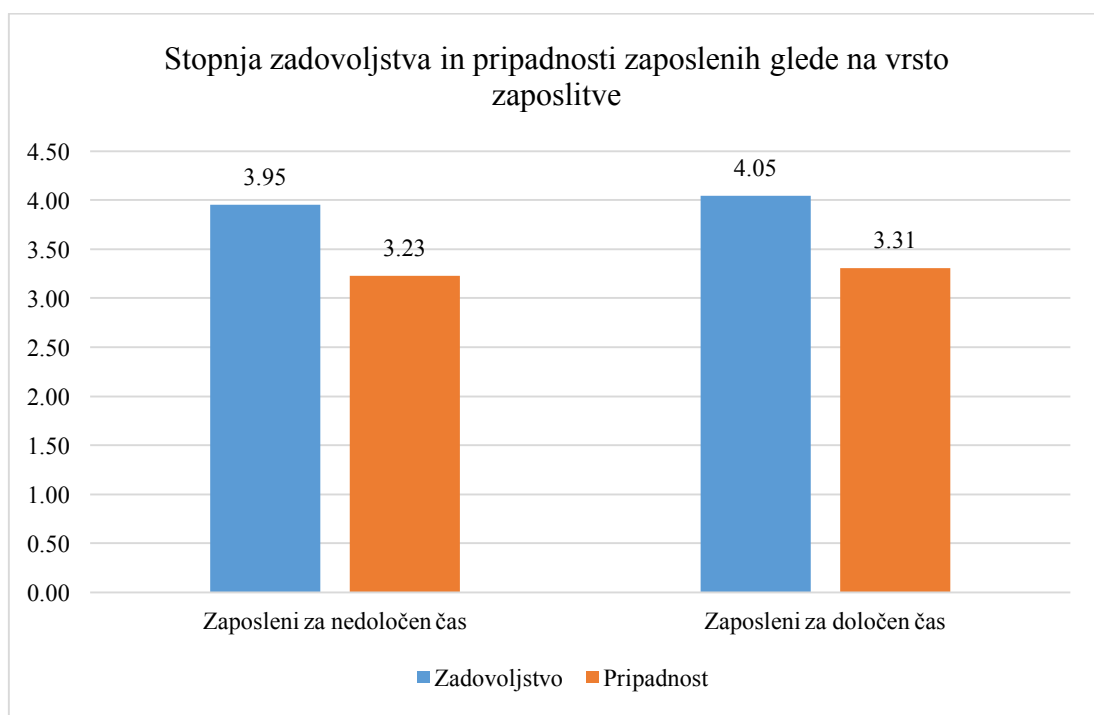
Kljub temu, da so številne opravljene raziskave potrdile, da so zaposleni za določen čas manj zadovoljni kot zaposleni za določen čas (Chadi & Hetscko, 2013; Dawson, Veliziotis, & Hopkins, 2015; De Witte & Näswall, 2003; Origo & Pagani, 2009), je pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih pomembno upoštevati vpliv posameznega vidika dela na zadovoljstvo. Dawson et al. (2015, str. 3) ugotavljajo, da je bilo zadovoljstvo zaposlenih delavcev, ki imajo zaposlitev za določen čas, v primerjavi s kolegi nižje predvsem na račun nezadovoljstva, ki zadeva varnost zaposlitve. Pri ostalih vidikih, razlike v primerjavi s tistimi, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, niso tako velike. Na podlagi tega je mogoče pojasniti tudi rezultat v obravnavanem podjetju. Zaradi situacije na trgu dela, kjer vlada veliko pomanjkanje tehničnega kadra, ima večina zaposlenih veliko možnosti za zaposlitev tudi v drugih podjetjih. Kljub temu, da imajo z ORO orodjarno d.o.o. sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, vidik varnosti zaposlitve zanje ni kritičen, saj bodo v primeru odhoda iz podjetja relativno lahko našli drugo zaposlitev.



Razpoložljivost alternativnih zaposlitev torej ugodno vpliva na doživljanje varnosti zaposlitve in s tem zadovoljstva.

Mesner Andolšek in Štebe (2011, str. 853) navajata, da je raziskava v Veliki Britanji potrdila, da je raven pripadnosti delavcev, ki so v podjetju zaposleni za določen čas, nižja od pripadnosti tistih delavcev, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Bolj kot je posameznikova zaposlitev negotova oz. manj varna kot je, nižja je njegova stopnja pripadnosti. V obravnavanem podjetju se je izkazalo, da so zaposleni za določen čas bolj pripadni kot zaposleni za nedoločen čas. Doživljanje varnosti zaposlitve ima vpliv na rezultate, ta vpliv pa v obravnavanem primeru zaradi pomanjkanja tehničnega kadra ni tako negativen, kot denimo v drugih panogah, kjer obstaja višek delavcev. Z alternativami za drugo zaposlitev je povezana trajnostna dimenzija pripadnosti, ki pa se je v obravnavanem podjetju izkazala za najšibkejšo dimenzijo pripadnosti. To pomeni, da so zaposleni podjetju najmanj pripadni zaradi morebitnega pomanjkanja ustreznih alternativnih zaposlitev v primeru njihovega odhoda iz podjetja. Pri ugotavljanju stopnje trajnostne dimenzije pripadnosti obstaja le minimalna razlika med zaposlenimi za določen (2,96) in nedoločen čas (2,94).

*Slika 21: Grafični prikaz zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih za nedoločen in določen čas*

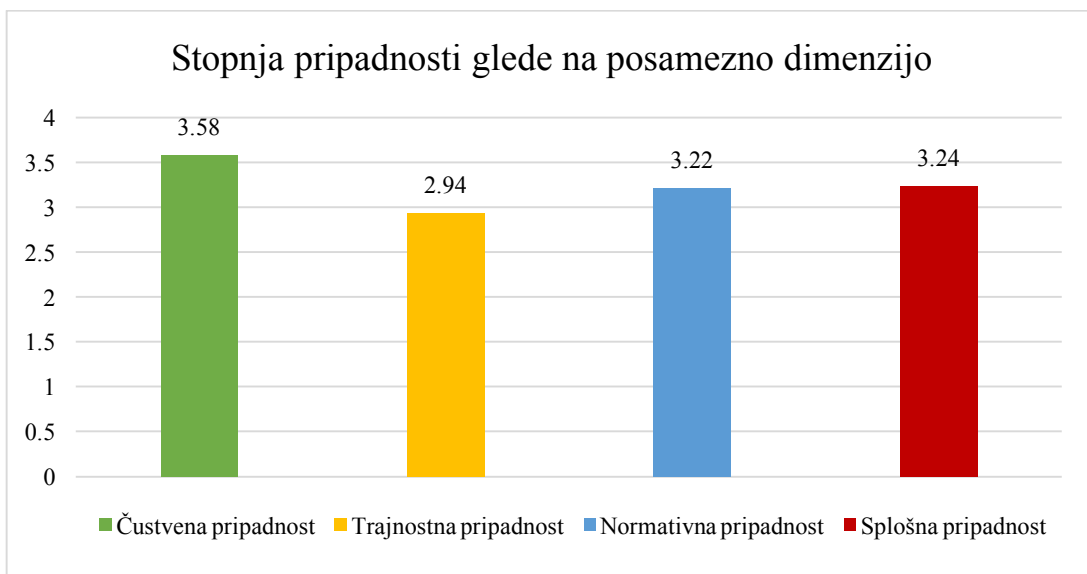


Odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje je, da zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, niso manj pripadni podjetju in niso manj zadovoljni kot zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

### R3: Ali je najmočnejše izražena dimenzija pripadnosti zaposlenih čustvena dimenzija?

Pri analizi vseh treh dimenzij pripadnosti je raziskava pokazala, da je med zaposlenimi najmočnejše izražena čustvena dimenzija pripadnosti, katere povprečna vrednost znaša 3,58 (Slika 22). Sledi ji normativna pripadnost (povprečna vrednost je 3,22), najmanj izražena dimenzija pripadnosti pa je trajnostna (povprečna vrednost je 2,94).

Slika 22: Grafični prikaz pripadnosti glede na posamezno dimenzijo pripadnosti



Mnenja zaposlenih glede posamezne dimenzije pripadnosti so najmanj razpršena pri trajnostni dimenziji (standardni odklon znaša 4,62), bolj neenotna pa pri ostalih dveh dimenzijah (Tabela 18). Na podlagi dobljenih rezultatov, ki kažejo, da je najbolj izražena dimenzija pripadnosti čustvena, lahko sklepamo, da zaposleni ostajajo v ORO orodjarni d.o.o. predvsem zato, ker si tega želijo. Čustveno pripadni zaposleni se močno poistovetijo s cilji podjetja in si želijo ostati njegov član (Patrick & Sonia, 2012, str. 24).

Tabela 18: Srednje vrednosti pripadnosti zaposlenih glede na posamezno dimenzijo pripadnosti

Srednje vrednosti pripadnosti					
	n	Min	Max	Povprečje	Stand. deviacija
Čustvena pripadnost	49	1,63	4,75	3,5816	,68158
Trajnostna pripadnost	49	2,00	4,33	2,9433	,46266
Normativna pripadnost	49	1,50	4,50	3,2211	,64942
Valid n (listwise)	49				

Čustvena dimenzija pripadnosti je v obravnavanem podjetju nekoliko bolj izražena pri ženskah (3,60) kot pri moških (3,58). Glede na stopnjo izobrazbe je čustvena dimenzija pripadnosti najvišja pri tistih, ki imajo najnižjo izobrazbo (osnovno šolo ali manj), najnižja pa pri tistih z višješolsko izobrazbo. Po pričakovanjih je čustvena dimenzija pripadnosti najbolj izražena pri vodstvu podjetja (3,96), najmanj pa med delavci v proizvodnji (3,32).

Odgovor na postavljeno raziskovalno vprašanje je, da je najmočnejše izražena dimenzija pripadnosti zaposlenih čustvena dimenzija.

Merjenje stopnje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih nam ponuja širok nabor povratnih informacij, na na podlagi katerih lahko uvidimo, kje v podjetju so potrebne spremembe, kje so potrebne izboljšave, ali so potrebe in želje zaposlenih izpolnjene ipd. Priporočilo podjetju je, da na podlagi dobljenih rezultatov pripravi akcijski načrt za dvig ravni zadovoljstva in pripadnosti, izvede ustrezne ukrepe in po uvedbi le-teh preveri njihovo uspešnost. Ukrepi, ki se bodo izvajali, naj bodo tako skupinski kot tudi posamični, torej prilagojeni željam in potrebam posameznikov. Za konkretne dejavnosti glede dviga ravni zadovoljstva in pripadnosti naj bodo zadolženi neposredni vodje posameznega oddelka ob ustreznih podpori direktorja in kadrovske službe.

Kljub temu, da je bila ocena zadovoljstva zaposlenih relativno dobra, naj si podjetje tudi v prihodnje prizadeva za njeno dvigovanje. V skladu z ugotovitvami glede zadovoljstva s posameznimi vidiki dela naj vodstvo podjetja razišče, kateri so glavni razlogi za to, da so zaposleni z vodstvom podjetja najmanj zadovoljni in v skladu z ugotovitvami izpelje ustrezne ukrepe, ki bodo to odpravili. Prav tako priporočam, da se analizirajo potrebe in možnosti za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, da se zagotovi ustrezna finančna sredstva za njihovo izvedbo ter da se jasno predstavijo vsem zaposlenim. Izdela naj se letni program izobraževanja za vsakega zaposlenega, pri čemer naj se upoštevajo tako potrebe podjetja kot tudi želje posameznika. Spodbuja naj se tudi pridobivanje formalne izobrazbe ob delu – na srednješolskih, dodiplomskih in podiplomskih programih, za kar bi podjetje zaposlenim lahko ponudilo delno financiranje šolnine. Vidike zadovoljstva, ki so bili ocenjeni z najvišjo povprečno oceno, naj podjetje izkoristi v korist doseganja še boljših rezultatov poslovanja. Dobre odnose med sodelavci bi še dodatno krepili z organizacijo raznih team buildingov in skupnih aktivnosti izven delovnega časa (npr. športne dejavnosti).

Vodstvo podjetja naj posebno pozornost nameni proučevanju razmer v oddelku proizvodnje, ki je v obravnavanem podjetju najštevilčnejše, in za katerega se je v raziskavi izkazalo, da ima najnižjo stopnjo zadovoljstva in pripadnosti v primerjavi z ostalimi oddelki.

Glede na pomanjkanje ustreznega kadra si mora podjetje prizadevati tudi za dvig stopnje pripadnosti, saj le-ta pomembno vpliva na fluktuacijo zaposlenih. Zaposleni so izrazili

visoko strinjanje s trditvijo, da bi si želeli preostanek poklicne kariere preživeti v ORO orodjarni d.o.o., podjetje pa mora z ustreznimi ukrepi poskrbeti, da si glede tega ne bodo premislili. Ob upoštevanju številnih težav na različnih ravneh poslovanja, ki jih podjetju prinaša kadrovska podhranjenost, vodstvu priporočam, da več pozornosti posveti aktivnostim, ki zadevajo ravnanje z ljudmi pri delu. Prav tako naj nadaljuje z aktivnostmi za lastno usposabljanje kadra ter se pri tem povezuje tudi s širšo lokalno skupnostjo.

### **3.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Na tem mestu opozarjam na morebitne omejitve raziskave, s katerimi se srečujem med raziskovalnim procesom pri proučevanju zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v ORO orodjarni d.o.o.

Anketni vprašalnik v izvedeni raziskavi je v celoti zaprtega tipa. To pomeni, da anketiranec na vprašanja odgovarja tako, da med vnaprej ponujenimi odgovori izbere enega. Zaprti tip vprašanj predvideva, da vnaprej poznamo vse verjetne odgovore anketiranih oseb, vprašani pa se mora odločati zgolj med odgovori, ki so mu na voljo. Pri tovrstnih odgovorih gre torej za omejevanje in usmerjanje anketirancev pri razumevanju in odgovarjanju.

Pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih so bili vidiki dela opredeljeni zelo na kratko – v le nekaj besedah, njihov pomen pa je relativno širok. Vsak izmed vprašanih lahko posamezen vidik razume nekoliko drugače. Tako lahko npr. pri vidiku zadovoljstva s sodelavci posameznik slednje razume kot zadovoljstvo z vsemi sodelavci ali pa kot zadovoljstvo s sodelavci v svojem oddelku. Poleg tega zaprti tip vprašalnika onemogoča, da določen problem natančneje analiziram in pridobim odgovore, ki jih želim. Tako lahko npr. ugotovim, da so zaposleni najmanj zadovoljni z vodstvom, vendar ne vem, kaj je tisto, kar jih pri vodstvu najbolj moti (je to odnos do zaposlenih, organizacija delovnega procesa, pravila, ki jih postavljajo itd.). Anketnemu vprašalniku bi bilo smiselno dodati nekaj vprašanj, pri katerih bi zaposleni lahko sami podali svoje mnenje ali predloge.

Pri trditvah, ki se navezujejo na vse tri dimenzije pripadnosti kot glavno pomanjkljivost opredeljujem zapis nekaterih trditev v obliki nikalnic – npr.: »Do ORO orodjarne d.o.o. ne čutim močnega občutka pripadnosti«. Takšna trditev je zahtevala od anketiranca razmišljanje v obratni smeri in je nekatere vprašane zmedla, saj so bile ostale trditve zapisane v pozitivni formi – primer take trditve je: »Problemi ORO orodjarne d.o.o. so tudi moji problemi«. Nekateri anketiranci so poročali, da sprva niso takoj opazili, da so določene trditve formirane v smislu zanikanja. Pri nekaterih anketirancih je bilo zlasti pri trditvah, ki zadevajo pripadnost, mogoče opaziti, da so pogosto odgovarjali z »Niti se strinjam, niti se ne strinjam«, kar bi bilo mogoče pripisati mehničnemu odgovarjanju – tj., da vprašani brez posebnega premisleka trditve oceni z oceno 3, ki je nevtralna.

Dejavnost, znotraj katere deluje obravnavano podjetje, je orodjarstvo, ki je samo po sebi izredno specifično, prav tako je posebna struktura zaposlenih. Izstopajoča lastnost orodjarskega kadra je, da je povpraševanje po njem izredno veliko. Pomanjkanje tovrstnega kadra ni prisotno zgolj v regiji, ampak na ravni celotne države in celo širše. Slednje lahko pomembno vpliva na ravnanje s človeškimi viri, kar se v določeni meri odraža tudi v rezultatih izvedene raziskave.

Zaradi relativno majhnega števila vseh obravnavanih v izvedeni raziskavi obstaja realna možnost, da so posamezniki glede na odgovore iz prvega sklopa vprašalnika, ki zajema demografska vprašanja, prepoznani. V skladu s tem so nekateri anketiranci izrazili dvom glede dejanske anonimnosti raziskave. Omejitve raziskave lahko razumem tudi v smislu časovne izvedbe. Raziskava je statična, podjetje pa je trenutno v obdobju hitre rasti in prodora na tuji trg, kar posledično pomeni številne spremembe na vseh ravneh poslovanja.

Merjenje stopnje zadovoljstva in pripadnosti se je v podjetju izvajalo prvič. V skladu s tem je moje prvo priporočilo vodstvu, da naj merjenje izvaja tudi v prihodnje. V podjetju bi bilo treba poiskati kadrovske in finančne vire za izvedbo merjenja zadovoljstva v prihodnosti. Priporočljivo bi bilo, da se slednje izvaja na letni ravni skupaj z letnimi razgovori, pa tudi po morebitnem vpeljevanju radikalnih sprememb. Šele peirodično merjenje zadovoljstva in pripadnosti nam namreč zagotavlja spremljanje napredka na vsakem področju. Tudi v prihodnje je smiselno v vzorec raziskave vključiti vse zaposlene, saj nam to omogoča najbolj relevantne rezultate.

Področje zadovoljstva zaposlenih se tesno prepleta tudi z organizacijsko klimo in kulturo podjetja. Slednji predstavljata organizacijsko razpoloženje podjetja, ki se odraža v njegovem splošnem vzdušju, v načinu kako podjetje deluje in v načinu vedenja njegovih zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 4). V skladu s tem predlagam, da se v bodoče raziskava razširi in prouči tudi organizacijsko klimo in kulturo podjetja.

## **SKLEP**

Glavni cilj magistrskega dela je bila izvedba analize zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v podjetju ORO orodjarna d.o.o. Cilj sem dosegla tako, da sem v teoretičnem delu temeljito proučila obstoječo strokovno literaturo na temo zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, na podlagi le-te pa izvedla kvantitativno raziskavo v izbranem podjetju.

V prvem poglavju sem predstavila konstrukt zadovoljstva zaposlenih. Preko definicij različnih avtorjev sem podala njegovo opredelitev ter predstavila dejavnike, ki nanj pomembno vplivajo. V nadaljevanju sem opredelila načine, s katerimi ga merimo, ter pojasnila njegov pomen za podjetje. Ob zaključku prvega poglavja sem prikazala še povezanost zadovoljstva zaposlenih s fluktuacijo.

V drugem poglavju sem raziskala konstrukt pripadnosti zaposlenih. Najprej sem podala najprepoznavnejše opredelitve, ki sem jih povzela po uveljavljenih avtorjih, ter predstavila eno- in večdimenzionalne modele pripadnosti. V nadaljevanju sem interpretirala dejavnike, ki vplivajo na pripadnost in pomen pripadnosti za podjetje. Tako kot zadovoljstvo zaposlenih sem tudi pripadnost zaposlenih pojasnila v relaciji do fluktuacije. Teoretični del magistrskega dela sem zaobjela v poglavju, ki je bilo namenjeno prikazu povezave med obema obravnavanima konstruktoma – pripadnostjo in zadovoljstvom zaposlenih.

Namen tretjega poglavja je bila predstavitev analize zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih v podjetju ORO orodjarna d.o.o. V tem poglavju sem najprej pojasnila namen in cilj izvedene kvantitativne raziskave. Zaradi posebnosti orodjarske panoge sem na kratko predstavila njene značilnosti, nato pa še obravnavano podjetje. V okviru metodologije raziskave sem predstavila njen načrt, vzorec in uporabljen anketni vprašalnik, opisala pa sem tudi potek celotne raziskave. Sledila je predstavitev rezultatov in ugotovitev raziskave. S pomočjo demografskih značilnosti vzorca sem interpretirala stopnjo zadovoljstva in stopnjo pripadnosti v obravnavanem podjetju. Na koncu sem preverila še postavljeno hipotezo in odgovorila na tri raziskovalna vprašanja. V skladu z dobljenimi rezultati in ugotovitvami raziskave sem vodstvu podjetja podala tudi priporočila. V sklepnem poglavju empiričnega dela sem pojasnila še omejitve raziskave in podala priporočila za nadaljnje raziskovanje.

V magistrskem delu sem dosegla zastavljeni cilj ter potrdila postavljeno hipotezo, ki pravi, da bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost podjetju. Poleg tega sem odgovorila na vsa tri raziskovalna vprašanja. Zadovoljstvo zaposlenih v oddelku sestave, montaže orodja in polirnice, v obravnavanem podjetju ni višje kot zadovoljstvo zaposlenih v drugih oddelkih. Prav tako sem ugotovila, da zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas, niso manj zadovoljni in manj pripadni podjetju v primerjavi s sodelavci, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. V skladu s pričakovanji se je kot najmočnejše izražena dimenzija pokazala čustvena dimenzija pripadnosti.

Poglaviten prispevek magistrskega dela je aplikativne narave in za ORO orodjarno d.o.o. predstavlja veliko korist v smislu konkretnih ukrepov, ki bodo v podjetju izpeljani na podlagi ugotovljenih rezultatov raziskave. ORO orodjarna d.o.o. je v relativno kratkem časovnem obdobju iz majhnega družinskega podjetja prerasla v uveljavljeno orodjarno. Posledično je bila na vseh ravneh svojega poslovanja postavljena pred številne nove izzive. Hitra rast in z njo povezane spremembe so od vodstva podjetja zahtevale, da se posveča zlasti nujnim ukrepom, ki so povezani z nakupi najsodobnejših proizvodnih strojev in z njimi povezanimi finančnimi investicijami, ob tem pa poskrbi za zagotavljanje zadostnih prostorskih kapacitet, zagotavljanje zadostne prodaje izdelkov in za nadzor nad poslovanjem podjetja. Pri tem je področje upravljanja človeških virov ostalo v ozadju. Izpeljana raziskava tako predstavlja pomembno dodano vrednost za ravnanje z ljudmi pri delu v obravnavanem podjetju. Na podlagi ugotovljene koristi izvedene raziskave je idejni

vodja in ustanovitelj skupine ORO, Janez Suša, podal pobudo o izvedbi enake raziskave tudi v ostalih podjetjih skupine ORO. Magistrsko delo v splošnem predstavlja korist tudi za orodjarsko panogo, ki kljub svoji pomembni vlogi in uspehu v gospodarstvu ostaja manj obravnavana v primerjavi z ostalimi panogami, še zlasti v okviru domače znanstvene literature in raziskav.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adittec – Tehnološki sektor potrebuje več žensk. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.adittec.si/clanek/2016-01-04-tehnoloski-sektor-potrebuje-vec-zensk>
2. Akpinar, A. T., Torun, E., Okur, M. E., & Akpinar, O. (2013). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Small Businesses. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 3(4), 27–32.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
4. Armstrong, M. (1991). *A handbook of personnel management practice* (4<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
5. Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior [and Executive Commentary]. *Academy of management executive*, 17(3), 60–72.
6. Buzeti, J., & Stare, J. (2009). Pomen pripadnosti zaposlenih organizaciji. V A. Brezovec & J. Mekinc (ur.), *Management, izobraževanje in turizem: kreativno v spremembe: znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo* (str. 341–348). Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije.
7. Cajnko, P. (2014). *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Chadi, A., & Hetschko, C. (2013). Flexibilisation without hesitation? Temporary contracts and Workers' satisfaction. *IAAEU Discussion Paper Series in Economics No. 04/2013*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.econstor.eu/handle/10419/80870>
9. Coetzee, M. (2005). Employee commitment. *University of Pretoria*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://repository.up.ac.za/xmlui/bitstream/handle/2263/23942/05chapter5.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
10. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
11. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30–41.
12. Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2015). Temporary Employment, Job Satisfaction and Subjective Well-being. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eid.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/early/2014/12/16/0143831X14559781>
13. DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*,



- 10(3), 87–95.
14. De Witte, H., & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'Subjective' Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic & Industrial Democracy*, 24(2), 149–188.
  15. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R., & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja / Horizons Of Psychology*, 17(4), 117–130.
  16. Erickson, T. J., & Gratton, L. (2007). What It Means to Work Here. *Harvard Business Review*, 85(3), 104–112.
  17. Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543.
  18. Gostiša, M. (2005, 8. april). Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju. *Študijski center za industrijsko demokracijo*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/16.html>
  19. Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717.
  20. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
  21. Johnson, R. E., Chang C., & Yang, L. (2010). Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
  22. Korelc, M., & Remenik, J. (2013, 23. marec). Poklici prihodnosti. *Filternet.si*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://filternet.si/os/clanki/poklici-prihodnosti/>
  23. Kovač, J., & Semolič, B. (2001). Mrežna organizacija orodjarske industrije Slovenije. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 224–229). Kranj: Moderna organizacija.
  24. Kovinska predelovalna dejavnost. (2011). Sektorska raziskava. Najdeno 03. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.icon-project.eu/docs/wp/5/market\\_research\\_metal\\_wp5\\_ozs.pdf](http://www.icon-project.eu/docs/wp/5/market_research_metal_wp5_ozs.pdf)
  25. Kreft, T., & Kaučič, B. M. (2014). Vpliv demografskih dejavnikov na pripadnost zaposlenih v zdravstveni negi. *Revija za zdravstvene vede*, 1(2), 3–14.
  26. Kukovič, U. (2008, 13. maj). Iščejo strojne tehnike. *Finance.si*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/212789/Iščejo-strojne-tehnike?metered=yes&sid=459701367>
  27. Kwantes, C. T. (2009). Culture, job satisfaction and organizational commitment in India and the United States. *Journal of Indian Business Research*, 1(4), 196–212.
  28. Landy, F. Y., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3<sup>th</sup> ed.). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

29. Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organisation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding Voluntary Turnover: Path-specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651–671.
31. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
34. Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
35. Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422.
36. Martin, M. J., & Kaufman, E. K. (2013). Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When It Comes to Retaining Employees? *Journal of Extension*, 51(4), 1–8.
37. Marzel, K. (2000). Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa*, 37(2), 348–363.
38. Matek, M. (2004). *Grozdenje podjetij kot oblika industrijske politike z analitičnim primerom orodjarstva (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76(5), 607–618.
40. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedentes, Correlates and Consequences of Organisational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
41. Mesner Andolšek, D. (2002). »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa: družboslova revija*, 39(1), 10–29.
42. Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. (2001). Strah, vrednote in pripadnost. V M. Stanojevič (ur.), *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji* (str. 137–161). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Mesner Andolšek, D., & Štebe, J. (2011). Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: mednarodna primerjava. *Teorija in praksa*, 48(4), 852–874.
44. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1)1, 61–89.
45. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Thousand Oaks.
46. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a

- general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
47. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
  48. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
  49. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
  50. Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
  51. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
  52. Možina, S. (1994). Dinamika vodenja. V S. Možina, (ur.), *Management* (str. 524–598). Radovljica: Didakta.
  53. Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu [https://scholar.google.si/scholar?q=zadovoljstvo+zaposlenih&btnG=&hl=sl&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.si/scholar?q=zadovoljstvo+zaposlenih&btnG=&hl=sl&as_sdt=0,5)
  54. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Merkač Skok, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  55. Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work. *Work and Occupations*, 21(2), 179–212.
  56. Müller, K. (2004). *Poskus spremljanja poslovanja podjetja Oro s.p. z uravnoteženim sistemom kazalnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  57. Musek Lešnik, K. (2006). Pripadnost in predanost zaposlenih. Najdeno 03. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
  58. O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
  59. OCR (2012). Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si>
  60. Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547–555.
  61. ORO orodjarna d.o.o. (2016). *Letno poročilo podjetja ORO orodjarna d.o.o.* Neverke: ORO orodjarna d.o.o.
  62. ORO orodjarna d.o.o. – Proizvodni program. (2016). Najdeno 01. marca 2016 na

spletnem naslovu <http://www.orotoolshop.com>

63. Patrick, H. A., & Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *Journal of organizational behaviour* 11(1), 22–36.
64. Piano, B. (2011, 11. april). V Sloveniji ima orodjarstvo tradicijo in ostaja pomembna dejavnost. *Delo*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/v-sloveniji-ima-orodjarstvo-tradicijo-in-ostaja-pomembna-dejavnost.html>
65. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 10(5), 4–9.
66. Pogačnik, V. (1999). Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija*, 12(3), 3–5.
67. Pogačnik, V. (2000). Uporaba Lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*, 9(4), 105–114.
68. Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609.
69. Randall, M. D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review*, 12(3), 460–471.
70. Rape Žiberna, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno Delo*, 49(4), 217–228.
71. Riaz, A., & Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: A study of telecom sector. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 4(1), 66–73.
72. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
73. Reed, S. A., Kratchman, S. H., & Strawser, R. H. (1994). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants the impact of locus of control and gender. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 7(1), 31–58.
74. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429–438.
77. Sikorska Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45(2), 196–205.
78. Skočir, N. (2001). Zadovoljstvo zaposlenih. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 1097–1104). Kranj: Moderna organizacija.
79. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (b.l.) V *Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc->

- sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\_testa&expression=zadovoljstvo&hs=1
80. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1), 46–56.
  81. Svetlik, I., Glazer, J., Kajzer, A., & Trbanc, M. (2002). *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  82. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  83. Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh!: priročnik s praktičnimi nasveti*. Grosuplje: izobraževalni zavod Znanje.
  84. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
  85. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  86. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
  87. Valentinečič, J., Brissaud, D., & Junkar, M. (2005). Nov način predstavitve tehnološkega znanja na konstruktorski ravni v orodjarstvu. *Strojniški vestnik* 51(10), 620–633.
  88. Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95.
  89. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *SHRM foundation*. Najdeno 7. marca 2016 na spletnem naslovu <https://shrm.org/about/foundation/research/Documents/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>
  90. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
  91. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluation, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
  92. Yew, L. T. (2008). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27–41.
  93. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*. Najdeno 01. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID991004.doc>
  94. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
  95. Ženko, V. R. (2016, 10. junij). 35 let stare stroje bo zamenjala sodobna tehnologija. *Primorske novice*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.primorske.si/Novice/Srednja/35-let-stare-stroje-bo-zamenjala-sodobna-tehnolog>



## **PRILOGE**





## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Demografske značilnosti vzorca – frekvenčne porazdelitve.....	5
Priloga 3: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih .....	6
Priloga 4: Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih – glede na demografske podatke.....	6
Priloga 5: Mere srednjih vrednosti za pripadnosti – glede na demografske podatke .....	9
Priloga 6: Povprečne ocene za trditve čustvene dimenzije pripadnosti.....	12
Priloga 7: Povprečne ocene za trditve trajnostne pripadnosti.....	13
Priloga 8: Povprečne ocene za trditve normativne dimenzije pripadnosti.....	14



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

# **VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU IN PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH V PODJETJU ORO ORODJARNA d.o.o.**

Sem Patricija Suša, vodja kadrovske službe v podjetju ORO ORODJARNA d.o.o. Na Ekonomski fakulteti zaključujem podiplomski študij iz smeri Podjetništva, v okviru katerega sem za potrebe magistrskega dela pripravila vprašalnik o zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih v ORO ORODJARNI d.o.o.

Vljudno vas prosim, da pazljivo preberete spodnja vprašanja in trditve, ter pri vseh obkrožite ustrezen odgovor.

Vprašalnik je anonimen, pridobljene podatke pa bom uporabila izključno za namen magistrskega dela. Pri vsakem vprašanju je možen le en odgovor.

1.) Spol:

- a) moški
- b) ženski

2.) Starost: V katero starostno skupino spadate?

- a) do vključno 25 let
- b) od 26 do vključno 30 let
- c) od 31 do vključno 40 let
- d) od 41 do vključno 50 let
- e) 51 let ali več

3.) Izobrazba: Kakšna je stopnja vaše zaključene izobrazbe?

- a) osnovna šola ali manj
- b) poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)
- c) 4-letna srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola / bolonjska I. stopnja
- f) univerzitetna izobrazba / bolonjska II. stopnja
- g) znanstveni magisterij ali doktorat

4.) Oddelek: V katerem oddelku ste zaposleni?

- a) vodstvo podjetja (direktor, prokurist, tehnični direktor)
- b) administracija (kadrovska služba, finančna služba, knjigovodstvo, računovodstvo, logistika, kakovost)
- c) prodaja
- d) brizgalnica

- e) sestava, montaža orodja in polirnica
- f) tehnologija
- g) proizvodnja (delo na stroju)

5.) Vrsta zaposlitve: Kakšno pogodbo imate sklenjeno s podjetjem?

- a) pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas
- b) pogodba o zaposlitvi za določen čas
- c) pogodba o študentskem delu
- d) drugo (podjemna pogodba, avtorska pogodba, samozaposlen, delo preko agencije)

6.) Čas zaposlitve v podjetju: Koliko časa ste zaposleni / delate v podjetju?

- a) do 12 mesecev
- b) od 1 do vključno 2 let
- c) od 3 do vključno 5 let
- d) od 6 do vključno 8 let
- e) 9 let ali več

## I. SKLOP: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Spodnja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak posamezni vidik zadovoljstva tako, da obkrožite ustrezno številko.

1 = zelo nezadovoljen

2 = nezadovoljen

3 = srednje zadovoljen

4 = zadovoljen

5 = zelo zadovoljen

<b>VIDIK ZADOVOLJSTVA</b>	<b>STOPNJA ZADOVOLJSTVA</b>				
- s samim delom (narava dela)	1	2	3	4	5
- z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
- z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
- s sodelavci	1	2	3	4	5
- s plačilom za delo	1	2	3	4	5
- z delovnimi pogoji (oprema, prostor)	1	2	3	4	5
- z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
- z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
- z delovnim časom	1	2	3	4	5
- s stalnostjo (varnostjo) zaposlitve	1	2	3	4	5
- s statusom v podjetju	1	2	3	4	5

## II. SKLOP: PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Spodnje trditve se nanašajo na pripadnost podjetju. Ocenite, v kolikšni meri se strinjate z vsako izmed navedenih trditev, tako da obkrožite ustrezno številko.

<b>ČUSTVENA PRIPADNOST</b>	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Strinjam se.	Zelo se strinjam.
Preostali del svoje poklicne kariere bi z veseljem preživel/a v ORO orodjarni.	1	2	3	4	5
O ORO orodjarni se rada pogovarjam tudi z ljudmi, ki niso zaposleni tukaj.	1	2	3	4	5
Problemi ORO orodjarne so tudi moji problemi.	1	2	3	4	5
Z lahkoto bi se v enaki meri navezal/a na drugo podjetje, kot sem se na ORO orodjarno.	1	2	3	4	5
V ORO orodjarni se <u>ne počutim</u> kot »član družine«.	1	2	3	4	5
Do ORO orodjarne <u>ne čutim</u> čustvene navezanosti.	1	2	3	4	5
ORO orodjarna mi osebno veliko pomeni.	1	2	3	4	5
Do ORO orodjarne <u>ne čutim</u> močnega občutka pripadnosti.	1	2	3	4	5

<b>TRAJNOSTNA PRIPADNOST</b>	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Strinjam se.	Zelo se strinjam.
Če v ORO orodjarni odpovem pogodbo o zaposlitvi, brez zagotovljenega drugega delovnega mesta, me to <u>ne skrbi</u> .	1	2	3	4	5
Trenutno bi zelo težko zapustil/a ORO orodjarno, četudi bi to hotel/a.	1	2	3	4	5
Če bi se odločil/a zapustiti ORO orodjarno, bi to preveč vplivalo na moje življenje.	1	2	3	4	5
Če bi ORO orodjarno zapustil/a v bližnji prihodnosti, me to <u>ne bi</u> preveč stalo (v smislu finančnih stroškov).	1	2	3	4	5
V ORO orodjarni ostajam, ker je to tako moja potreba kot tudi želja.	1	2	3	4	5
Menim, da imam premalo možnosti za drugo zaposlitev, če bi želel/a zapustiti ORO orodjarno.	1	2	3	4	5

<b>TRAJNOSTNA PRIPADNOST</b>	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Strinjam se.	Zelo se strinjam.
Ena izmed mnogih negativnih posledic v primeru mojega odhoda iz ORO orodjarne bi bila pomanjkanje razpoložljivih alternativ za zaposlitev.	1	2	3	4	5
Glavni razlog, da ostajam v ORO orodjarni je bojazen, da v drugem podjetju ne bi bil/a deležen/a toliko ugodnosti.	1	2	3	4	5
Če ne bi do zdaj vložil/a že toliko truda v ORO orodjarno, bi razmišljal/a o tem, da bi delal/a drugje.	1	2	3	4	5

<b>NORMATIVNA PRIPADNOST</b>	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Niti se ne strinjam, niti se strinjam.	Strinjam se.	Zelo se strinjam.
<u>Ne čutim</u> nobene obveze, da bi moral/a ostati v ORO orodjarni.	1	2	3	4	5
Četudi bi bilo v mojo korist, <u>ne čutim</u> , da bi bilo pošteno zapustiti ORO orodjarno.	1	2	3	4	5
Če bi odšel/la iz ORO orodjarne, bi se počutil/a krivega/krivo.	1	2	3	4	5
ORO orodjarna si zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5
ORO orodjarne ne bi zapustil/a, ker čutim občutek obveze do ostalih zaposlenih.	1	2	3	4	5
ORO orodjarni veliko dolgujem.	1	2	3	4	5

Najlepše se vam zahvaljujem za izpolnjen anketni vprašalnik!

## Priloga 2: Demografske značilnosti vzorca – frekvenčne porazdelitve

Spol			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Moški	42	85,71
	Ženski	7	14,29
	Skupaj	49	100,00

Starost			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Do 25 let	7	14,29
	Od 26 do 30 let	13	26,53
	Od 31 do 40 let	16	32,65
	Od 41 do 50 let	12	24,49
	51 let ali več	1	2,04
	Skupaj	49	100,00

Izobrazba			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Osnovna šola ali manj	3	6,12
	Poklicna šola	12	24,49
	4-letna srednja šola	23	46,94
	Višja šola	5	10,20
	Visoka šola/bolonjska I. stopnja	2	4,08
	Univerzitetna izobrazba/bolonjska II. stopnja	4	8,16
	Skupaj	49	100,00

Oddelek			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Vodstvo podjetja	3	6,12
	Administracija	5	10,20
	Prodaja	3	6,12
	Brizgalnica	5	10,20
	Sestava, montaža orodja in polirnica	9	18,37
	Tehnologija	8	16,33
	Proizvodnja	16	32,65
	Skupaj	49	100,00

Vrsta zaposlitve			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	35	71,43
	Pogodba o zaposlitvi za določen čas	8	16,33
	Pogodba o študentskem delu	4	8,16
	Drugo	2	4,08
	Skupaj	49	100,00

Čas zaposlitve v podjetju			
		Frekvenca	Odstotek
Valid	Do 12 mesecev	14	28,57
	Od 1 do vključno 2 let	17	34,69
	Od 3 do vključno 5 let	12	24,49
	Od 6 do vključno 8 let	4	8,16
	9 let ali več	2	4,08
	Skupaj	49	100,00

### Priloga 3: Povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih					
	n	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Z vodstvom podjetja	49	2,00	5,00	3,6531	,90257
Z možnostmi za izobraževanje	49	1,00	5,00	3,7143	1,04083
S plačilom za delo	49	2,00	5,00	3,7755	,94130
Z delovnimi pogoji	49	2,00	5,00	3,8163	,95030
Z možnostmi za napredovanje	49	1,00	5,00	3,8367	1,02768
Z delovnim časom	49	1,00	5,00	3,9388	,96627
S statusom v podjetju	49	2,00	5,00	4,0204	,80337
S samim delom	49	2,00	5,00	4,1633	,79966
Z neposredno nadrejenim	49	2,00	5,00	4,1633	,87433
S stalnostjo zaposlitve	49	2,00	5,00	4,2041	,88928
S sodelavci	49	3,00	5,00	4,4898	,61652
Valid n (listwise)	49				

### Priloga 4: Srednje vrednosti zadovoljstva zaposlenih – glede na demografske podatke

Group Statistics					
	Spol	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Zadovoljstvo zaposlenih	Moški	42	3,9632	,66806	,10308
	Ženski	7	4,0779	,27985	,10577



Descriptives								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Vodstvo podjetja	3	4,4848	,46651	,26934	3,3260	5,6437	4,09	5,00
Administracija	5	4,2727	,47238	,21125	3,6862	4,8593	3,82	4,91
Prodaja	3	4,2727	,65555	,37848	2,6442	5,9012	3,73	5,00
Brizgalnica	5	4,4182	,39417	,17628	3,9288	4,9076	3,82	4,91
Sestava, montaža orodja in polirnica	9	4,2121	,20328	,06776	4,0559	4,3684	4,00	4,64
Tehnologija	8	3,7386	,59996	,21212	3,2371	4,2402	2,91	4,73
Proizvodnja	16	3,5909	,70261	,17565	3,2165	3,9653	2,36	4,73
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

Descriptives								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do 25 let	7	4,1169	,48309	,18259	3,6701	4,5637	3,18	4,55
Od 26 do 30 let	13	3,8881	,63219	,17534	3,5061	4,2701	2,36	4,91
Od 31 do 40 let	16	3,7784	,63068	,15767	3,4423	4,1145	2,45	4,91
Od 41 do 50 let	12	4,2348	,66518	,19202	3,8122	4,6575	3,09	5,00
51 let ali več	1	4,3636	.	.	.	.	4,36	4,36
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

Descriptives								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Osnovna šola ali manj	3	4,3030	,41989	,24242	3,2600	5,3461	3,82	4,55
Poklicna šola	12	3,8712	,49711	,14350	3,5554	4,1871	3,09	4,64
4-letna srednja šola	23	4,0909	,65095	,13573	3,8094	4,3724	2,45	5,00
Višja šola	5	3,6909	,99087	,44313	2,4606	4,9212	2,36	4,73
Visoka šola/bolonjska I. stopnja	2	4,2273	,19285	,13636	2,4946	5,9599	4,09	4,36
Univerzitetna izobrazba/bolonjska II. stopnja	4	3,6591	,51626	,25813	2,8376	4,4806	2,91	4,09
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

Descriptives								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	35	3,9532	,66049	,11164	3,7264	4,1801	2,36	5,00
Pogodba o zaposlitvi za določen čas	8	4,0455	,61658	,21799	3,5300	4,5609	3,18	5,00
Pogodba o študentskem delu	4	3,9318	,56712	,28356	3,0294	4,8342	3,18	4,45
Drugo	2	4,2727	,38569	,27273	,8074	7,7381	4,00	4,55
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

Descriptives								
Zadovoljstvo zaposlenih								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do 12 mesecev	14	4,1688	,62259	,16639	3,8094	4,5283	3,09	5,00
Od 1 do vključno 2 let	17	3,9465	,58921	,14290	3,6436	4,2495	2,45	4,91
Od 3 do vključno 5 let	12	3,7879	,76781	,22165	3,3000	4,2757	2,36	5,00
Od 6 do vključno 8 let	4	3,9318	,46577	,23289	3,1907	4,6730	3,45	4,55
9 let ali več	2	4,1818	,25713	,18182	1,8716	6,4920	4,00	4,36
Total	49	3,9796	,62662	,08952	3,7996	4,1596	2,36	5,00

### Priloga 5: Mere srednjih vrednosti za pripadnosti – glede na demografske podatke

Group Statistics					
Spol		n	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Skupna pripadnost	Moški	42	3,2122	,47006	,07253
	Ženski	7	3,3913	,30846	,11659

Descriptives								
Skupna pripadnost								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do 25 let	7	3,2981	,37184	,14054	2,9542	3,6420	2,96	4,00
Od 26 do 30 let	13	3,1639	,46393	,12867	2,8835	3,4442	2,13	3,83
Od 31 do 40 let	16	3,0761	,40054	,10013	2,8627	3,2895	2,00	3,70
Od 41 do 50 let	12	3,4891	,49716	,14352	3,1733	3,8050	2,78	4,48
51 let ali več	1	3,3478					3,35	3,35
Total	49	3,2378	,45237	,06462	3,1079	3,3677	2,00	4,48

Descriptives								
Skupna pripadnost								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Osnovna šola ali manj	3	3,2609	,19924	,11503	2,7659	3,7558	3,04	3,43
Poklicna šola	12	3,2717	,49404	,14262	2,9578	3,5856	2,61	4,09
4-letna srednja šola	23	3,2117	,38696	,08069	3,0444	3,3791	2,00	3,70
Višja šola	5	3,2870	,94589	,42301	2,1125	4,4614	2,13	4,48
Visoka šola/bolonjska I. stopnja	2	3,1739	,18446	,13043	1,5166	4,8312	3,04	3,30
Univerzitetna izobrazba/bolonjska II. stopnja	4	3,2391	,18275	,09137	2,9483	3,5299	3,04	3,43
Total	49	3,2378	,45237	,06462	3,1079	3,3677	2,00	4,48

Descriptives								
Skupna pripadnost								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Vodstvo podjetja	3	3,3043	,24208	,13976	2,7030	3,9057	3,04	3,52
Administracija	5	3,4609	,32332	,14459	3,0594	3,8623	3,13	4,00
Prodaja	3	3,3333	,28289	,16333	2,6306	4,0361	3,04	3,61
Brizgalnica	5	3,3217	,23535	,10525	3,0295	3,6140	3,04	3,70
Sestava, montaža orodja in polirnica	9	3,4444	,51204	,17068	3,0509	3,8380	2,61	4,09
Tehnologija	8	3,1576	,32614	,11531	2,8849	3,4303	2,65	3,52
Proizvodnja	16	3,0353	,55662	,13915	2,7387	3,3319	2,00	4,48
Total	49	3,2378	,45237	,06462	3,1079	3,3677	2,00	4,48

Descriptives								
Skupna pripadnost								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas	35	3,2211	,49655	,08393	3,0505	3,3917	2,00	4,48
Pogodba o zaposlitvi za določen čas	8	3,2989	,28027	,09909	3,0646	3,5332	2,87	3,61
Pogodba o študentskem delu	4	3,1196	,24175	,12088	2,7349	3,5042	2,96	3,48
Drugo	2	3,5217	,67636	,47826	-2,5551	9,5986	3,04	4,00
Total	49	3,2378	,45237	,06462	3,1079	3,3677	2,00	4,48

Descriptives								
Skupna pripadnost								
	n	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Do 12 mesecev	14	3,2795	,42109	,11254	3,0364	3,5226	2,78	4,48
Od 1 do vključno 2 let	17	3,2737	,45981	,11152	3,0372	3,5101	2,00	4,00
Od 3 do vključno 5 let	12	3,1051	,50652	,14622	2,7832	3,4269	2,13	4,09
Od 6 do vključno 8 let	4	3,3587	,56172	,28086	2,4649	4,2525	2,65	4,00
9 let ali več	2	3,1957	,21521	,15217	1,2621	5,1292	3,04	3,35
Total	49	3,2378	,45237	,06462	3,1079	3,3677	2,00	4,48

## Priloga 6: Povprečne ocene za trditve čustvene dimenzije pripadnosti

Čustvena pripadnost					
	n	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Do ORO orodjarne ne čutim močnega občutka pripadnosti.	49	1,00	5,00	2,1837	1,05423
V ORO orodjarni se ne počutim kot »član družine«.	49	1,00	5,00	2,4490	1,13764
Do ORO orodjarne ne čutim čustvene navezanosti.	49	1,00	5,00	2,6122	1,22162
Z lahkoto bi se v enaki meri navezal/a na drugo podjetje, kot sem se na ORO orodjarno.	49	2,00	5,00	3,2653	,86061
ORO orodjarna mi osebno veliko pomeni.	49	1,00	5,00	3,5510	,89119
O ORO orodjarni se rada pogovarjam tudi z ljudmi, ki niso zaposleni tukaj.	49	1,00	5,00	3,7755	,84817
Preostali del svoje poklicne kariere bi z veseljem preživel/a v ORO orodjarni.	49	1,00	5,00	3,8776	,97110
Problemi ORO orodjarne so tudi moji problemi.	49	2,00	5,00	3,9592	,86504
Valid n (listwise)	49				

## Priloga 7: Povprečne ocene za trditve trajnostne pripadnosti

Trajnostna pripadnost					
	n	Minimum	Maximum	Povprečje	Standardni odklon
Menim, da imam premalo možnosti za drugo zaposlitev, če bi želel/a zapustiti ORO orodjarno.	49	1,00	5,00	2,2449	1,05140
Glavni razlog, da ostajam v ORO orodjarni je bojazen, da v drugem podjetju ne bi bil/a deležen/a toliko ugodnosti.	49	1,00	5,00	2,4490	,89119
Če ne bi do zdaj vložil/a že toliko truda v ORO orodjarno, bi razmišljal/a o tem, da bi delal/a drugje.	49	1,00	4,00	2,5918	,93359
Ena izmed mnogih negativnih posledic v primeru mojega odhoda iz ORO orodjarne, bi bila pomanjkanje razpoložljivih alternativ za zaposlitev.	49	1,00	5,00	2,8163	,95030
Če bi ORO orodjarno zapustil/a v bližnji prihodnosti, me to ne bi preveč stalo (v smislu finančnih stroškov).	49	1,00	5,00	2,8980	,87190
Če v ORO orodjarni odpovem pogodbo o zaposlitvi, brez zagotovljenega drugega delovnega mesta, me to ne skrbi.	49	1,00	5,00	3,0000	1,20761
Če bi se odločil/a zapustiti ORO orodjarno, bi to preveč vplivalo na moje življenje.	49	1,00	5,00	3,0408	1,04002
Trenutno bi zelo težko zapustil/a ORO orodjarno, četudi bi to hotel/a.	49	1,00	5,00	3,2449	,92490
V ORO orodjarni ostajam, ker je to tako moja potreba kot tudi želja.	49	3,00	5,00	4,0000	,57735
Valid n (listwise)	49				

## Priloga 8: Povprečne ocene za trditve normativne dimenzije pripadnosti

Normativna pripadnost					
	n	Minimum	Maximum	Povprečje	Standarsni odklon
Ne čutim nobene obveze, da bi moral/a ostati v ORO orodjarni.	49	1,00	5,00	2,6531	,94761
ORO orodjarni veliko dolgujem.	49	1,00	4,00	2,6735	,89879
Če bi odšel/la iz ORO orodjarne, bi se počutil/a krivega/krivo.	49	1,00	5,00	2,8980	,94085
Četudi bi bilo v mojo korist, ne čutim, da bi bilo pošteno zapustiti ORO orodjarno.	49	1,00	4,00	3,1020	,87190
ORO orodjarne ne bi zapustil/a, ker čutim občutek obveze do ostalih zaposlenih.	49	2,00	5,00	3,4082	,93359
ORO orodjarna si zasluži mojo lojalnost.	49	2,00	5,00	3,8980	,77041
Valid n (listwise)	49				