UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Vpliv blagovne znamke delodajalca na zavzetost in zadrževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih

NINA HORVAT

Ljubljana, 2026

Izjava o avtorstvu magistrskega dela

Spodaj podpisana Nina Horvat, vpisna številka _____, avtorica magistrskega dela z naslovom: Vpliv blagovne znamke delodajalca na zavzetost in zadrževanje zaposlenih v slovenskih podjetjih,

IZJAVLJAM

1. da sem magistrsko delo izdelala samostojno pod mentorstvom izr. prof. dr. Mojce Bratine;
2. da je tiskana oblika magistrskega dela istovetna elektronski obliki magistrskega dela;
3. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v magistrskem delu in jih v magistrskem delu jasno označila;
4. da sem pri pripravi magistrskega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
5. da soglašam, da se elektronska oblika magistrskega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
6. da na UL neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja magistrskega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija UL;
7. da dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v magistrskem delu in tej izjavi, skupaj z objavo magistrskega dela;
8. da sem informacije, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij generativne umetne inteligence, preverila in da sem v poglavju Metodologija navedla, za kakšen namen in pri katerih delih besedila sem orodje uporabila.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

Povzetek

V razmerah omejene ponudbe kadrov je za podjetja pomembno, kako zaposleni zaznavajo njihovo blagovno znamko delodajalca in kako je ta zaznava povezana z zavzetostjo in odhodi. Magistrsko delo preučuje, kako pet dimenzij zaznane blagovne znamke delodajalca (interesna, socialna, ekonomska, razvojna in aplikativna vrednost) napoveduje zavzetost zaposlenih, kako je zavzetost povezana z namero po odhodu in ali zavzetost posreduje povezavo med zaznano blagovno znamko in namero po odhodu. Spletno anketo smo od 9. marca do 5. aprila 2026 izvedli na priložnostnem vzorcu 311 zaposlenih v zasebnem sektorju v Sloveniji. Zaznano blagovno znamko smo merili s prirejeno lestvico EmpAt, zavzetost z lestvico UWES-9, namero po odhodu pa s šestimi postavkami po zgledu lestvice TIS-6. Podatke smo obdelali s potrditveno faktorsko analizo, večkratno regresijo in posredovalno analizo z bootstrapom. Zavzetost samostojno napovedujeta razvojna ($\beta = 0{,}36$) in interesna vrednost ($\beta = 0{,}20$), socialna, ekonomska in aplikativna vrednost pa ne. Zavzetost je negativno povezana z namero po odhodu ($\beta = -0{,}47$) in v vzorcu popolnoma posreduje povezavo med zaznano blagovno znamko delodajalca in namero po odhodu (posredni učinek −0,22, 95-odstotni interval zaupanja [−0,29; −0,16]). Zaposleni najvišje ocenjujejo socialno, najnižje ekonomsko vrednost delodajalca. Podjetjem priporočamo, naj blagovno znamko delodajalca gradijo predvsem z razvojem zaposlenih in zanimivim delom. Zasnova raziskave je presečna, vzorec priložnosten, zato rezultatov ne razlagamo vzročno.

Cilji trajnostnega razvoja: cilj 8 (dostojno delo in gospodarska rast).

Ključne besede: blagovna znamka delodajalca, zavzetost zaposlenih, namera po odhodu, zadrževanje zaposlenih, model zahtev in virov dela

Abstract

When labour supply is limited, companies need to know how employees perceive their employer brand and how this perception relates to engagement and leaving. This master's thesis examines how five dimensions of perceived employer brand (interest, social, economic, development and application value) predict employee engagement, how engagement relates to turnover intention, and whether engagement mediates the relationship between perceived employer brand and turnover intention. An online survey was conducted between 9 March and 5 April 2026 on a convenience sample of 311 employees of private-sector companies in Slovenia. Perceived employer brand was measured with an adapted Employer Attractiveness Scale (EmpAt), engagement with the UWES-9, and turnover intention with six items modelled on the TIS-6. The data were analysed with confirmatory factor analysis, multiple regression and bootstrap mediation analysis. Engagement is independently predicted by development value ($\beta = 0.36$) and interest value ($\beta = 0.20$), but not by social, economic or application value. Engagement is negatively related to turnover intention ($\beta = -0.47$) and fully mediates the relationship between perceived employer brand and turnover intention in the sample (indirect effect -0.22, 95% confidence interval [-0.29; -0.16]). Employees rate social value highest and economic value lowest. We recommend that companies build their employer brand mainly on employee development and interesting work. The design is cross-sectional and the sample is a convenience sample, so the results are not interpreted causally.

Keywords: employer branding, employee engagement, turnover intention, employee retention, job demands-resources model

Kazalo vsebine

1 Uvod....1
1.1 Opredelitev problema....1
1.2 Pomen teme....1
1.3 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja....2
1.4 Metode dela in zgradba naloge....2
1.5 Predpostavke in omejitve....3

2 Blagovna znamka delodajalca kot strateški kadrovski instrument....3
2.1 Pojem, opredelitve in podoba delodajalca....3
2.2 Nastanek in učinki podobe delodajalca....5
2.3 Merjenje in dimenzije privlačnosti delodajalca....6
2.4 Blagovna znamka delodajalca pri zaposlenih....8

3 Zavzetost, pripadnost in namera po odhodu zaposlenih....9
3.1 Zavzetost pri delu....9
3.2 Zavzetost in izidi dela....11
3.3 Model zahtev in virov dela....11
3.4 Teorija socialne izmenjave in organizacijska podpora....12
3.5 Organizacijska pripadnost in namera po odhodu....12
3.5.1 Organizacijska pripadnost....12
3.5.2 Namera po odhodu....13
3.5.3 Zadrževanje zaposlenih....13
3.6 Izpeljava hipotez in raziskovalni model....14
3.6.1 Dimenzije zaznane blagovne znamke delodajalca in zavzetost....14
3.6.2 Zavzetost in namera po odhodu....15
3.6.3 Posredovanje zavzetosti....15
3.6.4 Pot od delodajalčeve ponudbe do odhoda....15
3.6.5 Kontrolne spremenljivke....15
3.6.6 Raziskovalni model in merila odločitve....16
3.7 Sinteza teoretičnega dela....17

4 Metodologija....18
4.1 Zasnova raziskave in vzorčenje....18
4.2 Merski instrumenti....19
4.3 Utemeljitev izbire instrumentov....20
4.4 Zbiranje podatkov in čiščenje....21
4.5 Statistični postopki....22
4.5.1 Merske lastnosti....22
4.5.2 Preizkus hipotez H1 in H2....23
4.5.3 Preizkus hipoteze H3....23
4.5.4 Ostale analize....24
4.6 Poročanje o rezultatih....24
4.7 Uporaba orodij generativne umetne inteligence....25

4.8 Etična izhodišča ... 25
5 Rezultati ... 25
5.1 Vzorec ... 25
5.2 Kakovost merjenja ... 26
5.3 Opisne statistike in korelacije ... 27
5.4 Razlike med skupinami ... 29
5.5 Katere dimenzije zaznavajo zaposleni najmočneje (RV4) ... 29
5.6 Dimenzije zaznane BZD in zavzetost (H1) ... 30
5.7 Zavzetost in namera po odhodu (H2) ... 32
5.8 Posredovanje zavzetosti (H3) ... 33
5.9 Profili zaposlenih ... 34
5.10 Zavzetost po starosti in moderacija ... 35
5.11 Diagnostika modelov ... 36
5.12 Podlestvice zavzetosti in namera po odhodu v modelu z dimenzijami ... 36
5.13 Posredovanje po dimenzijah ... 37
5.14 Robustnost ugotovitev ... 38
5.15 Povzetek preverjanja hipotez ... 38
5.16 Povzetek poglavja ... 39
6 Razprava ... 39
6.1 Ključne ugotovitve in primerjava z literaturo ... 39
6.1.1 Katere dimenzije zaposleni zaznavajo najmočneje ... 39
6.1.2 Dimenzije zaznane BZD in zavzetost ... 40
6.1.3 Primerjava s slovenskimi raziskavami ... 41
6.1.4 Robustnost in profili ... 41
6.1.5 Starost, skupine in zavzetost ... 41
6.1.6 Primerjava z raziskavami na sorodnih vzorcih ... 42
6.1.7 Zavzetost in namera po odhodu ... 42
6.1.8 Posredovanje zavzetosti ... 42
6.1.9 Pomen za slovenski kontekst ... 42
6.2 Prispevek dela ... 43
6.2.1 Teoretični prispevek ... 43
6.2.2 Empirični prispevek ... 43
6.2.3 Metodološki prispevek ... 43
6.2.4 Praktični prispevek ... 43
6.3 Kaj rezultati ne pravijo ... 43
6.4 Priporočila za upravljanje blagovne znamke delodajalca ... 44
6.5 Omejitve raziskave ... 45
6.6 Predlogi za nadaljnje raziskovanje ... 46
7 Sklep ... 46
Seznam literature in virov ... 47
Priloge ... 1
Priloga 1: Vprašalnik ... 2

Priloga 2: Dodatne tabele.....4
Priloga 3: Podatki in programska koda.....9

Kazalo tabel

Tabela 1: Opredelitve izbranih pojmov o delodajalcu....4
Tabela 2: Dimenzije lestvice EmpAt in njenih prilagoditev v izbranih raziskavah....7
Tabela 3: Dimenzije zaznane BZD v raziskavi in primeri postavk....7
Tabela 4: Izbrane raziskave o BZD in izidih pri zaposlenih....8
Tabela 5: Izbrane raziskave o dejavnikih in posledicah zavzetosti....11
Tabela 6: Hipoteze in njihova teoretična podlaga....16
Tabela 7: Merjeni konstrukti, lestvice in odgovori....19
Tabela 8: Postavke zaznane BZD po dimenzijah....20
Tabela 9: Hipoteze, preizkusi in merila odločitve....23
Tabela 10: Struktura vzorca....26
Tabela 11: Opisne statistike in zanesljivost lestvic....27
Tabela 12: Pearsonovi korelacijski koeficienti med spremenljivkami....29
Tabela 13: Ocene dimenzij zaznane BZD po vrstnem redu....30
Tabela 14: Regresija zavzetosti na dimenzije zaznane BZD in kontrolne spremenljivke....31
Tabela 15: Poti posredovalnega modela....34
Tabela 16: Povprečja po profilih zaznane BZD....35
Tabela 17: Zaznana BZD, zavzetost in namera po odhodu po starostnih skupinah....36
Tabela 18: Preverjanje predpostavk regresijskih modelov....36
Tabela 19: Podlestvice zavzetosti in namera po odhodu, napovedane z dimenzijami zaznane BZD....37
Tabela 20: Posredovanje zavzetosti po dimenzijah zaznane BZD....37
Tabela 21: Občutljivost rezultatov na pravilo za prehitre odgovore....38
Tabela 22: Rezultati dodatnih analiz za preverjanje robustnosti....38
Tabela 23: Povzetek preverjanja hipotez....39
Tabela 24: Priporočila, ugotovitev in nosilec ukrepa....45
Tabela 25: Kazalniki ujemanja modelov potrditvene faktorske analize....4
Tabela 26: Parne primerjave med dimenzijami zaznane BZD....5
Tabela 27: Standardizirana nasičenja postavk v potrditveni faktorski analizi....6
Tabela 28: Primerjave zaznane BZD, zavzetosti in namere po odhodu med skupinami....7
Tabela 29: Opisne statistike postavk....8

Kazalo slik

Slika 1: Raziskovalni model in hipoteze....18
Slika 2: Potek zbiranja in čiščenja podatkov....21
Slika 3: Porazdelitvi zavzetosti in namere po odhodu....28
Slika 4: Povprečne ocene dimenzij zaznane BZD s 95-odstotnim intervalom zaupanja....30
Slika 5: Povezave posameznih dimenzij zaznane BZD z zavzetostjo....31
Slika 6: Standardizirani regresijski koeficienti pri napovedovanju zavzetosti....32
Slika 7: Razvojna vrednost, zavzetost in namera po odhodu....33
Slika 8: Posredovalni model s standardiziranimi ocenami....34
Slika 9: Profili zaznane BZD pri treh skupinah zaposlenih....35

Seznam kratic

AVE	povprečna izluščena varianca (angl. average variance extracted)
BZD	blagovna znamka delodajalca
CFI	primerjalni kazalnik ujemanja (angl. comparative fit index)
CR	sestavljena zanesljivost (angl. composite reliability)
EmpAt	lestvica privlačnosti delodajalca (angl. Employer Attractiveness Scale)
EVP	ponudba vrednosti za zaposlene (angl. employee value proposition)
HTMT	razmerje heterotrait-monotrait (angl. heterotrait-monotrait ratio)
IZ	interval zaupanja
JD-R	model zahtev in virov dela (angl. job demands-resources)
M	povprečje
RMSEA	kvadratni koren povprečne napake aproksimacije (angl. root mean square error of approximation)
SD	standardni odklon
SP	število prostostnih stopenj
SRMR	standardizirani koren povprečnega kvadrata ostankov (angl. standardized root mean square residual)
TIS-6	lestvica namere po odhodu s šestimi postavkami (angl. Turnover Intention Scale)
TLI	Tucker-Lewisov kazalnik (angl. Tucker-Lewis index)
UWES	Utrechtska lestvica zavzetosti pri delu (angl. Utrecht Work Engagement Scale)
UWES-9	devetpostavkovna Utrechtska lestvica zavzetosti pri delu (angl. Utrecht Work Engagement Scale)
VIF	faktor povečanja variance (angl. variance inflation factor)

Kazalo prilog

Priloga 1: Vprašalnik....2
Priloga 2: Dodatne tabele....4
Priloga 3: Podatki in programska koda....9

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

Podjetja morajo zaposlene najprej pridobiti in jih nato tudi obdržati. Ponudba kadrov je v Sloveniji omejena: stopnja brezposelnosti je bila leta 2025 v Sloveniji 3,9 %, v Evropski uniji pa 6,0 % (Eurostat, 2026). Zato je za podjetja pomembno, kakšen delodajalec so v očeh sedanjih in prihodnjih zaposlenih. Ta podoba se v literaturi imenuje blagovna znamka delodajalca (v nadaljevanju BZD).

Zavzetost zaposlenih je drugi del istega problema. Gallup (2026) navaja, da se je delež zavzetih zaposlenih v svetu po vrhu leta 2022 (23 %) do podatkov za leto 2025 zmanjšal na 20 %, in ocenjuje, da je nizka zavzetost v zadnjem letu svetovno gospodarstvo stala približno 10 bilijonov ameriških dolarjev izgubljene produktivnosti. Gallupov kazalnik se razlikuje od lestvice, ki jo uporabljamo v tem delu, zato števil ne primerjamo neposredno; ob njih pa velja, da je zavzetost povezana tudi z merljivimi poslovnimi izidi. Harter in drugi (2002) so na 7939 poslovnih enotah v 36 podjetjih ugotovili, da je povezanost med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih na ravni enote ter zadovoljstvom strank, produktivnostjo, dobičkom, fluktuacijo zaposlenih in nesrečami dovolj velika, da ima praktično vrednost.

Veliko raziskav BZD je nastalo v okviru zaposlovanja. Interes za podobo delodajalca se je v literaturi pojavil pri raziskovalcih zaposlovanja, ki jih je zanimala privlačnost podjetja za iskalce dela (Lievens in Slaughter, 2016, str. 408), in večina raziskav še danes preučuje učinke na (potencialne) kandidate (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425). Področje se je v zadnjih dveh desetletjih močno razširilo, vendar je razdrobljeno, saj je pojem BZD razumljen različno (Theurer in drugi, 2018). Kako zaznana BZD vpliva na tiste, ki v podjetju že delajo, je manj raziskano. V pregledani literaturi nismo našli raziskave, ki bi na vzorcu slovenskih zaposlenih hkrati preučila zaznano BZD, zavzetost in namero po odhodu.

Besedo »vpliv« iz naslova dela razumemo statistično: preučujemo, koliko zaznana BZD napoveduje zavzetost in koliko ta napoveduje namero po odhodu. Presečna raziskava vzročnosti ne dokazuje; omejitev razlagamo v razdelku o omejitvah. Podobno »zadrževanje zaposlenih« v naslovu pomeni nizko namero po odhodu, ker dejanskih odhodov v anketi ne moremo opazovati.

1.2 Pomen teme

Tema je pomembna z vidika znanosti in prakse. Z vidika znanosti zapolnjuje vrzel med dvema tokovoma literature: raziskavami BZD, ki se opirajo predvsem na kandidate, in raziskavami zavzetosti, ki se osredotočajo na delovne razmere. Povezuje ju z vprašanjem, ali zaznane lastnosti delodajalca zaposlenim delujejo kot vir, iz katerega izvira zavzetost. Z

vidika prakse pomaga kadrovskim službam presoditi, katere vidike delodajalčeve ponudbe zaposleni zaznavajo najšibkeje in kateri od njih so s ciljnimi izidi dejansko povezani. Ni nujno, da so vidiki, ki jih zaposleni ocenjujejo najvišje, tudi tisti, ki najbolj prispevajo k zavzetosti; to razliko preverjamo empirično.

1.3 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je pojasniti, kako zaposleni v slovenskih podjetjih zaznavajo svojega delodajalca, kako se ta zaznava povezuje z njihovo zavzetostjo pri delu in kako se zavzetost povezuje z namero, da bi delodajalca zapustili.

Cilji dela so:

- opredeliti pojem BZD in dimenzije privlačnosti delodajalca ter jih umestiti med dejavnike zavzetosti in zadrževanja,
- razložiti zavzetost in namero po odhodu z modelom zahtev in virov dela ter s teorijo organizacijske pripadnosti,
- na vzorcu zaposlenih v slovenskih podjetjih preveriti merske lastnosti uporabljenih lestvic,
- preveriti hipoteze o povezavah med dimenzijami BZD, zavzetostjo in namero po odhodu,
- iz ugotovitev izpeljati priporočila za upravljanje BZD.

Odgovarjamo na štiri raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako dimenzije BZD, kot jih zaznavajo zaposleni, napovedujejo njihovo zavzetost?
- RV2: Kako je zavzetost povezana z namero po odhodu?
- RV3: Ali zavzetost posreduje povezavo med zaznano BZD in namero po odhodu?
- RV4: Katere dimenzije BZD zaposleni v svojem podjetju zaznavajo najmočneje?

Hipoteze H1 do H3, ki odgovarjajo na prva tri vprašanja, izpeljemo v tretjem poglavju. Četrto vprašanje je opisno in hipoteze nima.

1.4 Metode dela in zgradba naloge

Teoretična poglavja temeljijo na pregledu strokovne literature z metodama deskripcije in kompilacije, pri čemer avtorje med seboj primerjamo, ne samo naštevamo. Empirični del

temelji na anketi, izvedeni spomladi 2026. Podatke obdelamo z opisno statistiko, potrditveno faktorsko analizo, večkratno linearno regresijo in posredovalno analizo z bootstrap intervali zaupanja; vsako metodo opišemo in utemeljimo v četrtem poglavju.

Literaturo smo poiskali prek zbirke Crossref in spletnih strani založnikov in repozitorijev ter iskanja po imenih avtorjev iz že najdenih del. Vključili smo dela v angleščini in slovenščini, ki obravnavajo BZD, zavzetost, organizacijsko pripadnost ali namero po odhodu, in raziskave o uporabljenih merah. Pri izbiri smo imeli prednost recenzirana dela in odprto dostopna dela, pri katerih je bilo mogoče prebrati besedilo; dela, ki smo jih prebrali samo v izvlečku, navajamo brez strani in jim ne pripisujemo ničesar, česar izvleček ne pove. Iskanja nismo izvedli kot sistematičen pregled, zato ne trdimo, da je pregled popoln.

Drugo poglavje opredeli BZD in njene dimenzije ter pregleda raziskave o učinkih BZD na zaposlene. Tretje poglavje obravnava zavzetost, organizacijsko pripadnost in namero po odhodu, pojasni model zahtev in virov dela ter izpelje hipoteze in raziskovalni model. Četrto poglavje opisuje metodologijo, peto predstavi rezultate, šesto jih primerja z literaturo, razpravlja o omejitvah in poda priporočila. Sklep odgovori na raziskovalna vprašanja. V prilogah so vprašalnik v obliki, kot so ga videli anketiranci, dodatne tabele ter opis podatkov in programske kode.

1.5 Predpostavke in omejitve

Delo obravnava zaposlene v podjetjih zasebnega sektorja; zaposleni v javnem sektorju so izključeni, da bi bil vzorec glede na vrsto delodajalca primerljiv. Vzorec je priložnostni in ne omogoča posploševanja na vse zaposlene v Sloveniji. Zavzetost, zaznano BZD in namero po odhodu poroča isti anketiranec ob istem času. Podrobnejše omejitve so v razdelku o omejitvah raziskave.

2 Blagovna znamka delodajalca kot strateški kadrovski instrument

Poglavje sledi eni liniji: kaj je blagovna znamka delodajalca, kako nastaja in kaj naj bi povzročala, kako jo merimo in kaj o njej vemo pri ljudeh, ki v podjetju že delajo. Iz tega izhaja vprašanje, ki ga obravnava tretje poglavje: ali je zaznana BZD povezana z zavzetostjo in z odhodom zaposlenih.

2.1 Pojem, opredelitve in podoba delodajalca

Ambler in Barrow (1996) sta načela upravljanja blagovnih znamk prenesla na področje kadrov in blagovno znamko delodajalca opredelila kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki jih prinaša zaposlitev in ki jih zaposleni povezujejo z delodajalcem. Backhaus in Tikoo (2004) sta pojem razširila v okvir za znanstveno proučevanje: blagovno znamko delodajalca razumeta kot prizadevanja podjetja, da znotraj in zunaj podjetja

predstavi jasno podobo tega, v čem je kot delodajalec drugačno in zaželeno. Okvir temelji na združitvi pristopa, ki podjetje obravnava kot nabor virov, in teorije vrednosti blagovne znamke, avtorja pa ga povežeta z upravljanjem kariere v organizaciji.

Pojem vrednosti blagovne znamke izvira iz trženja. Keller (1993) jo opredeli kot različen odziv potrošnika na trženje blagovne znamke, ki ga povzroča njegovo znanje o njej; to znanje sestavljata zavedanje o blagovni znamki in njena podoba. V zaposlovanju so podobo delodajalca sprva preučevali raziskovalci zaposlovanja (Lievens in Slaughter, 2016, str. 408). Cable in Turban (2001) sta zasnovala pojem znanja o delodajalcu, torej prepričanj, ki jih iskalec zaposlitve goji o potencialnem delodajalcu; pod ta pojem spadajo poznavanje podjetja, njegov ugled in njegova podoba (Lievens in Slaughter, 2016, str. 410).

Literatura pojem uporablja neenotno. Theurer in drugi (2018) so pregledali 187 člankov in ugotovili, da se je raziskovanje BZD v dveh desetletjih močno razmahnilo, hkrati pa razdrobilo, ker se razumevanje pojma in njegovega obsega med avtorji precej razlikuje. V pregledu je navedena tudi opredelitev, po kateri je BZD paket lastnosti zaposlitve, ki so namenjene potencialnim in sedanjim zaposlenim ter so dovolj privlačne in edinstvene, da delodajalca ločijo od konkurentov (Theurer in drugi, 2018, v Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 226); ta izrecno omenja sedanje zaposlene, kar je za naše delo pomembno. Pomen ima tudi razlika med podobo in ugledom: podoba pripada posamezniku, se lahko spreminja in se nanaša na določene vidike, ugled pa je splošna, časovno stabilna sodba, ki jo deli širša javnost (Lievens in Slaughter, 2016, str. 409). Tabela 1 povzema opredelitve, na katere se opiramo.

Tabela 1: Opredelitve izbranih pojmov o delodajalcu

Pojem	Avtorji	Vsebina
Blagovna znamka delodajalca	Ambler in Barrow (1996)	paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi zaposlitve, ki jih zaposleni povezujejo z delodajalcem
Blagovna znamka delodajalca (kot dejavnost)	Backhaus in Tikoo (2004)	prizadevanja podjetja, da znotraj in zunaj podjetja predstavi, v čem je kot delodajalec drugačno in zaželeno
Znanje o delodajalcu	Cable in Turban (2001)	prepričanja iskalca zaposlitve o potencialnem delodajalcu
Privlačnost delodajalca	Berthon in drugi (2005)	predstavljene koristi, ki jih potencialni zaposleni vidi v delu pri določeni organizaciji
Podoba delodajalca	Lievens in Slaughter (2016, str. 409)	skupek spremenljivih miselnih predstav posameznika o specifičnih vidikih podjetja kot delodajalca

Vir: lastno delo na podlagi Ambler in Barrow (1996), Backhaus in Tikoo (2004), Cable in Turban (2001), Berthon in drugi (2005) in Lievens in Slaughter (2016)

Opredelitve se razlikujejo tudi po tem, komu je BZD namenjena. Lievens in Slaughter (2016, str. 410) predlagata, naj se zunanja BZD, torej predstave zunanjih opazovalcev o podjetju kot delodajalcu, pojmovno poveže s podobo delodajalca, notranja BZD, torej predstave zaposlenih, pa z identiteto organizacije. V nadaljevanju ločujemo tri pojme. BZD je splošni pojem. Zaznana BZD je predstava, ki jo o delodajalcu imajo njegovi zaposleni in ki jo merimo z anketo; to je notranja BZD v zgornjem smislu. Dimenzije zaznane BZD so petere vsebinske skupine lastnosti, v katere jo razdeli lestvica EmpAt. Od zaznane BZD ločimo ponudbo vrednosti za zaposlene (angl. employee value proposition, v nadaljevanju EVP), to je edinstvena merila ponudbe delovnega mesta oziroma paket nagrad in koristi, povezanih z zaposlitvijo (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 226); po našem razumevanju EVP pomeni vsebino delodajalčeve obljube, zaznana BZD pa njeno podobo v glavah zaposlenih.

2.2 Nastanek in učinki podobe delodajalca

Podobo oblikuje skoraj vsak vir informacij, od oglasa blagovne znamke do ustnega izročila znancev, empirične raziskave o tem pa so razdrobljene (Lievens in Slaughter, 2016, str. 415). Med dejavniki, ki vplivajo na podobo, Lievens in Slaughter (2016, str. 415) razlikujeta snovne naložbe organizacije (v človeški kapital, razvoj izdelkov, diverzifikacijo) in simbolne naložbe (splošno oglaševanje, odnosi z javnostmi, družbena odgovornost); empiričnih raziskav o njihovem vplivu na podobo je razmeroma malo (Lievens in Slaughter, 2016, str. 416). Pregled navaja raziskavo, v kateri sta dve skupini družbeno odgovornih praks (vračanje skupnosti in okoljske prakse) povečali pričakovano obravnavo kot zaposlenega in pričakovani ponos, to pa je vplivalo na privlačnost organizacije (Lievens in Slaughter, 2016, str. 416). To je vsebinsko blizu aplikativni vrednosti v naši lestvici.

Učinke podobe razvrščata Lievens in Slaughter (2016, str. 413) v več skupin. Kandidati so si bolje zapomnili gradivo organizacij z močno blagovno znamko, študija z magnetno resonanco pa je pokazala manjšo aktivnost možganskih predelov, povezanih z razmišljanjem, pri odločanju o močnih blagovnih znamkah (Lievens in Slaughter, 2016, str. 413–414). Vtisi, izmerjeni zgodaj v postopku zaposlovanja, močno napovedujejo privlačnost organizacije v poznejših fazah, ta pa je povezana s sprejetjem ponudbe; v eni od raziskav so bili posamezniki pripravljeni sprejeti za sedem odstotkov nižjo plačo, če je organizacija imela močno podobo (Lievens in Slaughter, 2016, str. 414). V raziskavi s 339 udeleženci sta Cable in Turban (2003) ugotovila, da ugled za iskalce dela deluje kot signal o lastnostih dela in da poveča ponos, ki ga pričakujejo od članstva v organizaciji. Pregled med učinki navaja še razlikovanje od konkurentov (v bančništvu so bile točke razlikovanja simbolne in ne instrumentalne lastnosti; to je edina raziskava s tega področja), čustveno vez tudi po zaposlitvi in poslovne izide, za katere je bila skrbno izvedena le ena raziskava (Lievens in Slaughter, 2016, str. 414–415).

Za razlago učinkov se v literaturi največkrat uporabljajo teorija signalizacije, teorija socialne identitete in model verjetnosti elaboracije; pregled pa opozarja, da so ti mehanizmi pogosto uporabljeni za utemeljitev hipotez, dejanski posredniki pa običajno niso neposredno preizkušeni (Lievens in Slaughter, 2016, str. 421). Teorija socialne identitete izhaja iz tega, da ljudje opredeljujejo sebe z organizacijo, katere člani so, in zato pozorno spremljajo, kako organizacijske lastnosti odsevajo nanje (Lievens in Slaughter, 2016, str. 421); za zaposlene bi to pomenilo, da zaznane lastnosti delodajalca doživljajo kot izraz lastne vrednosti. To je naša razlaga možne poti do zavzetosti, ki je v tem delu ne preizkušamo: preverimo le, ali zavzetost statistično posreduje povezavo.

Učinki niso enaki za vse skupine. Pri belgijski vojski so imeli zaposleni bistveno slabše mnenje o organizaciji kot novinci (Lievens in Slaughter, 2016, str. 420), potencialni kandidati, dejanski kandidati in zaposleni pa so se po splošni usmerjenosti na simbolne vidike podobe malo razlikovali, dejanski kandidati pa so instrumentalnim lastnostim pripisovali večji pomen (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425). V raziskavi študentov iz štirih držav so bile posamezne instrumentalne lastnosti različno cenjene, učinka kulturnih vrednot pa ni mogoče ločiti od drugih okoliščin (Lievens in Slaughter, 2016, str. 426). Iz tega sledi, da ocen zaposlenih ne moremo povzeti po raziskavah kandidatov in da rezultatov tujih vzorcev ne smemo brez pridržka prenesti na Slovenijo; zato zaznano BZD merimo neposredno pri zaposlenih.

2.3 Merjenje in dimenzije privlačnosti delodajalca

Literatura pozna dva pristopa k merjenju podobe. Elementaristični pristop podobo razstavi na posamezne lastnosti, celostni pa uporablja splošne ocene privlačnosti organizacije (Lievens in Slaughter, 2016, str. 407). Lievens in Slaughter (2016, str. 411) razlikujeta instrumentalne lastnosti delodajalca, ki so otipljive in imajo uporabno vrednost (lokacija, plača, ugodnosti, možnosti napredovanja), in simbolne lastnosti, ki so subjektivne in neotipljive ter z njimi ljudje izražajo svoje vrednote; lestvico EmpAt navajata med primeri meril za instrumentalne lastnosti. Poleg teh opozarjata na izkustvene lastnosti, ki so v raziskavah o zaposlovanju manj pogoste (Lievens in Slaughter, 2016, str. 412). Merila so se pogosto razvijala brez povezave s pojmovno zasnovo in mešajo podobo delodajalca in podobo organizacije (Lievens in Slaughter, 2016, str. 412), zato je pomembno, da merimo zaznavo delodajalca in ne organizacije kot celote.

Berthon in drugi (2005) so privlačnost delodajalca opredelili kot koristi, ki jih potencialni zaposleni vidi v delu pri določeni organizaciji, in izhajali iz zamisli, da so zaposleni prvi trg podjetja. Za merjenje so razvili lestvico privlačnosti delodajalca (angl. Employer Attractiveness Scale, EmpAt). Po opisu v poznejši raziskavi (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 228) ima izvirna lestvica 25 postavk v petih dimenzijah: ekonomski, interesni, socialni, razvojni in aplikativni vrednosti. Testirana je bila na študentih zadnjih letnikov (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 227), torej na ljudeh, ki delodajalca šele izbirajo.

Dimenzijska zgradba ni neomajna (tabela 2). Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu (2021, str. 228) navajata, da je lestvica v več raziskavah pokazala trdnost in stabilnost, razen aplikativne vrednosti, ki je pri večini raziskav dosegla nizke ocene; pri prilagoditvi so zato aplikativne postavke izpustili in dodali postavke o vodenju, na vzorcu 152 romunskih zaposlenih in študentov pa je eksplorativna faktorska analiza dala štiri dimenzije (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 224). Tudi Sivertzen in drugi (2013) so lestvico preverili na 366 odgovorih študentov o treh norveških inženirskih podjetjih in ugotovili, da potrditev vodi do drugačnih dimenzij kot v izvirni raziskavi. Zato izvirne petfaktorske zgradbe pri sebi ne privzamemo, ampak jo preverimo s potrditveno faktorsko analizo.

Tabela 2: Dimenzije lestvice EmpAt in njenih prilagoditev v izbranih raziskavah

Raziskava	Vzorec	Dimenzije
Berthon in drugi (2005), po opisu v Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu (2021, str. 228)	študenti zadnjih letnikov	ekonomska, interesna, socialna, razvojna in aplikativna vrednost (25 postavk)
Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu (2021, str. 224)	152 zaposlenih in študentov v Romuniji	socialna vrednost, interesna vrednost, vrednost vodenja in vrednost ugodnosti
Sivertzen in drugi (2013)	366 odgovorov študentov na Norveškem	drugačne dimenzije kot v izvirni raziskavi; med njimi inovativna, psihološka in aplikativna vrednost

Vir: lastno delo na podlagi Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu (2021) in Sivertzen in drugi (2013)

Lestvico uporabljamo prirejeno. V romunski prilagoditvi so anketiranci ocenjevali, kako pomembne so lastnosti delodajalca (od 1 = ni pomembno do 5 = zelo pomembno) (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 228); naše postavke pa sprašujejo, v kolikšni meri sedanji delodajalec te lastnosti zagotavlja. Zato merimo zaznano BZD in ne pomembnosti lastnosti. Pri vsaki od petih dimenzij smo zbrali tri postavke, skupaj 15; skrajšana lestvica ni enakovredna izvirni. Tabela 3 prikazuje dimenzije in vsebino, ki jo posamezna dimenzija pokriva v tej raziskavi.

Tabela 3: Dimenzije zaznane BZD v raziskavi in primeri postavk

Dimenzija	Vsebina v raziskavi	Primer postavke
Interesna vrednost	zanimivo delo, novi načini dela, uporaba ustvarjalnosti	Moj delodajalec uvaja nove načine dela.
Socialna vrednost	delovno vzdušje, odnos z vodjo in sodelavci	Sodelavci so si med seboj v oporo.
Ekonomska vrednost	plača, varnost zaposlitve, napredovanje	V podjetju so resnične možnosti za napredovanje.
Razvojna vrednost	priznanje, izkušnje za kariero, samozavest	Moj delodajalec prepozna in ceni dosežke zaposlenih.
Aplikativna vrednost	uporaba znanja, prenos znanja, družbena odgovornost delodajalca	Svoje znanje lahko prenašam na sodelavce.

Vir: lastno delo na podlagi Berthon in drugi (2005) in Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu (2021)

2.4 Blagovna znamka delodajalca pri zaposlenih

Večina raziskav preučuje učinke podobe na (potencialne) kandidate, podoba oziroma identiteta pa lahko učinkuje tudi na zaposlene, in sicer na ponos, zadovoljstvo, delovno uspešnost in zadržanje (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425). Pregled navaja raziskavo, v kateri so bili zaposleni v storitvenih organizacijah, ki so okolje zaznavali kot odprto in iskreno, bolj prepričani v blagovno znamko podjetja in zanjo bolj zavezani (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425), ter čustveno vez z delodajalcem po zaposlitvi (Lievens in Slaughter, 2016, str. 414). Tabela 4 povzema raziskave, ki so zaposlene ali zaznano BZD neposredno vključile; vse so omejene, kot opisujemo za vsako posebej.

Tabela 4: Izbrane raziskave o BZD in izidih pri zaposlenih

Raziskava	Vzorec in zasnova	Ugotovitev
Davies (2008)	854 komercialnih menedžerjev v 17 organizacijah, anketa	asociacije z delodajalcem napovedujejo zadovoljstvo, naklonjenost, zaznano različnost in zvestobo; nobena razsežnost ne prevladuje
Kucherov in Zavyalova (2012)	ruska podjetja z BZD in brez nje, kazalniki podjetij in anketa zaposlenih	nižja fluktuacija in višje naložbe v razvoj kadrov v podjetjih z BZD
Tanwar in Prasad (2016)	pilotna kvalitativna raziskava v enem informacijsko-tehnološkem podjetju	pozitivna povezava med izidi BZD in zadržanjem ter med BZD in organizacijsko pripadnostjo
Staniec in Kalińska-Kula (2021)	120 zaposlenih, priložnostni vzorec	notranje dejavnosti BZD značilno vplivajo na oblikovanje EVP
Tkalac Verčič (2021)	1805 zaposlenih iz 12 velikih hrvaških podjetij	značilne pozitivne povezave med zavzetostjo, zaznano BZD, zaznano organizacijsko podporo in zadovoljstvom z notranjo komunikacijo
Pološki Vokić in drugi (2023)	3457 hrvaških zaposlenih	zadovoljstvo z notranjo komunikacijo je pozitivno povezano z zaznano privlačnostjo delodajalca

Vir: lastno delo na podlagi navedenih raziskav

Med raziskavami je ena kvalitativna iz enega podjetja (Tanwar in Prasad, 2016), ena primerja podjetja in ne posameznikov (Kucherov in Zavyalova, 2012), ena uporablja EVP kot nadomestek angažiranosti in ne merila zavzetosti pri delu (Staniec in Kalińska-Kula, 2021), tri pa so presečne ankete (Davies, 2008; Tkalac Verčič, 2021; Pološki Vokić in drugi, 2023). Nobena od njih v izvlečku ne omenja preizkusa, ali zavzetost pojasnjuje povezavo med BZD in odhodom, in med njimi ni raziskave na slovenskih zaposlenih. Slovenski avtorji so obravnavali zavzetost in vodenje (Žnidaršič in Bernik, 2021; Penger in Černe, 2014), vendar BZD ne merijo; kako je z zaposlovanjem v Sloveniji, kažejo podatki iz uvoda.

Tako se linija poglavja sklene. BZD je v literaturi opredeljena kot paket koristi in kot podoba delodajalca; zunanja in notranja plat se ločita, učinki pa so najbolje dokazani pri kandidatih. Za merjenje notranje plati je na voljo lestvica EmpAt, katere zgradba pa se je v

prilagoditvah spreminjala, zato jo preverimo na lastnih podatkih. O učinkih na sedanje zaposlene je malo raziskav, so po zasnovi omejene in niso preverjale posredniške vloge zavzetosti. Iz tega izhaja izhodišče tretjega poglavja: če zaznane lastnosti delodajalca vplivajo na zaposlene, je naravni kandidat za posrednika zavzetost, ki je v literaturi povezana z odhodom.

Zato empirični del preveri, ali je zaznana BZD pri slovenskih zaposlenih povezana z zavzetostjo in namero po odhodu, in ali zavzetost to povezavo pojasni. Zavzetost, organizacijsko pripadnost in namero po odhodu obravnava naslednje poglavje.

3 Zavzetost, pripadnost in namera po odhodu zaposlenih

Poglavje razloži, kaj je zavzetost pri delu in kako jo merimo, predstavi model zahtev in virov dela kot teoretično podlago za povezavo med delovnimi pogoji in zavzetostjo, obravnava organizacijsko pripadnost in namero po odhodu ter se konča z izpeljavo hipotez in raziskovalnim modelom.

3.1 Zavzetost pri delu

Kahn (1990) izhaja iz predpostavke, da ljudje v delovnih vlogah različno močno uporabljajo svoj fizični, kognitivni in čustveni jaz, kar vpliva na njihovo delo in na izkušnjo dela. Zavzetost je v tem pogledu mera tega, koliko svojega jaza zaposleni vloži v delovno vlogo. Podobno Rich in drugi (2010) zavzetost pojmujejo kot vložek posameznikovega celotnega jaza v vlogo; v raziskavi 245 gasilcev in njihovih nadrejenih so pokazali, da zavzetost posreduje povezave med skladnostjo vrednot, zaznano organizacijsko podporo in osnovnimi samoocenami na eni strani ter uspešnostjo pri nalogah in organizacijskim državljanskim vedenjem na drugi.

V tradiciji okoli Schaufelija zavzetost pri delu opredeljujejo kot pozitivno, izpolnjujoče, čustveno-motivacijsko stanje dobrega počutja, povezanega z delom, ki ga označujejo vitalnost, predanost in zatopljenost; večina avtorjev se strinja, da imajo zavzeti zaposleni veliko energije in se z delom močno poistovetijo (Bakker in drugi, 2008). Priročnik lestvice vitalnost opiše kot visoko raven energije in duševne vzdržljivosti pri delu, pripravljenost vlagati trud in vztrajnost kljub težavam, predanost kot močno vključenost v delo z občutkom pomena, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva, zatopljenost pa kot polno zbranost in veselje pri delu, ob katerem čas hitro mine in je odmik od dela težak (Schaufeli in Bakker, 2004b, str. 5–6). Po priročniku sta vitalnost in predanost neposredni nasprotji izčrpanosti in cinizma, ki sestavljata jedro izgorelosti (Schaufeli in Bakker, 2004b, str. 6); Schaufeli in Bakker (2004a) sta v štirih poklicnih vzorcih ugotovila, da sta izgorelost in zavzetost negativno povezani in si delita med 10 % in 25 % variance. Zavzetost se razlikuje tudi od sorodnih pojmov, na primer od organizacijske pripadnosti (Bakker in drugi, 2008), in pokazali so, da kaže diskriminantno veljavnost glede na stališča do dela in

da jo je mogoče uporabiti kot posrednika med oddaljenimi dejavniki in delovno uspešnostjo (Christian in drugi, 2011).

Najpogosteje uporabljeno merilo je vprašalnik Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ki je bil preverjen v številnih državah (Bakker in drugi, 2008). Schaufeli in drugi (2006) so na podatkih iz desetih držav (N = 14.521) pokazali, da je prvotno 17-postavkovno lestvico mogoče skrajšati na devet postavk (UWES-9), da je faktorska veljavnost potrjena s potrditveno faktorsko analizo ter da imajo ocene treh podlestvic dobro notranjo zanesljivost in ponovljivost. Po priročniku je lestvica prosta za uporabo v nekomercialnih znanstvenih raziskavah (Schaufeli in Bakker, 2004b, str. 49); takšna je tudi naša uporaba.

Pojem in merjenje zavzetosti nista nesporna. Saks in Gruman (2014) ugotavljata, da v literaturi ni soglasja o pomenu zavzetosti, da se glede najbolj razširjenega merila postavljajo dvomi o veljavnosti in da je zaradi omejitev raziskav težko sklepati o vzrokih in posledicah zavzetosti. Zato zavzetost v tem delu obravnavamo kot lastnost, merjeno z UWES-9, in ne kot dokončno opredeljen pojem.

Raziskave nanjo povezujejo več dejavnikov. Saks (2006) je na 102 zaposlenih iz različnih služb in organizacij ugotovil, da zaznana organizacijska podpora napoveduje zavzetost z delom in zavzetost z organizacijo, da značilnosti dela napovedujejo zavzetost z delom ter da postopkovna pravičnost napoveduje zavzetost z organizacijo. Obe vrsti zavzetosti sta posredovali povezave med temi dejavniki in zadovoljstvom z delom, organizacijsko pripadnostjo, namero po odhodu ter organizacijskim državljanskim vedenjem. Saks (2022) je pozneje predlagal model, po katerem sistem kadrovskih praks, ki izražajo skrb za zaposlene, ustvari klimo skrbi, ta pa pri zaposlenih vodi v večjo zavzetost. Bakker in drugi (2008) navajajo, da zavzetost najbolje napovedujejo viri dela, na primer samostojnost, vodenje z usmerjanjem (angl. supervisory coaching) in povratna informacija o delu, ter osebni viri, na primer optimizem, samoučinkovitost in samospoštovanje. Prve raziskave po njihovem pregledu kažejo, da zavzetost napoveduje tudi delovno uspešnost in zadovoljstvo strank.

Na slovenskih zaposlenih sta Žnidaršič in Bernik (2021) na vzorcu 343 zaposlenih v podjetjih v Sloveniji ugotovili, da so politike in prakse organizacije, ki podpirajo usklajevanje dela in družine, pozitivno povezane s tem usklajevanjem, usklajevanje pa z zavzetostjo; zavzetost je bila višja tudi pri tistih, ki so organizacijsko podporo bolje zaznavali. Pri starejših zaposlenih v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih je bil ugotovljen značilen negativen vpliv vedenjskih simptomov izgorelosti na zavzetost (Rožman in drugi, 2018). Obe raziskavi zavzetost povezujeta z delovnimi razmerami, z blagovno znamko delodajalca pa ne.

Tabela 5 povzema raziskave, ki jih v nadaljevanju uporabljamo kot podlago za hipoteze.

Tabela 5: Izbrane raziskave o dejavnikih in posledicah zavzetosti

Raziskava	Vzorec in zasnova	Ugotovitev
Saks (2006)	102 zaposlena, anketa	zaznana organizacijska podpora napoveduje zavzetost z delom in z organizacijo; zavzetost posreduje povezave z namero po odhodu
Schaufeli in Bakker (2004a)	štirje poklicni vzorci, skupaj N = 1698	zavzetost napovedujejo viri dela in posreduje povezavo med viri in namero po odhodu
Rich in drugi (2010)	245 gasilcev in nadrejeni	zavzetost posreduje povezave med skladnostjo vrednot, organizacijsko podporo in uspešnostjo
Christian in drugi (2011)	kvantitativni pregled	zavzetost je ločljiva od stališč do dela in povezana z dejavniki ter posledicami
Harter in drugi (2002)	7939 poslovnih enot v 36 podjetjih	zadovoljstvo in zavzetost enote sta povezana s fluktuacijo, dobičkom in drugimi izidi
Penger in Černe (2014)	289 članov skupin in 23 nadzornikov	verodostojno vodenje je povezano z zavzetostjo; podpora nadzornika delno posreduje
Žnidaršič in Bernik (2021)	343 zaposlenih v Sloveniji	podpora usklajevanju dela in družine je povezana z zavzetostjo

Vir: lastno delo na podlagi navedenih raziskav

3.2 Zavzetost in izidi dela

Zavzetost se v literaturi pojavlja kot napovednik pomembnih izidov. Harter in drugi (2002) so na ravni poslovnih enot pokazali povezanost zadovoljstva in zavzetosti z zadovoljstvom strank, produktivnostjo, dobičkom, fluktuacijo in nesrečami. Pri posameznikih so Rich in drugi (2010) pokazali, da zavzetost posreduje povezave med skladnostjo vrednot, organizacijsko podporo in uspešnostjo, Christian in drugi (2011) pa so preučili povezave zavzetosti z uspešnostjo pri nalogah in z uspešnostjo, ki presega naloge. Prve raziskave kažejo tudi povezavo zavzetosti z zadovoljstvom strank (Bakker in drugi, 2008). Pri tem ostaja vprašanje vzročne smeri: Saks in Gruman (2014) opozarjata, da je zaradi omejitev raziskav o vzrokih in posledicah zavzetosti težko sklepati. Za naše delo je pomembno, da navedene raziskave med izidi zavzetosti omenjajo fluktuacijo (Harter in drugi, 2002) in namero po odhodu (Saks, 2006), zato je smiselno zavzetost preizkusiti kot posrednika do odhoda.

3.3 Model zahtev in virov dela

Zavzetost in izgorelost pojasnjuje model zahtev in virov dela (angl. job demands-resources, v nadaljevanju JD-R). Model razvršča delovne razmere v dve skupini, v zahteve in vire dela, ki so različno povezane z izidi: v raziskavi, s katero je bil model preizkušen (N = 374 v treh poklicnih skupinah), so bile zahteve povezane predvsem z izčrpanostjo, pomanjkanje virov pa z odtujenostjo od dela (Demerouti in drugi, 2001). Bakker in Demerouti (2007) model predstavita kot prožnejšo alternativo modelu delovnega nadzora

in modelu neravnotežja med trudom in nagrado ter poudarita, da ga je mogoče uporabiti v zelo različnih poklicih in da vključuje negativne in pozitivne kazalnike dobrega počutja zaposlenih. Kasneje se je model razvil v teorijo JD-R, ki je bila uporabljena v tisočih organizacijah (Bakker in Demerouti, 2017).

Za naše vprašanje je najpomembnejša raziskava, v kateri sta Schaufeli in Bakker (2004a) na štirih neodvisnih poklicnih vzorcih (skupaj N = 1698) pokazala, da zavzetost napovedujejo izključno razpoložljivi viri dela, da je zavzetost povezana z namero po odhodu in da zavzetost posreduje povezavo med viri dela in namero po odhodu. Takšno strukturo, v kateri zavzetost stoji med delovnimi pogoji in odhodom, uporabljamo kot zgled za tretjo hipotezo. Saks in Gruman (2014) predlagata še teorijo, ki Kahnovo teorijo zavzetosti združuje z modelom JD-R.

Vloga voditelja in neposredne podpore je v tej shemi poseben vir. Penger in Černe (2014) sta na 289 članih skupin in 23 nadzornikih pokazala pozitivno povezavo med verodostojnim vodenjem na ravni skupine ter zadovoljstvom z delom in zavzetostjo članov, pri čemer je zaznana podpora nadzornika povezavo med verodostojnim vodenjem in zadovoljstvom z delom posredovala v celoti, povezavo z zavzetostjo pa delno. Z modelom JD-R ugotovitev povezujemo tako, da je podpora nadzornika vir, ki ga zaposleni lahko pripišejo delodajalcu.

3.4 Teorija socialne izmenjave in organizacijska podpora

Poleg modela JD-R zavzetost pojasnjuje tudi teorija socialne izmenjave: Saks (2006) je na njej zasnoval model dejavnikov in posledic zavzetosti z delom in z organizacijo. Podobno teorija organizacijske podpore razlaga, zakaj zaposleni ugodno obravnavo organizacije vračajo s pozitivnimi stališči in vedenjem. Rhoades in Eisenberger (2002) navajata štiri procese, na katere se ta učinek opira: prepričanje zaposlenih, da so dejanja organizacije prostovoljna, občutek obveznosti, da organizaciji pomagajo, zadovoljitev družbeno-čustvenih potreb in pričakovanje, da bo uspešnost nagrajena.

Obe teoriji vodita k isti smeri pričakovanja kot JD-R: delodajalčeva ponudba, ki jo zaposleni zaznavajo kot vir ali kot izraz skrbi, naj bi bila povezana z višjo zavzetostjo. V empiričnem delu teh teorij ne postavljamo nasproti: merimo zaznano ponudbo, zavzetost in namero po odhodu, ne pa mehanizmov (obveznosti, izmenjave), ki naj bi povezave pojasnili.

3.5 Organizacijska pripadnost in namera po odhodu

3.5.1 Organizacijska pripadnost

Allen in Meyer (1990) organizacijsko pripadnost razdelita na tri sestavine: čustveno, ki pomeni čustveno navezanost na organizacijo, poistovetenje z njo in vpletenost vanjo, nadaljevalno, ki temelji na stroških, ki jih zaposleni povezujejo z odhodom, in normativno,

ki pomeni občutek obveznosti, da ostane. V njuni raziskavi sta se čustvena in nadaljevalna sestavina izkazali za empirično ločljivi, z različnimi korelati. Rhoades in Eisenberger (2002) sta v pregledu z več kot 70 raziskavami ugotovila, da je zaznana organizacijska podpora, torej prepričanje zaposlenih, da organizacija ceni njihov prispevek in skrbi za njihovo dobro počutje, povezana z zadovoljstvom z delom, pozitivnim razpoloženjem, čustveno pripadnostjo, uspešnostjo in manjšim umikom z dela. Kot tri velike skupine ugodne obravnave, ki so povezane z zaznano podporo, navajata pravičnost, podporo nadrejenega ter organizacijske nagrade in ugodne delovne razmere.

Zavzetost in organizacijska pripadnost nista isto. Ob zavzetosti, ki izraža energijo in vključenost v delo, pripadnost izraža navezanost na organizacijo (Allen in Meyer, 1990). Rich in drugi (2010) so v raziskavi poleg zavzetosti preverili še vpletenost v delo, zadovoljstvo z delom in notranjo motivacijo kot posrednike in ugotovili, da ti zavzetosti pri pojasnjevanju povezav niso presegli. V tem delu pripadnosti ne merimo; omejujemo se na zavzetost in se zavedamo, da lahko pripadnost kot sorodna lastnost prispeva k namenu odhoda.

3.5.2 Namera po odhodu

Namera po odhodu je miselni korak v procesu odhoda. Tett in Meyer (1993) sta na metaanalitičnih podatkih 178 neodvisnih vzorcev iz 155 raziskav ugotovila, da zadovoljstvo in pripadnost neodvisno prispevata k napovedi namere, da namero močneje napoveduje zadovoljstvo kot pripadnost in da namera posreduje skoraj vso povezavo med stališči in dejanskim odhodom. Metaanaliza napovednikov odhoda je pokazala tudi moderatorje povezav med napovedniki in odhodom (Griffeth in drugi, 2000). Pregled stoletja raziskovanja odhodov z dela kaže, da se je od začetka 21. stoletja pozornost razširila tudi na psihologijo ostajanja in na pot stališč skozi čas, ne samo na odhajanje (Hom in drugi, 2017).

Ker dejanskega odhoda v presečni raziskavi ne moremo opazovati, merimo namero. Bothma in Roodt (2013) sta na popolnem vzorcu zaposlenih iz enega podjetja s področja informacijskih in komunikacijskih tehnologij ($n = 2429$) preverila skrajšano šestpostavkovno lestvico namere po odhodu (angl. Turnover Intention Scale, TIS-6), ugotovila sprejemljivo zanesljivost ($\alpha = 0{,}80$) in pokazala, da lestvica značilno razlikuje med zaposlenimi, ki so podjetje pozneje zapustili, in tistimi, ki so ostali. Zadrževanje zaposlenih zato obravnavamo kot nizko namero po odhodu; to je približek, ne merilo dejanskega zadrževanja.

3.5.3 Zadrževanje zaposlenih

Zadrževanje zaposlenih je izid, ki ga podjetja spremljajo prek odhodov, v presečni raziskavi pa ga je mogoče ocenjevati le prek namere; razlog za to izbiro sta metaanaliza, po kateri namera posreduje skoraj vso povezavo med stališči in odhodom (Tett in Meyer, 1993), in ugotovitev, da lestvica namere razlikuje tiste, ki podjetje pozneje zapustijo, od

tistih, ki ostanejo (Bothma in Roodt, 2013). Namera ni odhod: pozneje se lahko zaposleni odloči drugače, ali pa odhod ni v njegovi moči. Zato rezultate o nameri beremo kot kazalnik tveganja, ne kot napoved števila odhodov.

Raziskave, ki so BZD povezale z zadržanjem, so po pregledu v drugem poglavju redke in kvalitativne ali na ravni podjetij; pri posameznih zaposlenih je povezava med zaznano BZD, zavzetostjo in odhodom zato empirično odprta, kar je izhodišče hipotez.

3.6 Izpeljava hipotez in raziskovalni model

3.6.1 Dimenzije zaznane blagovne znamke delodajalca in zavzetost

Prva skupina hipotez izhaja iz opazke, da dimenzije zaznane BZD vsebinsko spominjajo na vire, ki jih model JD-R navaja kot napovednike zavzetosti. Ujemanje je naša razlaga in ne ugotovitev navedenih raziskav: nobena od njih ni merila BZD kot vira dela. Ker so dimenzije med seboj povezane, hipoteze oblikujemo tako, da vsaka dimenzija napoveduje zavzetost ob nadzoru preostalih dimenzij in demografskih spremenljivk.

Interesna vrednost opisuje delo, ki je zanimivo, uvaja nove načine dela in omogoča ustvarjalnost. Med viri dela Bakker in drugi (2008) navajajo samostojnost, Saks (2006) pa je pokazal, da značilnosti dela napovedujejo zavzetost z delom. Iz tega izhaja hipoteza H1a, da je zaznana interesna vrednost delodajalca pozitivno povezana z zavzetostjo.

Socialna vrednost zajema delovno vzdušje ter odnos z vodjo in sodelavci. Saks (2006) je pokazal, da zaznana organizacijska podpora napoveduje zavzetost, Penger in Černe (2014) pa sta ugotovila, da zaznana podpora nadzornika posreduje povezavo med verodostojnim vodenjem in zavzetostjo. Hipoteza H1b zato predpostavlja pozitivno povezavo med zaznano socialno vrednostjo in zavzetostjo.

Ekonomska vrednost zajema plačo, varnost zaposlitve in možnosti napredovanja. Organizacijske nagrade in ugodne delovne razmere so ena od treh skupin ugodne obravnave, povezanih z zaznano organizacijsko podporo (Rhoades in Eisenberger, 2002), ta pa napoveduje zavzetost (Saks, 2006). Povezava je torej posredna in izhaja iz dveh raziskav, ki sta bili opravljeni neodvisno; zato je H1c, da je zaznana ekonomska vrednost pozitivno povezana z zavzetostjo, med hipotezami o dimenzijah najšibkeje utemeljena.

Razvojna vrednost zajema priznanje dosežkov, izkušnje za kariero in rast samozavesti. Med viri, ki napovedujejo zavzetost, so povratna informacija o delu in vodenje z usmerjanjem (Bakker in drugi, 2008), kar je vsebinsko blizu priznanju in razvoju. Na podlagi tega postavljamo hipotezo H1d o pozitivni povezanosti zaznane razvojne vrednosti z zavzetostjo.

Aplikativna vrednost zajema uporabo znanja, prenos znanja na sodelavce in družbeno odgovornost delodajalca. Neposredne raziskave povezave z zavzetostjo nismo našli.

Sivertzen in drugi (2013) so aplikativno vrednost povezali z ugledom podjetja pri študentih, v več raziskavah pa je ta dimenzija dosegla nizke ocene (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 228). Hipoteza H1e o pozitivni povezanosti zaznane aplikativne vrednosti z zavzetostjo je zato smerna domneva in ne napoved, ki bi jo literatura izrecno podpirala.

3.6.2 Zavzetost in namera po odhodu

Ugotovitve, da je zavzetost povezana z namero po odhodu (Schaufeli in Bakker, 2004a; Saks, 2006), in da je zavzetost na ravni poslovnih enot povezana s fluktuacijo zaposlenih (Harter in drugi, 2002), podpirajo hipotezo H2, da je višja zavzetost povezana z nižjo namero po odhodu. Pri tem je treba upoštevati, da se zavzetost v literaturi loči od zadovoljstva in pripadnosti, ki sta tudi napovednika namere (Christian in drugi, 2011; Tett in Meyer, 1993); v naši raziskavi teh spremenljivk ne merimo, zato povezave zavzetosti ne moremo ločiti od njunega vpliva.

3.6.3 Posredovanje zavzetosti

Zavzetost je v raziskavah posredovala povezavo med delovnimi pogoji ali predhodniki in namero po odhodu (Schaufeli in Bakker, 2004a; Saks, 2006), posrednik pa je bila tudi med zaznano organizacijsko podporo in uspešnostjo (Rich in drugi, 2010). Da je BZD pomembna tudi za sedanje zaposlene, kažeta pregled (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425) in raziskava (Tanwar in Prasad, 2016); zaznana BZD je z zavzetostjo povezana tudi na Hrvaškem (Tkalac Verčič, 2021). V povzetkih teh raziskav preverjanja posredovanja prek zavzetosti nismo zasledili. Hipoteza H3 pravi, da zavzetost posreduje povezavo med zaznano BZD in namero po odhodu.

3.6.4 Pot od delodajalčeve ponudbe do odhoda

Hipoteze skupaj sestavljajo verigo. Na začetku je ponudba delodajalca, ki jo zaposleni zaznavajo prek petih dimenzij. Ta ponudba je lahko za zaposlene vir, ki spodbuja zavzetost, zavzetost pa je lahko stanje, ki zmanjšuje željo po odhodu. Verigo bi bilo mogoče obrniti: zavzeti zaposleni delodajalca morda ocenjujejo ugodneje, ker se v delu dobro počutijo. Presečna zasnova obeh smeri ne loči, zato verigo obravnavamo kot raziskovalno hipotezo in ne kot ugotovljeno zaporedje. Poleg tega je mogoče, da ima na vse tri spremenljivke vpliv tretji dejavnik, na primer splošna naravnanost k odgovarjanju, ki jo kontrolne spremenljivke ne zajamejo.

3.6.5 Kontrolne spremenljivke

Starost, spol, delovno dobo in vodstveni položaj vključimo kot kontrolne spremenljivke. Pregled poroča (Lievens in Slaughter, 2016, str. 424), da se vrednote pri delu med generacijami razlikujejo: študenti, vprašani leta 2006, so v primerjavi s tistimi iz leta 1976 višje vrednotili prosti čas in zunanje nagrade ter nižje notranje in socialne. Pri spolu poroča o majhnih razlikah v preferencah za lastnosti dela, pri večini so razlike po velikosti učinka

d manjše od 0,20 (Lievens in Slaughter, 2016, str. 425). Te ugotovitve se nanašajo na vrednote kandidatov in ne na zavzetost zaposlenih, zato kontrol ne obravnavamo kot samostojnih hipotez; vključimo jih zato, da bi dimenzije zaznane BZD lahko ocenjevali neodvisno od njih.

3.6.6 Raziskovalni model in merila odločitve

Hipoteze, v istem vrstnem redu kot raziskovalna vprašanja, so:

- H1a: Zaznana interesna vrednost delodajalca je pozitivno povezana z zavzetostjo zaposlenih.
- H1b: Zaznana socialna vrednost delodajalca je pozitivno povezana z zavzetostjo zaposlenih.
- H1c: Zaznana ekonomska vrednost delodajalca je pozitivno povezana z zavzetostjo zaposlenih.
- H1d: Zaznana razvojna vrednost delodajalca je pozitivno povezana z zavzetostjo zaposlenih.
- H1e: Zaznana aplikativna vrednost delodajalca je pozitivno povezana z zavzetostjo zaposlenih.
- H2: Višja zavzetost zaposlenih je povezana z nižjo namero po odhodu.
- H3: Zavzetost posreduje povezavo med zaznano BZD in namero po odhodu.

Tabela 6 povzema, na katere raziskave se opira posamezna hipoteza.

Tabela 6: Hipoteze in njihova teoretična podlaga

Hipoteza	Teoretična podlaga	Opora v literaturi
H1a	viri dela: samostojnost, značilnosti dela	Bakker in drugi (2008); Saks (2006)
H1b	podpora vodje in organizacije	Saks (2006); Penger in Černe (2014)
H1c	organizacijske nagrade prek zaznane podpore	Rhoades in Eisenberger (2002); Saks (2006)
H1d	povratna informacija, vodenje z usmerjanjem	Bakker in drugi (2008)
H1e	uporaba znanja in družbena odgovornost; neposredne podpore ni	Sivertzen in drugi (2013)
H2	zavzetost kot dejavnik odhoda	Schaufeli in Bakker (2004a); Saks (2006); Harter in drugi (2002)
H3	zavzetost kot posrednik	Schaufeli in Bakker (2004a); Saks (2006); Rich in drugi (2010)

Vir: lastno delo

Povezave med spremenljivkami prikazuje slika 1: pet dimenzij zaznane BZD napoveduje zavzetost (H1a do H1e), zavzetost je negativno povezana z namero po odhodu (H2),

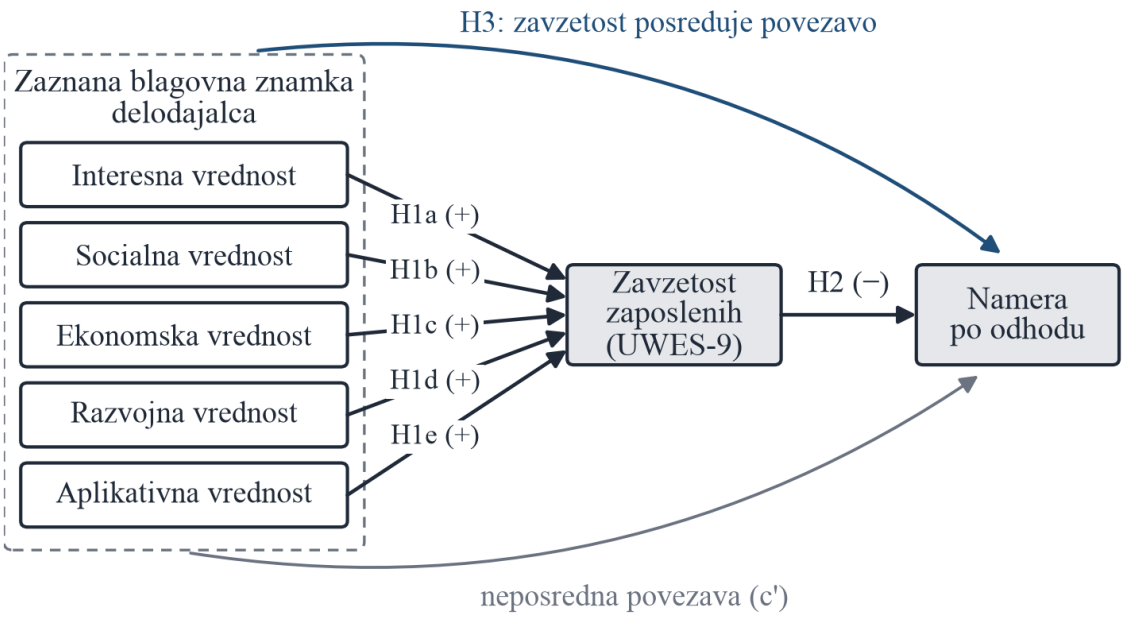
zaznana BZD pa je z namero po odhodu povezana posredno prek zavzetosti in morda tudi neposredno (H3). Pri vseh povezavah nadzorujemo starost, spol, delovno dobo in vodstveni položaj; izbrali smo jih, ker jih anketa zbira in ker lahko hkrati vplivajo na zaznavo delodajalca in na zavzetost, ne pa zato, ker bi jih utemeljevala lastna teorija.

Merilo odločitve določimo vnaprej. Hipoteze H1a do H1e potrdimo, kadar je standardizirani regresijski koeficient dimenzije pozitiven, značilen pri $p < 0,05$ in kadar 95-odstotni interval zaupanja, dobljen z bootstrapom, ne vsebuje ničle; za H2 velja enako merilo za negativni koeficient zavzetosti; H3 potrdimo, kadar interval zaupanja posrednega učinka ne vsebuje ničle. Merila so natančneje opisana v naslednjem poglavju.

3.7 Sinteza teoretičnega dela

Teoretični del sestavlja ena linija. Drugo poglavje je pokazalo, da je BZD paket koristi in podoba, ki jo zaposleni oblikujejo o delodajalcu, da pa so učinki te podobe najbolje raziskani pri kandidatih in da je merjenje z lestvico EmpAt dimenzijsko nestabilno. To poglavje je pokazalo, da zavzetost zaposlenih pojasnjujeta model zahtev in virov dela ter teorija socialne izmenjave, da je zavzetost v več raziskavah povezana z namero po odhodu in da je namera po odhodu v literaturi razumljena kot korak na poti do odhoda. Iz obojega izhaja raziskovalni model: dimenzije zaznane BZD naj bi bile viri zavzetosti, zavzetost pa naj bi zmanjševala željo po odhodu. Modela v literaturi nismo našli preizkušenega na slovenskih zaposlenih, zato ga preizkusimo. Naslednje poglavje opiše, kako smo hipoteze preizkusili.

Slika 1: Raziskovalni model in hipoteze



Vir: lastno delo

4 Metodologija

Poglavje opisuje zasnovo raziskave, vzorčenje in zbiranje podatkov, merske instrumente, postopek čiščenja podatkov in statistične postopke. Nato pojasni, kako smo pri delu uporabili orodja generativne umetne inteligence, in opiše etična izhodišča.

4.1 Zasnova raziskave in vzorčenje

Raziskava je presečna kvantitativna spletna anketa. Presečna zasnova pomeni, da vse spremenljivke merimo ob istem času pri istih ljudeh; to je za vprašanja o povezanostih zadostno, za vprašanja o vzročnem zaporedju pa ne. Ciljna skupina so zaposleni v podjetjih zasebnega sektorja v Sloveniji, ki pri sedanjem delodajalcu delajo vsaj šest mesecev. Šest mesecev smo določili zato, da so zaposleni delodajalca že dovolj spoznali, da ga lahko ocenijo.

Vzorec je priložnostni: povabilo k anketi smo objavili na omrežju LinkedIn in ga poslali znancem v kadrovskih službah ter zaposlenim v njihovih podjetjih, ki so ga posredovali naprej (snežna kepa). Verjetnostnega vzorca ni bilo mogoče sestaviti, ker seznama vseh zaposlenih v slovenskih podjetjih nimamo; zato rezultatov ne posplošujemo na vse zaposlene. Ker ne vemo, koliko ljudi je povabilo videlo ali dobilo, stopnje odgovora ne moremo izračunati.

Anketa je potekala od 9. marca do 5. aprila 2026 v spletnem orodju 1KA (https://www.1ka.si). Vprašalnik je imel pet delov: podatke o podjetju in delovnem mestu (velikost, dejavnost, delovna doba, položaj), ocene delodajalca, zavzetost pri delu, namero po odhodu in podatke o anketirancu (spol, starost, izobrazba). Zaporedje je namerno: anketiranci so najprej ocenjevali delodajalca in šele nato zavzetost in namero po odhodu, da vprašanja o odhodu ne bi vplivala na oceno delodajalca. Vprašalnik v obliki, kot so ga videli anketiranci, je v prilogi 1.

Za regresijski model z devetimi napovedniki (pet dimenzij in štiri kontrolne spremenljivke) in 311 enotami bi pri stopnji značilnosti 0,05 z močjo 0,80 zaznali učinek velikosti $f^2 = 0{,}052$ ($R^2 = 0{,}049$); manjših učinkov vzorec ne more zanesljivo zaznati.

4.2 Merski instrumenti

V raziskavi smo uporabili tri lestvice. Povzema jih tabela 7.

Tabela 7: Merjeni konstrukti, lestvice in odgovori

Konstrukt	Merilo	Postavke	Odgovori
Zaznana BZD	prirejena lestvica EmpAt, pet dimenzij	15 (po tri na dimenzijo)	1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam)
Zavzetost	UWES-9, tri podlestvice	9 (po tri na podlestvico)	0 (nikoli) do 6 (vsak dan)
Namera po odhodu	šest postavk po zgledu lestvice TIS-6	6 (dve obratno oblikovani)	1 do 5, pogostost ali verjetnost
Kontrolne spremenljivke	starost, spol, delovna doba, položaj	4	odprto polje ali izbira

Vir: lastno delo

Zaznano BZD smo merili s petnajstimi postavkami, ki izhajajo iz petih dimenzij lestvice EmpAt (Berthon in drugi, 2005). Postavke smo oblikovali sami in jih preoblikovali tako, da zaposleni ocenjujejo svojega sedanjega delodajalca; skrajšana lestvica zato ni enakovredna izvirni, kar je omejitev. Postavke so v prilogi 1, uvrstitev po dimenzijah pa v prilogi 2. Skupna ocena je povprečje petnajstih postavk, ocena dimenzije povprečje njenih treh postavk.

Tabela 8 prikazuje, katere postavke merijo katero dimenzijo. Pri izbiri vsebine postavk smo izhajali iz dimenzij, ki jih navaja literatura, in jih prilagodili tako, da se nanašajo na sedanjega delodajalca; vsebinske veljavnosti nismo preverjali z neodvisnimi ocenjevalci, kar je omejitev.

Tabela 8: Postavke zaznane BZD po dimenzijah

Dimenzija	Št.	Postavka
Interesna vrednost	1	Delo pri mojem delodajalcu je zanimivo in razgibano.
Interesna vrednost	2	Moj delodajalec uvaja nove načine dela.
Interesna vrednost	3	Pri svojem delu lahko uporabljam svojo ustvarjalnost.
Socialna vrednost	4	Vzdušje v podjetju je sproščeno in prijetno.
Socialna vrednost	5	Z neposrednim vodjo imam dober odnos.
Socialna vrednost	6	Sodelavci so si med seboj v oporo.
Ekonomska vrednost	7	Plača je v primerjavi s podobnimi delodajalci konkurenčna.
Ekonomska vrednost	8	Moje delovno mesto je varno.
Ekonomska vrednost	9	V podjetju so resnične možnosti za napredovanje.
Razvojna vrednost	10	Moj delodajalec prepozna in ceni dosežke zaposlenih.
Razvojna vrednost	11	Pri delu pridobivam izkušnje, ki so pomembne za mojo kariero.
Razvojna vrednost	12	Zaradi dela pri tem delodajalcu imam več zaupanja vase.
Aplikativna vrednost	13	Pri delu lahko uporabljam znanje, ki ga imam iz izobraževanja.
Aplikativna vrednost	14	Svoje znanje lahko prenašam na sodelavce.
Aplikativna vrednost	15	Moj delodajalec se odgovorno vede do družbe in okolja.

Vir: lastno delo

Zavzetost smo merili z lestvico UWES-9 (Schaufeli in drugi, 2006), katere devet postavk in odgovore smo po angleškem priročniku (Schaufeli in Bakker, 2004b, str. 49) prevedli v slovenščino. Prevod je naš in ni bil preverjen s povratnim prevodom. Tri podlestvice (vitalnost, predanost, zatopljenost) merijo po tri postavke; uporabljamo tudi skupno oceno, povprečje devetih postavk.

Namero po odhodu smo merili s šestimi postavkami, ki se zgledujejo po lestvici TIS-6 (Bothma in Roodt, 2013); besedila postavk so naša in lestvica ni izvirna TIS-6. Pri dveh postavkah (veselje do novega delovnega dne in pričakovanje, da bo anketiranec čez dve leti še pri delodajalcu) je smer odgovora obratna, zato ju pred izračunom obrnemo. Pri vseh lestvicah je skupna ocena povprečje postavk, višja vrednost pa pomeni višjo zaznano BZD, višjo zavzetost oziroma višjo namero po odhodu.

Kontrolne spremenljivke so starost v letih, spol (ženski = 1), delovna doba pri sedanjem delodajalcu v letih in vodstveni položaj (vodja skupine ali oddelka = 1). V dodatnih analizah upoštevamo še velikost podjetja in dejavnost.

4.3 Utemeljitev izbire instrumentov

Izbira instrumentov temelji na treh merilih: lestvica mora biti objavljena in preverjena v literaturi, dovolj kratka za spletno anketo in primerna za ocenjevanje sedanjega delodajalca. Za zavzetost smo izbrali devetpostavkovno obliko UWES, ker je skrajšana različica po podatkih iz desetih držav ohranila dobro faktorsko veljavnost in zanesljivost (Schaufeli in drugi, 2006), daljša različica pa bi vprašalnik podaljšala na račun drugih vsebin. Za zaznano BZD smo izbrali elementaristični pristop z dimenzijami lestvice

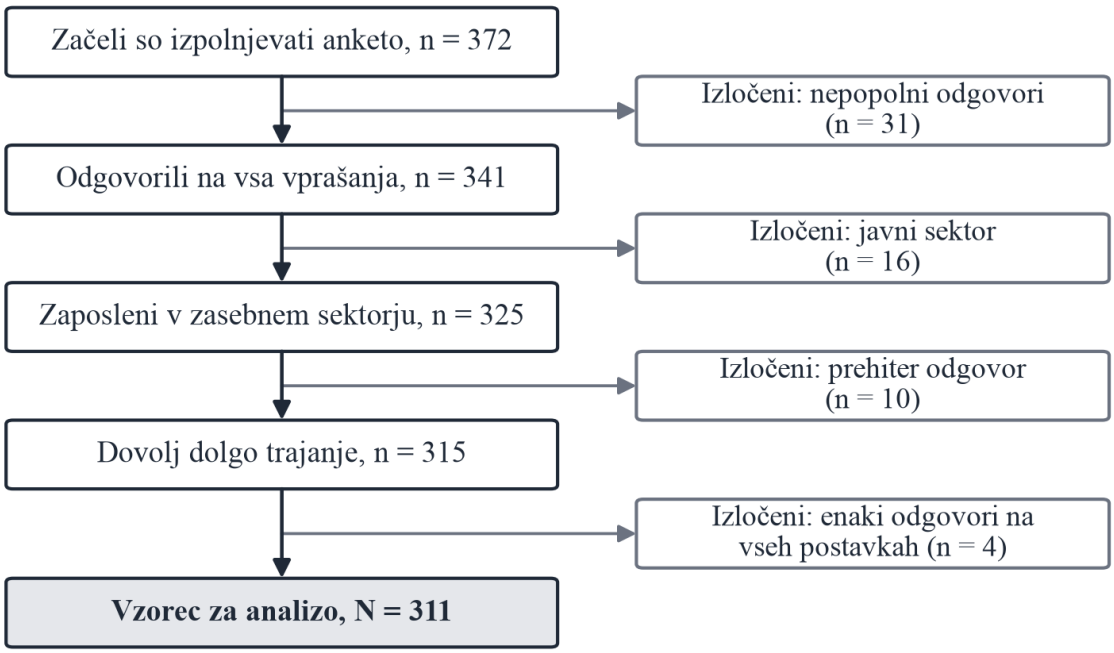
EmpAt, ker nam omogoča, da ločimo, katere vrste lastnosti delodajalca so povezane z zavzetostjo; celostna ocena privlačnosti tega ne bi omogočala (Lievens in Slaughter, 2016, str. 407). Za namero po odhodu smo se opirali na šestpostavkovno lestvico, ki je preverjena na velikem vzorcu (Bothma in Roodt, 2013).

Pri vseh treh izbirah se zavedamo, da je postavke treba prilagoditi jeziku in ciljni skupini ter da prilagoditev ni enakovredna izvirniku. Zato merske lastnosti preverjamo na lastnem vzorcu, ne da bi se zanašali na vrednosti iz literature. Skupno ima vprašalnik 30 postavk lestvic in 7 vprašanj o podjetju in anketirancu.

4.4 Zbiranje podatkov in čiščenje

Anketo je začelo izpolnjevati 372 oseb. Podatke smo čistili po vnaprej določenih pravilih, v naslednjem vrstnem redu: izločili smo anketirance, ki vprašalnika niso izpolnili do konca ali so izpustili katero od 30 postavk lestvic (31), zaposlene v javnem sektorju (16), anketirance, ki so anketo izpolnili hitreje kot v 40 % mediane trajanja (10; mediana je bila 11,4 minute, meja 4,6 minute) in anketirance, ki so na vseh postavkah EmpAt in vseh postavkah UWES-9 izbrali enak odgovor (4). Skupaj smo izločili 61 anketirancev; za analizo je ostalo 311 enot (83,6 % začetih anket). Potek prikazuje slika 2. Manjkajočih vrednosti v ohranjenih enotah ni.

Slika 2: Potek zbiranja in čiščenja podatkov



Vir: lastno delo

Pravila smo določili pred analizo in jih po pogledu na rezultate nismo spreminjali. Meja za prehitre odgovore (40 % mediane) je naša izbira in ni povzeta po literaturi; občutljivost rezultatov na to mejo preverimo v petem poglavju. Dodatno izvedemo raziskovalno razvrščanje zaposlenih v profile po Wardovi metodi na petih dimenzijah zaznane BZD, da bi videli, ali se kažejo skupine z različnim profilom ocen; to ni preizkus hipotez in tri skupine so naša izbira.

4.5 Statistični postopki

4.5.1 Merske lastnosti

Notranjo skladnost lestvic ocenjujemo s koeficientom α (Cronbach, 1951), ki ga zapišemo z enačbo (1): k je število postavk, s_i^2 varianca posamezne postavke in s_x^2 varianca vsote postavk.

$$\alpha = k / (k - 1) \cdot (1 - \Sigma\, s_i^2 / s_X^2) \quad (1)$$

Sprejemljive vrednosti koeficienta α se po navedbah v literaturi gibljejo od 0,70 do 0,95, vrednosti nad 0,90 pa lahko kažejo na odvečnost postavk (Tavakol in Dennick, 2011, str. 54). Merski model preverimo s potrditveno faktorsko analizo z metodo največje verjetnosti, ločeno za vsak instrument: petfaktorski model za EmpAt, trifaktorski in enofaktorski model za UWES-9 in enofaktorski model za namero po odhodu. Ujemanje ocenjujemo s primerjalnim kazalnikom ujemanja (CFI), Tucker-Lewisovim kazalnikom (TLI) in kvadratnim korenom povprečne napake aproksimacije (RMSEA); za dobro ujemanje se navajajo vrednosti okoli 0,95 za CFI in TLI ter okoli 0,06 za RMSEA (Hu in Bentler, 1999). Mejne vrednosti jemljemo kot orientacijo in ne kot ostro pravilo, saj so avtorji, ki so preučili izvor pogosto navajanih mej, opozorili na nezanesljivo sklicevanje nanje (Lance in drugi, 2006). Kazalnika SRMR s programom, ki smo ga uporabili, nismo dobili. Ker so odgovori izmerjeni na petstopenjski lestvici, bi bil primernejši ocenjevalec za urejene kategorije; to je omejitev.

Iz standardiziranih nasičenj izračunamo sestavljeno zanesljivost (CR) in povprečno izluščeno varianco (AVE) po Fornell in Larcker (1981). Merilo, da naj bo AVE večja od 0,50, povzemamo po drugi raziskavi (Fornell in Larcker, 1981, v Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 229). Diskriminantno veljavnost preverjamo z razmerjem heterotrait-monotrait (HTMT), ki primerja povprečne korelacije med postavkami različnih lestvic s povprečnimi korelacijami med postavkami iste lestvice (Henseler in drugi, 2015). Pristranskost zaradi skupne metode je pri anketi, kjer vse spremenljivke izpolni isti anketiranec ob istem času, mogoča (Podsakoff in drugi, 2003; Podsakoff in drugi, 2012); preverimo jo s Harmanovim preizkusom enega dejavnika, torej z deležem variance, ki ga pojasni prva nerotirana komponenta vseh 30 postavk.

4.5.2 Preizkus hipotez H1 in H2

Za H1 ocenimo večkratno linearno regresijo zavzetosti na pet dimenzij zaznane BZD in štiri kontrolne spremenljivke, za H2 regresijo namere po odhodu na zavzetost in iste kontrolne spremenljivke. Poročamo standardizirane koeficiente β, ki jih dobimo z regresijo na standardiziranih spremenljivkah, standardne napake in p-vrednosti, popravljene za heteroskedastičnost (HC3), ter 95-odstotne intervale zaupanja (v nadaljevanju IZ) z bootstrapom po metodi percentilov (5000 ponovitev, fiksno seme). Preverimo multikolinearnost s faktorjem povečanja variance (VIF), homoskedastičnost (Breusch-Paganov preizkus), neodvisnost ostankov (Durbin-Watsonov preizkus), normalnost ostankov (Shapiro-Wilkov preizkus) in vplivne enote (Cookova razdalja). Hipoteze odločamo po merilih iz tretjega poglavja: H1a do H1e potrdimo, kadar je koeficient dimenzije pozitiven, $p < 0,05$ in interval zaupanja ne vsebuje ničle; H2 potrdimo, kadar je koeficient zavzetosti negativen, $p < 0,05$ in interval zaupanja ne vsebuje ničle.

Tabela 9 povzema, katera analiza preverja katero hipotezo in po katerem merilu.

Tabela 9: Hipoteze, preizkusi in merila odločitve

Hipoteza	Preizkus	Merilo za potrditev
H1a do H1e	večkratna regresija zavzetosti na pet dimenzij in štiri kontrole	pozitiven β, značilen po HC3, in interval brez ničle
H2	regresija namere po odhodu na zavzetost in štiri kontrole	negativen β, značilen po HC3, in interval brez ničle
H3	posredovalni model z enim posrednikom, bootstrap	interval posrednega učinka a · b brez ničle

Vir: lastno delo

Pri regresijah predpostavke preverjamo po izračunu, ne vnaprej: če kakšna ne drži, rezultat poročamo z robustnimi postopki (HC3 in bootstrap) in to zapišemo. Pri vseh regresijah vzorec ne vsebuje manjkajočih vrednosti, zato jih ne nadomeščamo. Odstopajočih enot ne izločamo; vplivne enote preverimo s Cookovo razdaljo. Pri več sočasnih preizkusih (primerjave dimenzij, skupin) uporabimo popravek Holm, pri regresijskih koeficientih pa popravka ne uporabljamo, ker je vsak koeficient preizkus ene hipoteze. Bootstrap uporablja fiksno seme, zato se rezultati ob ponovnem zagonu ujemajo.

4.5.3 Preizkus hipoteze H3

Za H3 uporabimo posredovalni model z enim posrednikom, v katerem je napovednik skupna ocena zaznane BZD, posrednik zavzetost in odvisna spremenljivka namera po odhodu, ob nadzoru istih kontrolnih spremenljivk. Z bootstrapom, kot ga za posredne učinke opisujeta Preacher in Hayes (2008), ocenimo posredni učinek kot zmnožek poti a (BZD → zavzetost) in b (zavzetost → namera ob BZD) in ga ocenimo z 5000 bootstrap vzorci. Neposredni učinek je pot c', skupni učinek pa pot c; pri enem posredniku in linearnih modelih velja enačba (2), kar smo preverili tudi s kodo. Delež posredovanega učinka računamo po enačbi (3).

$$c = c' + a \cdot b \quad (2)$$

$$\text{delež posredovanega učinka} = a \cdot b / c \quad (3)$$

H3 potrdimo, kadar interval zaupanja posrednega učinka ne vsebuje ničle; posredovanje je popolno, kadar interval zaupanja neposrednega učinka vsebuje ničlo, sicer je delno. Ker so vse spremenljivke izmerjene hkrati, je to statistično posredovanje; pri presečnih podatkih so lahko ocene posrednega učinka in deleža posredovanega učinka precej zavajajoče, tudi kadar je posredovanje popolno (Maxwell in Cole, 2007). Zato ob rezultatih navedemo tudi, da ne dokazujejo zaporedja v času.

Dodatno ocenimo posredovanje po posameznih dimenzijah: zavzetost je posrednik med vsemi petimi dimenzijami hkrati in namero po odhodu, pot a posamezne dimenzije je njen koeficient v modelu H1, pot b je skupna in pot c' ločena za vsako dimenzijo.

4.5.4 Ostale analize

Pri RV4 primerjamo povprečne ocene petih dimenzij s Friedmanovim preizkusom, nato z desetimi parnimi t-preizkusi in popravkom Holm, in poročamo velikost učinka d_z. Razlike v zaznani BZD, zavzetosti in nameri po odhodu po spolu in položaju preizkusimo z Welchevim t-preizkusom, po velikosti podjetja s Kruskal-Wallisovim preizkusom (velikost učinka $\varepsilon^2 = H / (n - 1)$), pri devetih preizkusih s popravkom Holm. Robustnost glavnih ugotovitev preverimo na štiri načine: z regresijo H1, razširjeno z velikostjo podjetja in dejavnostjo, z regresijo na rangih, s posredovalnim modelom samo pri zaposlenih brez vodstvenih nalog in s posredovalnim modelom, v katerem namero po odhodu sestavljajo samo postavke brez obrnjene smeri. Raven značilnosti je povsod 0,05. Enote analize so anketiranci; ker anketa ne beleži podjetja, odvisnosti znotraj podjetij ne moremo upoštevati.

Analizo smo opravili z jezikom Python 3.13.7 s paketi pandas 3.0.6, SciPy 1.18.1, statsmodels 0.15.0 in semopy 2.3.11. Surovi podatki, programska koda in izpisi so opisani v prilogi 3.

4.6 Poročanje o rezultatih

Števila poročamo v slovenski obliki z decimalno vejico. Vrednosti p navajamo na tri decimalna mesta, razen kadar so manjše od 0,001. Velikosti učinkov ne razvrščamo v besedne razrede (majhen, srednji, velik), ker nobene od uporabljenih raziskav ne navaja mej, ki bi jih lahko prevzeli; namesto tega navedemo vrednost, interval zaupanja in, kjer je koristno, delež pojasnjene variance. Standardizirani koeficienti omogočajo primerjavo znotraj enega modela, med modeli pa se lahko razlikujejo zaradi različnih vzorcev spremenljivk. Tabele so oblikovane tako, da vsaka stoji pred besedilom, ki jo bere, in ima pod seboj vir; pri tabelah, ki jih izračuna koda, so številke vzete neposredno iz izpisa.

4.7 Uporaba orodij generativne umetne inteligence

Pri pripravi dela smo uporabili orodje generativne umetne inteligence za dva namena: za pripravo programske kode za statistično obdelavo podatkov in izris slik (poglavji 4 in 5 ter prilogi 2 in 3) ter za jezikovni pregled osnutkov poglavij (vsa poglavja). Orodja nismo uporabili za izbiro in iskanje literature. Programsko kodo smo pregledali in zagnali sami, vsa navedena dela smo preverili pri izvirnih virih, odgovornost za vsebino pa je naša. Orodja v besedilu ne citiramo, kot določajo navodila fakultete.

4.8 Etična izhodišča

Sodelovanje v anketi je bilo prostovoljno in anonimno. Na uvodni strani smo anketirance obvestili o namenu raziskave, trajanju, anonimnosti in uporabi rezultatov v zbirni obliki; z nadaljevanjem so potrdili soglasje. Zbirali nismo imen ali e-poštnih naslovov, podatek o podjetju pa ni bil zahtevan, zato anketirancev ni mogoče prepoznati.

5 Rezultati

Poglavje najprej opiše vzorec in preveri kakovost merjenja, nato predstavi opisne statistike in korelacije ter odgovori na raziskovalna vprašanja v vrstnem redu RV4, RV1, RV2 in RV3. Vsako hipotezo obravnavamo v svojem razdelku in pri njej zapišemo odločitev po merilu iz tretjega poglavja.

5.1 Vzorec

Vzorec obsega 311 zaposlenih v podjetjih zasebnega sektorja. Žensk je 56,3 % (175), moških 43,7 % (136). Povprečna starost je 36,8 leta (standardni odklon, SD = 8,4), najmlajši anketiranec je star 20, najstarejši 57 let. Delovna doba pri sedanjem delodajalcu je v povprečju 5,9 leta (SD = 4,3), mediana pa 5,0 leta. Univerzitetno ali magistrsko izobrazbo ima 52,7 % anketirancev, doktorat 5,8 %, skupaj torej 58,5 % z vsaj univerzitetno izobrazbo. V podjetjih z 250 ali več zaposlenimi dela 43,1 % anketirancev, vodstveni položaj pa ima 21,5 %. Natančno strukturo prikazuje tabela 10. Zaradi priložnostnega vzorčenja je visok delež visokošolsko izobraženih pričakovan in je omejitev za posploševanje.

Tabela 10: Struktura vzorca

Značilnost	n	Delež
Spol		
ženski	175	56,3 %
moški	136	43,7 %
Izobrazba		
srednješolska	29	9,3 %
višješolska ali visokošolska 1. stopnje	100	32,2 %
univerzitetna ali magistrska (2. stopnja)	164	52,7 %
doktorat	18	5,8 %
Velikost podjetja		
do 49 zaposlenih	73	23,5 %
50 do 249 zaposlenih	104	33,4 %
250 ali več zaposlenih	134	43,1 %
Dejavnost podjetja		
predelovalne dejavnosti	66	21,2 %
informacijske in komunikacijske dejavnosti	64	20,6 %
finančne in zavarovalniške dejavnosti	37	11,9 %
trgovina	40	12,9 %
strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	33	10,6 %
druge zasebne dejavnosti	71	22,8 %
Položaj		
brez vodstvenih nalog	244	78,5 %
vodja skupine ali oddelka	67	21,5 %
Starost (leta)		
povprečje (SD)		36,8 (8,4)
razpon		20 do 57
Delovna doba v podjetju (leta)		
povprečje (SD)		5,9 (4,3)
mediana		5,0

Vir: lastno delo

5.2 Kakovost merjenja

Notranja zanesljivost lestvic je sprejemljiva. Koeficient α znaša pri petih dimenzijah zaznane BZD od 0,70 do 0,78, pri skupni oceni zaznane BZD 0,87, pri podlestvicah zavzetosti od 0,70 do 0,77, pri skupni oceni UWES-9 0,90 in pri nameri po odhodu 0,88 (tabela 11). Vrednost pri UWES-9 je na zgornji meji sprejemljivega obsega, ki ga navaja literatura (Tavakol in Dennick, 2011, str. 54), vendar je ne presega.

Tabela 11: Opisne statistike in zanesljivost lestvic

Lestvica	Postavke	M	SD	α	CR	AVE
Interesna vrednost	3	3,53	0,78	0,76	0,76	0,51
Socialna vrednost	3	3,79	0,70	0,70	0,71	0,45
Ekonomska vrednost	3	3,15	0,82	0,76	0,76	0,52
Razvojna vrednost	3	3,37	0,80	0,78	0,78	0,55
Aplikativna vrednost	3	3,73	0,73	0,74	0,74	0,49
Zaznana blagovna znamka delodajalca (15 postavk)	15	3,52	0,56	0,87	–	–
Vitalnost	3	3,48	1,02	0,77	0,77	0,53
Predanost	3	4,23	0,97	0,76	0,76	0,52
Zatopljenost	3	3,64	1,03	0,70	0,70	0,44
Zavzetost, UWES-9 (skupaj)	9	3,78	0,92	0,90	0,90	0,50
Namera po odhodu	6	2,44	0,85	0,88	0,88	0,56

Opomba: M = povprečje, SD = standardni odklon, α = Cronbachov koeficient, CR = sestavljena zanesljivost, AVE = povprečna izluščena varianca. Lestvica EmpAt in namera po odhodu: 1 do 5; UWES-9: 0 do 6.

Vir: lastno delo

Potrditvena faktorska analiza podpira zgradbo vseh treh instrumentov (podrobnosti so v tabeli 25 v prilogi 2). Petfaktorski model lestvice EmpAt ima $\chi^2(80) = 105{,}4$, CFI = 0,983, TLI = 0,978 in RMSEA = 0,032; vsi trije kazalniki presegajo mejne vrednosti, ki jih navajajo Hu in Bentler (1999). Trifaktorski model UWES-9 ima CFI = 0,997 in RMSEA = 0,021, enofaktorski pa CFI = 0,999 in RMSEA = 0,014. Ker se enofaktorski model ujema približno enako dobro, zavzetost v nadaljevanju uporabljamo kot skupno oceno. Enofaktorski model namere po odhodu ima CFI = 1,000 in RMSEA = 0,000.

Standardizirana nasičenja posameznih postavk so med 0,58 in 0,79. Najnižje nasičenje ima postavka »Sodelavci so si med seboj v oporo« (0,58); pod 0,60 je 1 postavka, pod 0,50 pa 0 postavk (tabela 27 v prilogi 2). Postavke torej kažejo ustrezno povezanost s svojimi dejavniki.

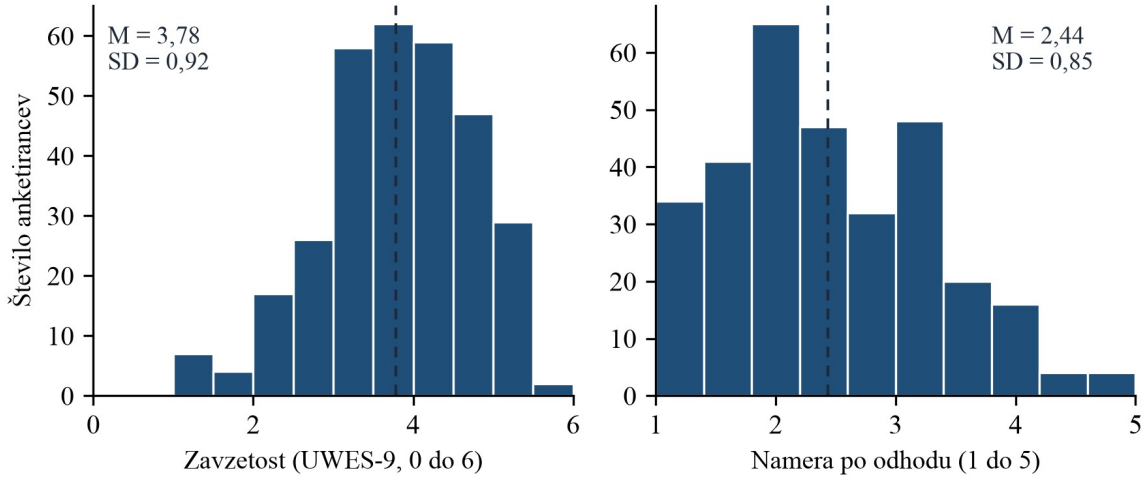
Konvergentna veljavnost ni pri vseh lestvicah popolna. Sestavljena zanesljivost je pri dimenzijah EmpAt med 0,71 in 0,78, povprečna izluščena varianca pa med 0,45 in 0,55: pod 0,50 sta socialna (0,45) in aplikativna vrednost (0,49), pod 0,50 je tudi zatopljenost (0,44). Pri teh treh podlestvicah postavke torej v povprečju pojasnijo manj kot polovico svoje variance s skupnim dejavnikom; rezultate, ki se opirajo nanje, beremo s tem pridržkom. Diskriminantna veljavnost je zadovoljiva: največja vrednost HTMT je 0,68 (med dimenzijama »Interesna vrednost« in »Razvojna vrednost«), nobena vrednost pa ne presega 0,85. Harmanov preizkus kaže, da prva komponenta pojasni 29,6 % variance vseh 30 postavk, lastnih vrednosti nad 1 je 6; prevladujočega skupnega dejavnika ni, vendar preizkus skupne metodološke pristranskosti ne izključi.

5.3 Opisne statistike in korelacije

Povprečna ocena zaznane BZD je 3,52 (SD = 0,56) na lestvici od 1 do 5, povprečna zavzetost 3,78 (SD = 0,92) na lestvici od 0 do 6 in povprečna namera po odhodu 2,44

(SD = 0,85) na lestvici od 1 do 5. Porazdelitvi zavzetosti in namere po odhodu prikazuje slika 3. Asimetrija je pri vseh skupnih ocenah po absolutni vrednosti največ 0,41, sploščenost največ 0,51; Shapiro-Wilkov preizkus pri zavzetosti (< 0,001) in nameri po odhodu (< 0,001) kaže odstopanje od normalne porazdelitve, ki je ob vzorcu te velikosti pričakovano, zato pri regresiji uporabljamo standardne napake HC3 in bootstrap. Povprečje zavzetosti 4 ali več ima 44,1 % anketirancev, pod 3 jih ima 17,4 %; povprečje zaznane BZD 4 ali več ima 20,9 %. Meje 3 in 4 niso povzete po literaturi in služijo samo opisu. Namero po odhodu, višjo od sredine lestvice, ima 21,9 % anketirancev, nižjo od 2 pa 31,8 %.

Slika 3: Porazdelitvi zavzetosti in namere po odhodu



Vir: lastno delo

Korelacije med spremenljivkami prikazuje tabela 12. Dimenzije zaznane BZD so med seboj zmerno povezane (r od 0,31 do 0,52): najmočneje sta povezani interesna in razvojna vrednost, najšibkeje socialna in ekonomska vrednost. Zmerne povezave so pričakovane, saj dimenzije merijo vidike iste zaznave delodajalca, in so zadosti nizke, da jih je mogoče ločiti v regresiji (največji VIF 1,85). Skupna ocena zaznane BZD je pozitivno povezana z zavzetostjo (r = 0,50) in negativno z namero po odhodu (r = −0,26); zavzetost je z namero po odhodu povezana močneje (r = −0,44). Z zavzetostjo je najmočneje povezana razvojna vrednost (r = 0,51), sledita interesna (r = 0,43) in socialna vrednost (r = 0,32). Namera po odhodu je z vsemi dimenzijami negativno povezana, najmočneje z interesno (r = −0,22) in razvojno vrednostjo (r = −0,21), najšibkeje z aplikativno vrednostjo (r = −0,13). Spearmanovi koeficienti so podobni (zaznana BZD in zavzetost ρ = 0,47, zavzetost in namera po odhodu ρ = −0,42, zaznana BZD in namera po odhodu ρ = −0,24).

Tabela 12: Pearsonovi korelacijski koeficienti med spremenljivkami

Spremenljivka	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Interesna vrednost	1							
2 Socialna vrednost	0,36	1						
3 Ekonomska vrednost	0,42	0,31	1					
4 Razvojna vrednost	0,52	0,48	0,49	1				
5 Aplikativna vrednost	0,42	0,38	0,43	0,47	1			
6 Blagovna znamka (skupaj)	0,74	0,67	0,73	0,81	0,73	1		
7 Zavzetost	0,43	0,32	0,28	0,51	0,31	0,50	1	
8 Namera po odhodu	−0,22	−0,20	−0,18†	−0,21	−0,13‡	−0,26	−0,44	1

Opomba: Korelacije brez oznake so značilne pri $p < 0,001$; † $p < 0,01$, ‡ $p < 0,05$.

Vir: lastno delo

Na ravni postavk je med postavkami o delodajalcu najvišje ocenjena »Vzdušje v podjetju je sproščeno in prijetno« (M = 3,89), najnižje pa »Plača je v primerjavi s podobnimi delodajalci konkurenčna« (M = 3,10). Pri zavzetosti je najvišje ocenjena postavka »Moje delo me navdušuje« (M = 4,28), najnižje »Ko vstanem zjutraj, se veselim odhoda v službo« (M = 3,35); vse postavke so v tabeli 29 v prilogi 2.

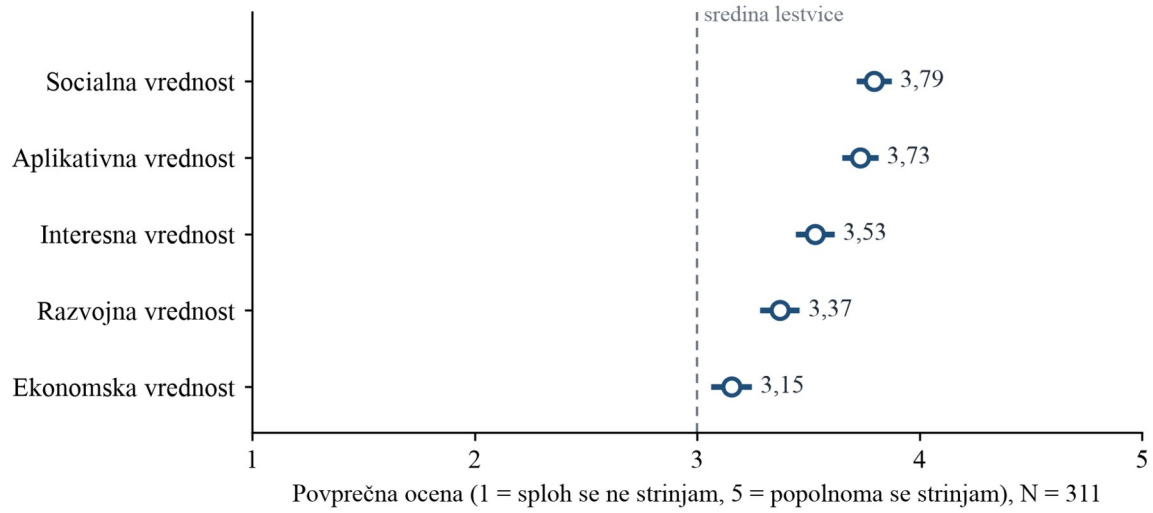
5.4 Razlike med skupinami

Zaznana BZD, zavzetost in namera po odhodu se med skupinami po spolu, položaju in velikosti podjetja ne razlikujejo značilno. Od 9 preizkusov po popravku Holm ni značilen noben (0). Najbližje meji značilnosti je razlika v zavzetosti po velikosti podjetja ($\varepsilon^2 = 0,018$, p pred popravkom = 0,058, po popravku = 0,520), kjer je zavzetost v največjih podjetjih nekoliko višja. Vse primerjave so v tabeli 28 v prilogi 2. Ker se skupine ne razlikujejo značilno, povezav med spremenljivkami ne obravnavamo ločeno po skupinah; to ni dokaz, da so povezave v vseh skupinah enake, saj moderacije nismo preizkušali.

5.5 Katere dimenzije zaznavajo zaposleni najmočneje (RV4)

Ocene dimenzij se med seboj značilno razlikujejo (Friedmanov preizkus: $\chi^2(4) = 185,3$, $p < 0,001$; Kendallov W = 0,15). Najvišje zaposleni zaznavajo socialno vrednost (M = 3,79), sledita aplikativna (M = 3,73) in interesna vrednost (M = 3,53); razvojna vrednost (M = 3,37) in ekonomska vrednost (M = 3,15) sta na repu (slika 4 in tabela 13). Vse povprečne ocene so nad sredino lestvice. Razlika med najvišje in najnižje ocenjeno dimenzijo je 0,64 točke ($d_z = 0,72$). Po popravku Holm se značilno razlikuje 9 od 10 parov; neznačilna je razlika med dimenzijama socialna in aplikativna (priloga 2, tabela 26). Povprečje 4 ali več ima na ekonomski vrednosti le 20,6 % anketirancev, na socialni pa 48,9 %.

Slika 4: Povprečne ocene dimenzij zaznane BZD s 95-odstotnim intervalom zaupanja



Vir: lastno delo

Tabela 13: Ocene dimenzij zaznane BZD po vrstnem redu

Dimenzija	M	SD	95 % IZ za M	Delež s povprečjem ≥ 4	Rang
Socialna vrednost	3,79	0,70	[3,72; 3,87]	48,9 %	1
Aplikativna vrednost	3,73	0,73	[3,65; 3,81]	46,9 %	2
Interesna vrednost	3,53	0,78	[3,44; 3,62]	36,3 %	3
Razvojna vrednost	3,37	0,80	[3,28; 3,46]	27,3 %	4
Ekonomska vrednost	3,15	0,82	[3,06; 3,24]	20,6 %	5

Opomba: M = povprečje, SD = standardni odklon, IZ = interval zaupanja; lestvica od 1 do 5.

Vir: lastno delo

5.6 Dimenzije zaznane BZD in zavzetost (H1)

Regresijski model, v katerem pet dimenzij in štiri kontrolne spremenljivke napovedujejo zavzetost, je značilen ($F(9, 301) = 17,44$, $p < 0,001$) in pojasni 34,3 % variance zavzetosti (popravljeni $R^2 = 0,32$). Preizkusi predpostavk ne kažejo večjih težav: največji VIF je 1,85, Breusch-Paganov preizkus ne kaže heteroskedastičnosti ($p = 0,157$), Durbin-Watsonova statistika je 1,98, ostanki so skladni z normalno porazdelitvijo ($p = 0,606$), največja Cookova razdalja je 0,03. Koeficiente prikazuje tabela 14. Stolpec sr^2 kaže delež variance zavzetosti, ki ga pojasni samo ta napovednik, če ga izpustimo iz modela.

Tabela 14: Regresija zavzetosti na dimenzije zaznane BZD in kontrolne spremenljivke

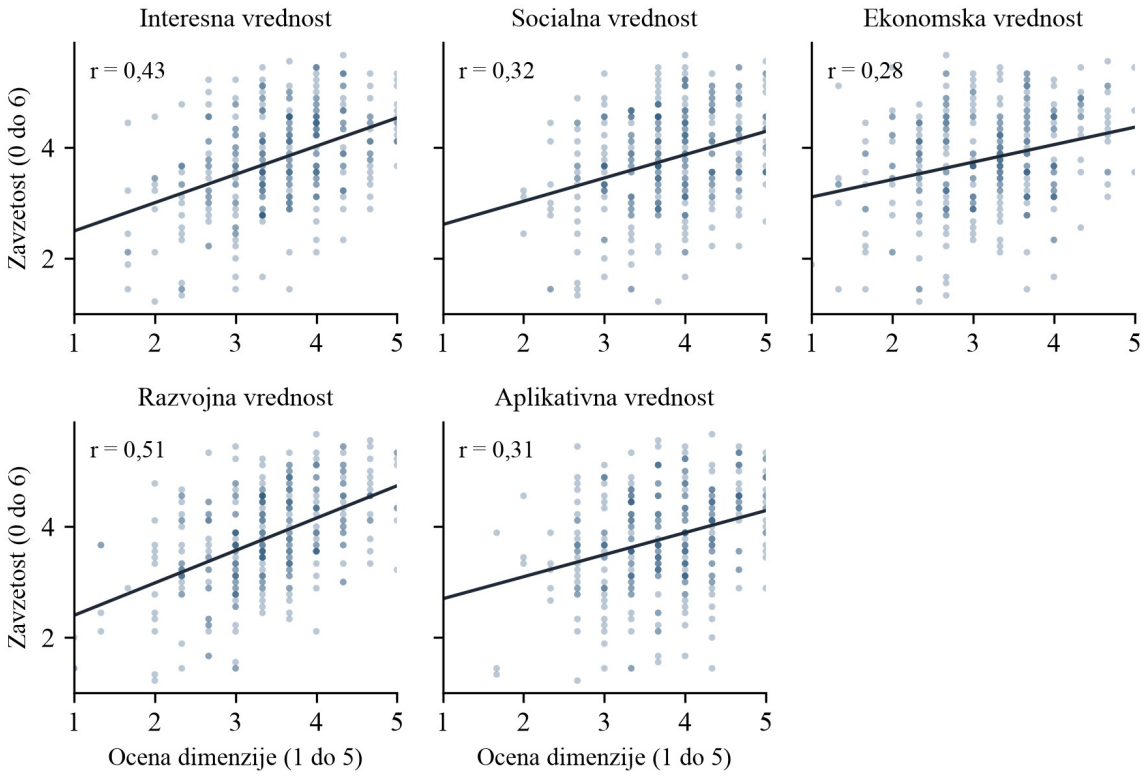
Napovedovalec	β	95 % IZ	p	VIF	sr²
Interesna vrednost	0,20	[0,08; 0,31]	0,001	1,56	0,025
Socialna vrednost	0,07	[−0,03; 0,17]	0,157	1,37	0,004
Ekonomska vrednost	−0,03	[−0,14; 0,07]	0,577	1,46	0,001
Razvojna vrednost	0,36	[0,25; 0,48]	< 0,001	1,85	0,072
Aplikativna vrednost	0,04	[−0,07; 0,15]	0,481	1,48	0,001
Starost	0,16	[0,07; 0,25]	< 0,001	1,07	0,023
Spol (ženski = 1)	0,08	[−0,02; 0,17]	0,125	1,02	0,006
Delovna doba v podjetju	0,03	[−0,06; 0,12]	0,533	1,08	0,001
Vodstveni položaj (da = 1)	0,09	[0,00; 0,19]	0,055	1,03	0,008

Opomba: β = standardizirani regresijski koeficient; 95-odstotni interval zaupanja (IZ) po bootstrapu s 5000 ponovitvami; p z robustnimi standardnimi napakami HC3.

Vir: lastno delo

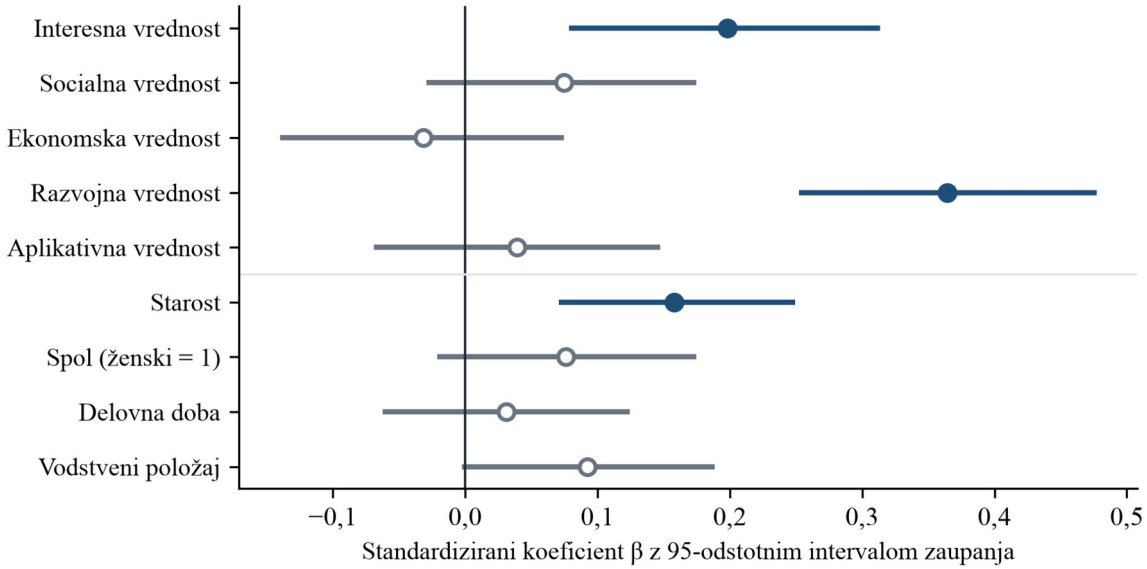
Slika 5 prikazuje enostavne povezave vsake dimenzije z zavzetostjo, slika 6 pa koeficiente večkratnega modela in njihove intervale zaupanja; značilni koeficienti so označeni s polnimi krogi.

Slika 5: Povezave posameznih dimenzij zaznane BZD z zavzetostjo



Vir: lastno delo

Slika 6: Standardizirani regresijski koeficienti pri napovedovanju zavzetosti



Vir: lastno delo

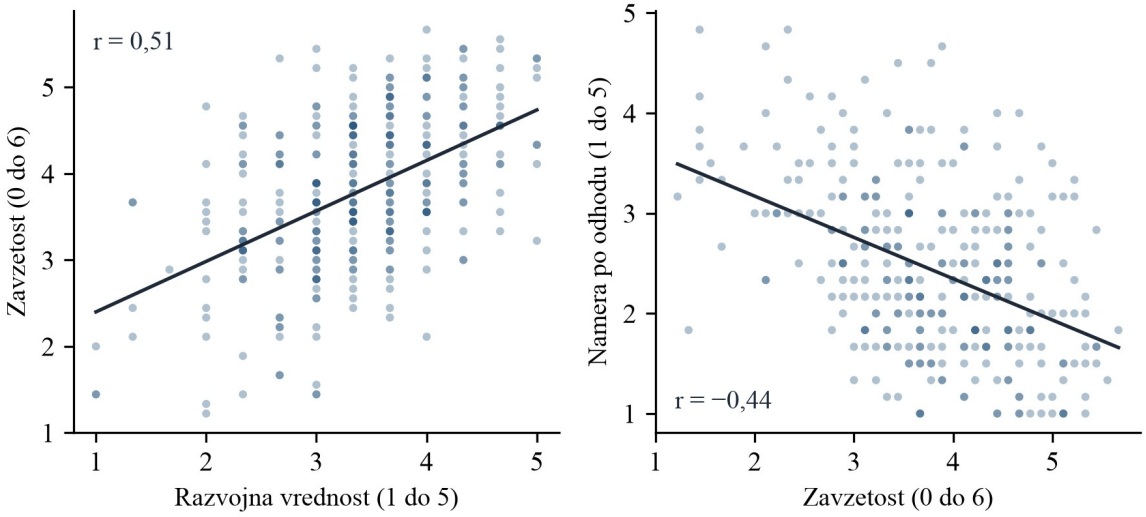
Značilna napovednika zavzetosti sta razvojna vrednost (β = 0,36, 95 % IZ [0,25; 0,48], p < 0,001) in interesna vrednost (β = 0,20, 95 % IZ [0,08; 0,31], p = 0,001). Hipotezi H1d in H1a sta potrjeni. Socialna vrednost (β = 0,07, 95 % IZ [−0,03; 0,17]), ekonomska vrednost (β = −0,03, 95 % IZ [−0,14; 0,07]) in aplikativna vrednost (β = 0,04, 95 % IZ [−0,07; 0,15]) intervala zaupanja, ki ne vsebuje ničle, nimajo, zato H1b, H1c in H1e niso potrjene. Pri teh dimenzijah moramo razlikovati med enostavno in samostojno povezavo: vse tri so z zavzetostjo enostavno pozitivno povezane (r od 0,28 do 0,32), vendar ob nadzoru razvojne in interesne vrednosti ne dodajo samostojne napovedne moči. Edinstveni prispevek se med dimenzijami močno razlikuje: samo razvojna vrednost pojasni 7,2 % variance zavzetosti, samo interesna vrednost 2,5 %, socialna, ekonomska in aplikativna pa 0,4 %, 0,1 % oziroma 0,1 %. Vsota edinstvenih prispevkov petih dimenzij je 10,3 %, ob tem pa pet dimenzij poleg kontrolnih spremenljivk, ki same pojasnijo 4,8 % variance, doda 29,4 %. Večina pojasnjene variance je torej skupna več dimenzijam, ker so med seboj povezane (VIF do 1,85), in je ne moremo pripisati posamezni dimenziji. Od kontrolnih spremenljivk je značilna starost (β = 0,16, 95 % IZ [0,07; 0,25]); vodstveni položaj je na meji (β = 0,09, 95 % IZ [0,00; 0,19], p = 0,055).

5.7 Zavzetost in namera po odhodu (H2)

Model, v katerem zavzetost in kontrolne spremenljivke napovedujejo namero po odhodu, je značilen ($F(5, 305) = 16{,}03$, $p < 0{,}001$) in pojasni 20,8 % variance (popravljeni $R^2 = 0{,}20$). Koeficient zavzetosti je negativen (β = −0,47, 95 % IZ [−0,55; −0,37], p < 0,001); hipoteza H2 je potrjena. V nestandardiziranih enotah je koeficient zavzetosti B = −0,43: ena točka višja zavzetost (na lestvici od 0 do 6) je povezana z za toliko točke nižjo namero po odhodu (na lestvici od 1 do 5), ob nadzoru kontrolnih spremenljivk.

Breusch-Paganov preizkus kaže heteroskedastičnost ($p < 0{,}001$) in ostanki odstopajo od normalnosti ($p = 0{,}003$), zato sta pomembna robustna napaka HC3 in bootstrap interval, ki oba dajeta enak sklep. Največja Cookova razdalja je 0,12, največji VIF 1,09. Kontrolne spremenljivke niso značilne. Slika 7 prikazuje obe osrednji povezavi: razvojne vrednosti z zavzetostjo in zavzetosti z namero po odhodu.

Slika 7: Razvojna vrednost, zavzetost in namera po odhodu



Vir: lastno delo

5.8 Posredovanje zavzetosti (H3)

Poti posredovalnega modela prikazujeta tabela 15 in slika 8. Zaznana BZD je pozitivno povezana z zavzetostjo ($a = 0{,}50$, 95 % IZ [0,42; 0,57]), zavzetost pa je ob nadzoru zaznane BZD negativno povezana z namero po odhodu ($b = -0{,}45$, 95 % IZ [−0,55; −0,34]). Skupni učinek zaznane BZD na namero po odhodu je negativen ($c = -0{,}26$, 95 % IZ [−0,37; −0,15]), neposredni učinek ob upoštevanju zavzetosti pa je blizu nič in neznačilen ($c' = -0{,}04$, 95 % IZ [−0,16; 0,07], $p = 0{,}524$). Posredni učinek je $a \cdot b = -0{,}22$ (95 % IZ [−0,29; −0,16]); interval ne vsebuje ničle, zato je H3 potrjena. Ker interval neposrednega učinka vsebuje ničlo, je posredovanje po našem merilu popolno; posredovani delež skupnega učinka je 85,4 %.

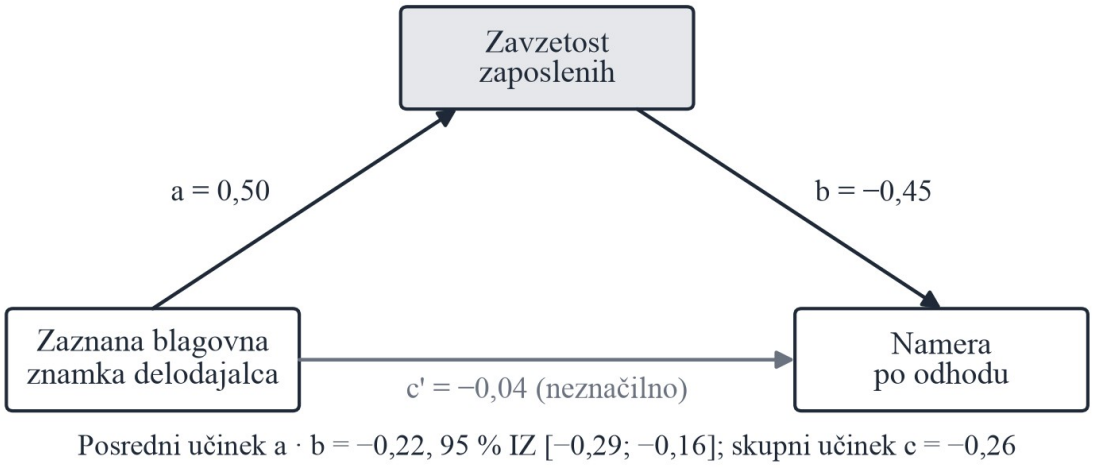
Tabela 15: Poti posredovalnega modela

Pot	β	95 % IZ	p
a: zaznana BZD → zavzetost	0,50	[0,42; 0,57]	< 0,001
b: zavzetost → namera po odhodu (ob BZD)	−0,45	[−0,55; −0,34]	< 0,001
c: skupni učinek BZD na namero	−0,26	[−0,37; −0,15]	< 0,001
c': neposredni učinek BZD na namero	−0,04	[−0,16; 0,07]	0,524
a · b: posredni učinek	−0,22	[−0,29; −0,16]	bootstrap

Opomba: Standardizirani koeficienti ob nadzoru starosti, spola, delovne dobe in vodstvenega položaja; 95-odstotni intervali zaupanja po bootstrapu s 5000 ponovitvami.

Vir: lastno delo

Slika 8: Posredovalni model s standardiziranimi ocenami

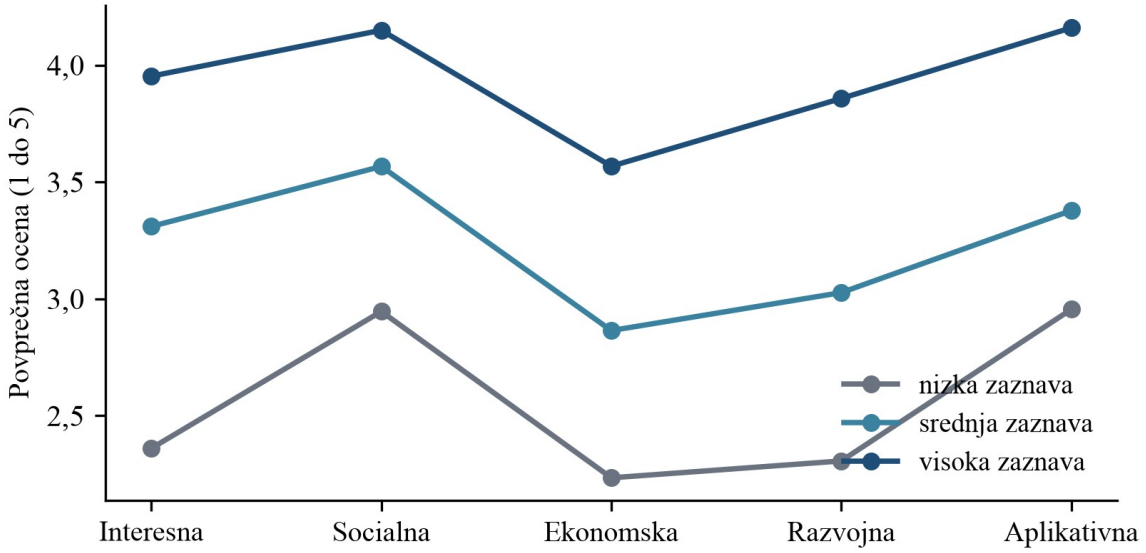


Vir: lastno delo

5.9 Profili zaposlenih

Za pregled vzorca smo zaposlene razvrstili v tri profile po Wardovi metodi na petih dimenzijah zaznane BZD. Razvrstitev je raziskovalna in ne preizkuša hipotez; število skupin je naša izbira. Skupine imajo 37, 113 in 161 anketirancev in se razlikujejo predvsem po ravni ocen, ne po obliki profila (slika 9 in tabela 16): skupina z nizko zaznavo ocenjuje vse dimenzije nižje, skupina z visoko zaznavo pa višje, krivulje pa so si med seboj približno vzporedne. Zavzetost se med profili razlikuje ($H(2) = 53{,}00$, $p < 0{,}001$) in narašča od 2,85 v prvi do 4,11 v tretji skupini; namera po odhodu se razlikuje manj ($H(2) = 8{,}66$, $p = 0{,}013$) in pada od 2,81 do 2,31. Rezultat je skladen z ugotovitvijo, da je zaznana BZD povezana z zavzetostjo in odhodom, vendar ne dodaja nove hipoteze: profili so bili oblikovani prav iz ocen, ki jih primerjamo.

Slika 9: Profili zaznane BZD pri treh skupinah zaposlenih



Vir: lastno delo

Tabela 16: Povprečja po profilih zaznane BZD

Profil	n	Interesna	Socialna	Ekonomska	Razvojna	Aplikativna	Zavzetost	Namera po odhodu
nizka zaznava	37	2,36	2,95	2,23	2,31	2,95	2,85	2,81
srednja zaznava	113	3,31	3,57	2,86	3,03	3,38	3,63	2,49
visoka zaznava	161	3,95	4,15	3,57	3,86	4,16	4,11	2,31

Opomba: Wardovo razvrščanje na petih standardiziranih dimenzijah; ocene dimenzij na lestvici od 1 do 5, zavzetost od 0 do 6, namera po odhodu od 1 do 5.

Vir: lastno delo

5.10 Zavzetost po starosti in moderacija

Pri kontrolnih spremenljivkah je edina značilna starost, zato smo preverili še razlike po starostnih skupinah (tabela 17). Anketirancev do 29 let je 61, starih od 30 do 44 let 197 in 45 let ali več 53. Zavzetost se med skupinami razlikuje ($H(2) = 12{,}33$, p po popravku Holm = 0,006): v najmlajši skupini je povprečje 3,45, v najstarejši 4,02. Zaznana BZD in namera po odhodu se po starostnih skupinah ne razlikujeta značilno. Starost torej ni povezana z ocenami delodajalca, ampak z zavzetostjo samo.

Tabela 17: Zaznana BZD, zavzetost in namera po odhodu po starostnih skupinah

Spremenljivka	do 29 let	30 do 44 let	45 let ali več	Kruskal-Wallis H(2)	p (Holm)
Zaznana BZD	3,47 (0,58)	3,53 (0,56)	3,51 (0,58)	0,51	0,873
Zavzetost	3,45 (0,93)	3,83 (0,92)	4,02 (0,79)	12,33	0,006
Namera po odhodu	2,53 (0,83)	2,39 (0,86)	2,49 (0,88)	1,66	0,873

Opomba: Povprečja (standardni odklon); p (Holm) je popravljena vrednost za tri preizkuse.

Vir: lastno delo

Ker ima starost samostojen učinek na zavzetost, smo preverili, ali spreminja moč povezave obeh značilnih dimenzij z zavzetostjo. Pri 4 interakcijskih členih (razvojna in interesna vrednost krat starost in delovna doba) po popravku Holm ni značilen noben (0); najnižja p-vrednost je pred popravkom = 0,017, po popravku = 0,067. Moč povezave dimenzij z zavzetostjo torej ni odvisna od starosti ali delovne dobe.

5.11 Diagnostika modelov

Predpostavke obeh regresijskih modelov so zbrane v tabeli 18. Pri modelu H1 so vse preverjene predpostavke v mejah, ki jih za pregled uporabljamo; pri modelu H2 je heteroskedastičnost značilna in ostanki odstopajo od normalnosti, zato koeficientov ne beremo po klasičnih standardnih napakah, ampak po robustnih (HC3) in z bootstrap intervali. Pri H2 je odločitev po obeh merilih enaka: p po HC3 je manjši od 0,001 in interval po bootstrapu ne vsebuje ničle.

Tabela 18: Preverjanje predpostavk regresijskih modelov

Model	Največji VIF	Breusch-Pagan, p	Durbin-Watson	Shapiro-Wilk ostankov, p	Največja Cookova razdalja
H1: zavzetost na dimenzije	1,85	0,157	1,98	0,606	0,03
H2: namera po odhodu na zavzetost	1,09	< 0,001	1,87	0,003	0,12

Opomba: VIF = faktor povečanja variance; p = vrednost preizkusa; Cookova razdalja po absolutni vrednosti.

Vir: lastno delo

5.12 Podlestvice zavzetosti in namera po odhodu v modelu z dimenzijami

Skupna ocena zavzetosti prikrije, katere sestavine zavzetosti dimenzije napovedujejo. Zato smo model H1 ocenili ločeno za vitalnost, predanost in zatopljenost (tabela 19). Pri vseh treh podlestvicah sta značilni dimenziji interesna in razvojna vrednost, preostale tri dimenzije pa značilne niso; model pojasni po 0,29 variance. Razvojna vrednost ima pri vseh treh podlestvicah podoben koeficient, interesna vrednost je najmočnejša pri zatopljenosti. Vzorec je torej enak pri vseh sestavinah zavzetosti in podlestvic ne moremo razlikovati po tem, katere dimenzije jih napovedujejo.

V zadnjem stolpcu tabele je še model, v katerem namero po odhodu napovedujemo samo z dimenzijami in kontrolnimi spremenljivkami, brez zavzetosti. Pojasni samo 0,08 variance, nobena od petih dimenzij pa ni značilna napovednika (nobena), čeprav je skupna ocena zaznane BZD z namero po odhodu značilno povezana (r = −0,26). Dimenzije so med seboj povezane in nobena samostojno ne pojasni dovolj variance namere; povezava skupne ocene z namero je zato skupna lastnost dimenzij in se v modelu s petimi dimenzijami razdeli med njih.

Tabela 19: Podlestvice zavzetosti in namera po odhodu, napovedane z dimenzijami zaznane BZD

Dimenzija	Vitalnost β (p)	Predanost β (p)	Zatopljenost β (p)	Namera po odhodu β (p)
Interesna vrednost	0,16 (0,014)	0,16 (0,008)	0,22 (< 0,001)	−0,11 (0,083)
Socialna vrednost	0,10 (0,072)	0,07 (0,206)	0,04 (0,528)	−0,12 (0,077)
Ekonomska vrednost	0,00 (0,971)	−0,02 (0,731)	−0,07 (0,249)	−0,06 (0,370)
Razvojna vrednost	0,33 (< 0,001)	0,33 (< 0,001)	0,34 (< 0,001)	−0,08 (0,278)
Aplikativna vrednost	0,01 (0,811)	0,06 (0,356)	0,04 (0,495)	0,03 (0,710)

Opomba: Standardizirani koeficienti β in p-vrednosti (HC3) ob nadzoru starosti, spola, delovne dobe in vodstvenega položaja.

Vir: lastno delo

5.13 Posredovanje po dimenzijah

Skupna ocena zaznane BZD združuje dimenzije z zelo različno napovedno močjo, zato smo posredovanje ocenili tudi za vsako dimenzijo posebej, ob nadzoru preostalih štirih dimenzij in kontrolnih spremenljivk (tabela 20). Pot b od zavzetosti do namere po odhodu je v tem modelu −0,46. Interval zaupanja posrednega učinka ne vsebuje ničle pri 2 dimenzijah, to je pri interesna in razvojna (razvojna vrednost: a · b = −0,17, 95 % IZ [−0,24; −0,11]; interesna vrednost: a · b = −0,09, 95 % IZ [−0,16; −0,03]). Pri socialni, ekonomski in aplikativni vrednosti so posredni učinki blizu nič in njihovi intervali zaupanja ničlo vsebujejo. Neposredni učinki dimenzij (c') so pri vseh petih dimenzijah neznačilni, saj intervali zaupanja vsebujejo ničlo. Ugotovitev se ujema z regresijo H1: zavzetost prenaša povezavo med zaznano BZD in namero po odhodu predvsem tam, kjer je dimenzija sama povezana z zavzetostjo.

Tabela 20: Posredovanje zavzetosti po dimenzijah zaznane BZD

Dimenzija	a	b	a · b	95 % IZ za a · b	c'	95 % IZ za c'
Interesna vrednost	0,20	−0,46	−0,09	[−0,16; −0,03]	−0,02	[−0,14; 0,09]
Socialna vrednost	0,07	−0,46	−0,03	[−0,08; 0,01]	−0,08	[−0,20; 0,03]
Ekonomska vrednost	−0,03	−0,46	0,01	[−0,03; 0,07]	−0,08	[−0,20; 0,04]
Razvojna vrednost	0,36	−0,46	−0,17	[−0,24; −0,11]	0,09	[−0,06; 0,24]
Aplikativna vrednost	0,04	−0,46	−0,02	[−0,07; 0,03]	0,04	[−0,08; 0,17]

Opomba: Standardizirani koeficienti ob nadzoru preostalih dimenzij in kontrolnih spremenljivk; IZ po bootstrapu s 5000 ponovitvami; a in b sta poti posredovalnega modela, c' je neposredni učinek.

Vir: lastno delo

5.14 Robustnost ugotovitev

Najprej smo preverili, ali so rezultati odvisni od izbranega pravila za prehitre odgovore (tabela 21). Če prehitrih odgovorov ne izločimo ali če mejo povečamo ali zmanjšamo, se število enot giblje od 310 do 321, značilna napovednika zavzetosti sta vedno interesna in razvojna vrednost, interval zaupanja posrednega učinka pa nikoli ne vsebuje ničle.

Tabela 21: Občutljivost rezultatov na pravilo za prehitre odgovore

Meja za prehitre odgovore	N	Značilni napovedniki zavzetosti (H1)	Posredni učinek a · b (95 % IZ)
brez izločitve	321	interesna in razvojna	−0,23 [−0,30; −0,17]
30 % mediane	312	interesna in razvojna	−0,22 [−0,29; −0,15]
40 % mediane	311	interesna in razvojna	−0,22 [−0,29; −0,16]
50 % mediane	310	interesna in razvojna	−0,23 [−0,30; −0,16]

Opomba: Posredni učinek ocenjen z 2000 bootstrap vzorci.

Vir: lastno delo

Štiri dodatne analize (tabela 22) glavnih ugotovitev ne spremenijo. Če regresiji H1 dodamo velikost podjetja in dejavnost, ostaneta edina značilna napovednika zavzetosti razvojna vrednost (β = 0,36) in interesna vrednost (β = 0,21). Enak vzorec da regresija na rangih. Pri zaposlenih brez vodstvenih nalog (n = 244) je posredni učinek −0,19 (95 % IZ [−0,26; −0,13]), neposredni učinek pa ostaja neznačilen (95 % IZ [−0,14; 0,12]). Če namero po odhodu sestavimo samo iz štirih postavk brez obrnjene smeri, je posredni učinek −0,21 (95 % IZ [−0,28; −0,15]), neposredni učinek pa ostaja neznačilen (95 % IZ [−0,16; 0,08]).

Tabela 22: Rezultati dodatnih analiz za preverjanje robustnosti

Preizkus	Sprememba glede na glavno analizo	Rezultat
Dodatni kontroli	model H1 s kontrolo velikosti podjetja in dejavnosti	značilni napovedniki: interesna vrednost, razvojna vrednost; β = 0,36 (razvojna) in 0,21 (interesna)
Regresija na rangih	vse spremenljivke pretvorjene v range	značilni napovedniki: interesna vrednost, razvojna vrednost
Brez vodij	posredovalni model samo pri zaposlenih brez vodstvenih nalog (n = 244)	a · b = −0,19, 95 % IZ [−0,26; −0,13]; c' = −0,01, 95 % IZ [−0,14; 0,12]
Namera brez obrnjenih postavk	namera po odhodu samo iz postavk TI01, TI03, TI04 in TI05	a · b = −0,21, 95 % IZ [−0,28; −0,15]; c' = −0,04, 95 % IZ [−0,16; 0,08]

Opomba: IZ = interval zaupanja po bootstrapu s 5000 ponovitvami; a · b = posredni učinek, c' = neposredni učinek.

Vir: lastno delo

5.15 Povzetek preverjanja hipotez

Tabela 23 povzema odločitve o hipotezah po merilih, ki smo jih določili vnaprej. Od sedmih hipotez so potrjene H1a, H1d, H2 in H3, ni pa potrjenih H1b, H1c in H1e.

Tabela 23: Povzetek preverjanja hipotez

Hipoteza	Preizkus	Ključni rezultat	Odločitev
H1a: interesna vrednost → zavzetost	regresija	β = 0,20; 95 % IZ [0,08; 0,31]	potrjena
H1b: socialna vrednost → zavzetost	regresija	β = 0,07; 95 % IZ [−0,03; 0,17]	ni potrjena
H1c: ekonomska vrednost → zavzetost	regresija	β = −0,03; 95 % IZ [−0,14; 0,07]	ni potrjena
H1d: razvojna vrednost → zavzetost	regresija	β = 0,36; 95 % IZ [0,25; 0,48]	potrjena
H1e: aplikativna vrednost → zavzetost	regresija	β = 0,04; 95 % IZ [−0,07; 0,15]	ni potrjena
H2: zavzetost → namera po odhodu	regresija	β = −0,47; 95 % IZ [−0,55; −0,37]	potrjena
H3: zavzetost posreduje	bootstrap	a · b = −0,22; 95 % IZ [−0,29; −0,16]	potrjena (popolno posredovanje)

Opomba: β = standardizirani regresijski koeficient, a · b = posredni učinek, IZ = interval zaupanja (bootstrap, 5000 ponovitev).

Vir: lastno delo

5.16 Povzetek poglavja

Merjenje je zadovoljivo: vse tri lestvice imajo sprejemljivo zanesljivost, modeli potrditvene faktorske analize se ujemajo, povprečna izluščena varianca pa ne doseže 0,50 pri socialni in aplikativni vrednosti ter zatopljenosti. Zaposleni najvišje ocenjujejo socialno in najnižje ekonomsko vrednost delodajalca. Zavzetost samostojno napovedujeta razvojna in interesna vrednost, kar je razvidno iz modela in iz vseh dodatnih preverjanj; preostale tri dimenzije so z zavzetostjo le enostavno povezane. Zavzetost je povezana z nižjo namero po odhodu in v vzorcu popolnoma posreduje povezavo med zaznano BZD in to namero; posredovanje nosita razvojna in interesna vrednost. Skupinske razlike po spolu, položaju in velikosti podjetja niso značilne, zavzetost pa narašča s starostjo. Razlago teh ugotovitev, primerjavo z literaturo in omejitve obravnava naslednje poglavje.

6 Razprava

Razprava ugotovitve najprej primerja z literaturo, nato opredeli prispevek dela, poda priporočila, našteje omejitve in predlaga nadaljnje raziskovanje. Številke iz petega poglavja ponavljamo samo tam, kjer jih potrebuje argument; vse so v tabelah in besedilu rezultatov.

6.1 Ključne ugotovitve in primerjava z literaturo

6.1.1 Katere dimenzije zaposleni zaznavajo najmočneje

Zaposleni v vzorcu svojega delodajalca najvišje ocenjujejo po socialni, najnižje po ekonomski vrednosti. To ne pomeni, da so ekonomski pogoji slabi, saj je povprečje tudi pri ekonomski vrednosti nad sredino lestvice; pomeni pa, da je med petimi vidiki delodajalec v

očeh zaposlenih na tem najslabši. Po delitvi, ki jo povzemata Lievens in Slaughter (2016, str. 411), sodijo plača, ugodnosti in možnosti napredovanja med instrumentalne lastnosti delodajalca. Naša raziskava ne preverja, ali so instrumentalne lastnosti za zaposlene manj pomembne od simbolnih, zato iz razvrstitve ne sklepamo o njihovi teži pri izbiri ali ostajanju.

Aplikativna vrednost, ki je v romunski prilagoditvi lestvice EmpAt zaradi nizkih ocen izpadla (Bărbulescu in Vasiluță-Ștefănescu, 2021, str. 228), je v našem vzorcu druga najvišje ocenjena. Navidezno nasprotje je posledica drugačnega merjenja: tam so anketiranci ocenjevali pomembnost lastnosti, mi pa uresničenost lastnosti pri sedanjem delodajalcu, zato rezultatov ne moremo neposredno primerjati. Skladno z opozorili o nestabilni dimenzijski zgradbi lestvice (Sivertzen in drugi, 2013) je tudi to, da je v naših podatkih povprečna izluščena varianca pri dveh od petih dimenzij pod 0,50.

6.1.2 Dimenzije zaznane BZD in zavzetost

Samostojna napovednika zavzetosti sta razvojna in interesna vrednost. Rezultat je skladen z razlago, ki smo jo v tretjem poglavju navedli kot lastno: zavzetost je odziv na vire, ki jih delodajalec zagotavlja, med njimi na povratno informacijo in samostojnost (Bakker in drugi, 2008). Izkušnje za kariero, priznanje dosežkov in delo, ki dopušča novosti, so v naši lestvici vsebinsko blizu temu in zdi se, da zavzetost povezujejo bolj kot plača, vzdušje ali možnost uporabe znanja.

Razvojna vrednost ima največji koeficient. Postavke, ki jo merijo, zadevajo priznanje, izkušnje za kariero in samozavest, torej to, kar delodajalec lahko zaposlenemu dá v konkretni obliki. Ugotovitev se ujema s pregledom, v katerem je konkretnejše sporočilo o ponudbi, na primer število ur letnega usposabljanja, povzročilo višje ocene elementov podobe (Lievens in Slaughter, 2016, str. 429); to velja za kandidate in ne za zaposlene, zato je povezava le usmeritev.

Socialna, ekonomska in aplikativna vrednost so z zavzetostjo enostavno povezane, samostojnega prispevka ob preostalih dimenzijah pa nimajo. Razlogov je več, ki jih podatki ne ločijo. Dimenzije so med seboj korelirane, zato je razlikovanje težje, pri socialni in aplikativni vrednosti pa povprečna izluščena varianca ne dosega 0,50, kar zmanjšuje moč zaznave. Saks (2006) je med napovedniki zavzetosti našel zaznano organizacijsko podporo, Penger in Černe (2014) pa podporo nadzornika kot posrednika povezave med vodenjem in zavzetostjo. Socialna vrednost v naši lestvici zajema odnos z vodjo in sodelavci; ker pa gre za drugačno merjenje kot pri teh raziskavah, primerjava ni neposredna in odsotnost samostojnega učinka ne zavrača njihovih ugotovitev. Hrvaška raziskava navaja pozitivno povezavo med zaznano BZD in zavzetostjo (Tkalac Verčič, 2021); naši enostavni korelaciji ji ne nasprotujeta, vendar raziskavi nista primerljivi po merah.

Ugotovitev, da razlik v zaznani BZD, zavzetosti in nameri po odhodu po spolu, položaju in velikosti podjetja ni, pomeni, da vzorec v teh značilnostih ni heterogen; podrobnejši vpogled, na primer v interakcije, bi zahteval večji vzorec.

6.1.3 Primerjava s slovenskimi raziskavami

Slovenske raziskave, ki smo jih uporabili, zavzetost povezujejo z usklajevanjem dela in družine (Žnidaršič in Bernik, 2021), z izgorelostjo pri starejših zaposlenih (Rožman in drugi, 2018) in z verodostojnim vodenjem (Penger in Černe, 2014). Nobena ne meri zaznane BZD, zato rezultatov ne moremo neposredno primerjati. Skupno jim je, da zavzetost razlagajo z razmerami, ki jih zagotavlja organizacija ali nadrejeni. Naša ugotovitev, da zavzetost povezujeta predvsem razvojna in interesna vrednost, se vanje vključuje kot še en vidik delodajalčeve ponudbe, ob tem da za slovenske zaposlene nadaljnjih raziskav o BZD v pregledani literaturi nismo našli.

6.1.4 Robustnost in profili

Ugotovitve so stabilne glede na več odločitev, ki smo jih sprejeli med analizo: pravilo za prehitre odgovore, dodatne kontrole (velikost podjetja in dejavnost), vrsta modela (regresija na rangih), izločitev vodij in sestava lestvice namere. Pri nobeni od teh sprememb se odločitev o hipotezah ni spremenila. To ne dokazuje, da so rezultati resnični v populaciji, pokaže pa, da jih ne določa ena sama analitična odločitev. Profili, ki smo jih oblikovali raziskovalno, kažejo, da se zaposleni razlikujejo predvsem po ravni zaznave delodajalca, ne po obliki ocen: kdor delodajalca ocenjuje visoko pri eni dimenziji, ga običajno ocenjuje visoko tudi pri drugih. To je skladno s sorazmerno visokimi korelacijami med dimenzijami in z razlago, da dimenzije zaznave skupaj sestavljajo splošen vtis o delodajalcu, ki ga lestvica nato razdeli.

6.1.5 Starost, skupine in zavzetost

Zavzetost je v starejših skupinah višja, zaznana BZD in namera po odhodu pa se po starosti ne razlikujeta. Ugotovitve ne moremo razložiti z literaturo, ki smo jo uporabili, ker nobena od navedenih raziskav starosti ni obravnavala kot dejavnika zavzetosti. Pregled Lievens in Slaughter (2016, str. 424) poroča, da se vrednote pri delu med generacijami razlikujejo; ker naš vzorec ne loči starosti od generacije, ne moremo reči, ali gre za učinek življenjskega obdobja ali za razliko med rojstnimi kohortami. Dejstvo, da se ocene delodajalca po starosti ne razlikujejo, hkrati pa se zavzetost razlikuje, kaže, da starost deluje na zavzetost neodvisno od zaznane BZD in jo je zato smiselno obravnavati kot kontrolo. Da moč povezave obeh značilnih dimenzij z zavzetostjo ni odvisna od starosti ali delovne dobe, pomeni, da ju lahko podjetja obravnavajo kot dejavnika zavzetosti v vseh starostnih skupinah vzorca.

6.1.6 Primerjava z raziskavami na sorodnih vzorcih

Naš vzorec je po velikosti med raziskavami, ki jih navajamo. Večji sta hrvaški raziskavi (Pološki Vokić in drugi, 2023) in (Tkalac Verčič, 2021), manjša pa raziskava v tabeli, ki je zaznano BZD povezala z angažiranostjo (Staniec in Kalińska-Kula, 2021). Raziskave se razlikujejo po merah: hrvaški raziskavi sta uporabili lestvico EmpAt za privlačnost delodajalca, mi smo jo prilagodili in skrajšali, in zato primerjava velikosti povezav ni zanesljiva. Skupno jim je, da zaznano BZD pri zaposlenih povezujejo z drugimi stališči in da so povezave pozitivne; naša ugotovitev, da je to povezanost vsaj delno omejena na dve dimenziji, dopolnjuje to sliko, ne da bi jo zavrnila.

6.1.7 Zavzetost in namera po odhodu

Povezava med zavzetostjo in namero po odhodu je negativna in zmerno močna, kar se ujema z ugotovitvami raziskav, v katerih je bila zavzetost povezana z namero po odhodu (Schaufeli in Bakker, 2004a; Saks, 2006). Ujema se tudi s predpostavko metaanalize, da je namera pomemben korak na poti do dejanskega odhoda (Tett in Meyer, 1993). Raziskava na ravni poslovnih enot kaže, da je zavzetost povezana tudi z dejansko fluktuacijo (Harter in drugi, 2002); naša raziskava na ravni posameznikov take povezave ne more preveriti.

6.1.8 Posredovanje zavzetosti

Posredovanje zavzetosti je v tem vzorcu popolno: ko model vključuje zavzetost, neposredna povezava med zaznano BZD in namero po odhodu ni več značilna. Strukturo, v kateri zavzetost posreduje povezavo med delovnimi pogoji in namero po odhodu, sta v poklicnih vzorcih opisala že Schaufeli in Bakker (2004a), v kateri so predhodniki povezani z odhodom prek zavzetosti, pa Saks (2006). Rich in drugi (2010) so zavzetost kot posrednika pokazali pri uspešnosti. Naša ugotovitev razširja to sliko na zaznano BZD, vendar jo je treba brati kot statistično, ne kot časovno posredovanje. Pri presečnih podatkih so ocene posrednega učinka in deleža posredovanega učinka lahko zelo zavajajoče, tudi kadar je posredovanje popolno (Maxwell in Cole, 2007), in Saks in Gruman (2014) opozarjata, da je pri zavzetosti težko sklepati o vzrokih in posledicah. Dodatna analiza po dimenzijah kaže, da posredovanje nosita razvojna in interesna vrednost, ostale tri dimenzije pa prek zavzetosti na namero ne vplivajo. Po tem se razlikuje od skupne ocene, ki bi lahko prikrila, da je »vpliv BZD« v resnici vpliv dveh njenih sestavin.

6.1.9 Pomen za slovenski kontekst

Rezultati veljajo za priložnostni vzorec zaposlenih v zasebnem sektorju, zato so za Slovenijo kot celoto le okvirni. Slovenija ima nižjo brezposelnost kot povprečje Evropske unije (Eurostat, 2026), kar po naši razlagi povečuje pomen zadrževanja zaposlenih, saj je za zaposlene zamenjava delodajalca v povprečju lažja. Naši podatki kažejo, da povezavo med zaznano ponudbo delodajalca in namero po odhodu v vzorcu v celoti pojasni zavzetost, ki jo povezujeta predvsem razvojna in interesna vrednost. To ne pomeni, da plača ni pomembna za zadržanje: ekonomska vrednost je z namero po odhodu enostavno

povezana. Pomeni pa, da bi se podjetja pri odločanju o naložbah v zadrževanje morala vprašati, ali zaposlenim ponujajo razvoj in zanimivo delo, in ne samo, ali plačujejo primerljivo.

6.2 Prispevek dela

6.2.1 Teoretični prispevek

Delo združuje dva tokova literature, o BZD in o zavzetosti, v model, v katerem so dimenzije BZD obravnavane kot možni viri zavzetosti. Povezavo smo utemeljili kot lastno razlago in jo empirično preverili, ne da bi jo prikazali kot že znano. Hkrati prispeva k razpravi o merjenju: lestvica EmpAt, razvita za kandidate, se v prirejeni obliki da uporabiti za sedanje zaposlene, vendar njena petfaktorska zgradba v našem vzorcu ni popolna, saj dve dimenziji ne dosegata povprečne izluščene variance 0,50.

6.2.2 Empirični prispevek

Za slovenske zaposlene so tu podatki, ki jih v pregledani literaturi nismo našli: zaznana BZD, zavzetost in namera po odhodu, izmerjene hkrati. Pomemben je tudi rezultat, da samo dve od petih dimenzij samostojno napovedujeta zavzetost in da prek zavzetosti delujeta na namero po odhodu, saj kaže, da skupna ocena BZD lahko prikrije razlike med njenimi sestavinami.

6.2.3 Metodološki prispevek

Delo pokaže, kako je mogoče petnajstpostavkovno prilagoditev lestvice EmpAt preveriti na vzorcu zaposlenih: z zanesljivostjo, potrditveno faktorsko analizo, razmerjem HTMT in primerjavo s Harmanovim preizkusom. Poleg tega je vsak rezultat o hipotezah ocenjen po robustnih standardnih napakah in z bootstrapom ter preverjen z dodatnimi kontrolami, tako da bralec lahko presodi, ali odločitev stoji na eni sami analitični izbiri. Metode so zapisane tako natančno, da jih je mogoče ponoviti z istimi podatki; programska koda je v prilogi.

6.2.4 Praktični prispevek

Kadrovskim službam delo ponuja pregleden nabor kazalnikov, ki jih lahko spremljajo s tremi kratkimi lestvicami, in izhodišče za odločanje, v katera področja delodajalčeve ponudbe vlagati, ko so sredstva omejena.

6.3 Kaj rezultati ne pravijo

Rezultati ne pravijo, da so socialna, ekonomska in aplikativna vrednost nepomembne. Z zavzetostjo so enostavno povezane; samo ob nadzoru razvojne in interesne vrednosti ne dodajo samostojnega prispevka. Ne pravijo, da zaznana BZD povzroča zavzetost ali da zavzetost povzroča nižjo namero po odhodu; zasnova je presečna, vzrok in posledica pa bi se lahko zamenjala. Ne pravijo, da namera po odhodu pomeni odhod. Ne pravijo, da bi enak vzorec našli pri zaposlenih v javnem sektorju, pri podjetjih drugih velikosti ali v

drugih državah. Ne pravijo, da je petfaktorska zgradba lestvice EmpAt potrjena: kaže le, da se prirejena lestvica v našem vzorcu ujema z modelom, ob pridržkih o povprečni izluščeni varianci.

6.4 Priporočila za upravljanje blagovne znamke delodajalca

Priporočila razdelimo na tista, ki neposredno izhajajo iz rezultatov, in širše predloge, ki jih raziskava ni preizkusila.

Neposredno iz rezultatov izhaja pet priporočil:

- Podjetja, ki želijo okrepiti zavzetost, naj prednostno ravnajo na področju razvojne in interesne vrednosti, saj sta ti dimenziji edini s samostojno napovedno močjo ($\beta = 0{,}36$ in $\beta = 0{,}20$). V praksi to pomeni jasne poti kariernega razvoja, izkušnje, pomembne za naslednje delovno mesto, priznavanje dosežkov in delo, pri katerem lahko zaposleni uvajajo novosti; to so vsebine postavk, ki so merile razvojno in interesno vrednost.

- Ekonomska vrednost je najnižje ocenjena dimenzija ($M = 3{,}15$), vendar v našem vzorcu ob nadzoru drugih dimenzij zavzetosti ne napoveduje ($\beta = -0{,}03$). Izboljšanje plačnega položaja zato iz teh podatkov ne sledi kot glavni vzvod zavzetosti, čeprav ima povezavo z namero po odhodu ($r = -0{,}18$). Plačni ukrepi so zato smiselni predvsem tam, kjer jih zahteva trg dela, ne pa kot nadomestilo za razvoj.

- Socialna vrednost je najvišje ocenjena in ima enostavno povezavo z zavzetostjo ($r = 0{,}32$); podjetja jo kot izhodišče ohranjajo, a z dodatnimi vlaganji vanjo po naših podatkih ne bodo dosegla večje zavzetosti od tiste, ki jo že dosegajo razvoj in zanimivo delo.

- Podjetja naj zavzetost spremljajo, saj je v modelu glavni člen med zaznano BZD in namero po odhodu ($a \cdot b = -0{,}22$). Za začetek zadostuje devetpostavkovna lestvica UWES-9.

- Starejši zaposleni so v vzorcu bolj zavzeti ($\beta = 0{,}16$); kadrovske službe naj zato pri spremljanju zavzetosti ločujejo starostne skupine, da bi prepoznale skupine z nizko zavzetostjo.

Tabela 24 povzema priporočila z ugotovitvijo, na kateri se opirajo, in z nosilcem ukrepa.

Tabela 24: Priporočila, ugotovitev in nosilec ukrepa

Priporočilo	Ugotovitev, na kateri se opira	Nosilec
Vlagati v razvoj in zanimivo delo	razvojna in interesna vrednost samostojno napovedujeta zavzetost	kadrovska služba, vodje
Plačne ukrepe obravnavati ločeno od zavzetosti	ekonomska vrednost zavzetosti samostojno ne napoveduje	uprava, kadrovska služba
Ohranjati delovno vzdušje	socialna vrednost je najvišje ocenjena	vodje
Spremljati zavzetost	zavzetost posreduje povezavo z namero po odhodu	kadrovska služba
Ločiti starostne skupine	zavzetost se po starosti razlikuje	kadrovska služba

Vir: lastno delo

Za uporabo rezultatov v podjetju predlagamo štiri korake, ki so naši predlogi in jih raziskava ni preverjala. Najprej naj podjetje med zaposlenimi izmeri zaznano BZD z istimi petnajstimi postavkami in zavzetost z UWES-9. Nato naj ugotovi, katera dimenzija je najnižje ocenjena in katera je pri njem z zavzetostjo najmočneje povezana; v našem vzorcu to ni ista dimenzija, kar kaže, da je smiselno ločiti vidike, ki so zaposlenim slabi, od vidikov, ki zavzetost dejansko povezujejo. Tretji korak je ciljna izboljšava na izbrani dimenziji, ki ji sledi ponovna meritev. Četrti korak je vključitev vodij: raziskave kažejo, da je podpora nadzornika povezana z zavzetostjo (Penger in Černe, 2014), zato naj vodje o rezultatih razpravljajo z ekipami.

Širši predlogi, ki jih raziskava ni preverjala, a se opirajo na literaturo: notranja komunikacija, zlasti povratna informacija in komunikacijsko vzdušje, je pri hrvaških zaposlenih najmočneje povezana z zaznano privlačnostjo delodajalca (Pološki Vokić in drugi, 2023), zato bi bilo smiselno z njo upravljati skupaj z BZD. Model skrbi za zaposlene, v katerem kadrovske prakse vplivajo na klimo skrbi in zavzetost, ponuja okvir za načrtovanje ukrepov (Saks, 2022), podpora nadzornikov pa je v raziskavi o verodostojnem vodenju pri zavzetosti delovala kot delni posrednik (Penger in Černe, 2014).

6.5 Omejitve raziskave

Vzorec je priložnosten in nadpovprečno izobražen, zato rezultatov ne smemo posploševati na vse zaposlene v Sloveniji. Raziskava je presečna, zato iz nje ne moremo sklepati o vzročnosti; tudi posredovanje je statistično in ne časovno. Vse spremenljivke je izpolnil isti anketiranec ob istem času, zato je skupna metodološka pristranskost mogoča (Podsakoff in drugi, 2003; Podsakoff in drugi, 2012); Harmanov preizkus je ne izključuje in je le grob kazalnik.

Instrumenti so prirejeni. Lestvica EmpAt je skrajšana na 15 postavk in preoblikovana v oceno sedanjega delodajalca, namera po odhodu je merjena s postavkami po zgledu lestvice TIS-6, slovenski prevod UWES-9 pa ni bil preverjen s povratnim prevodom. Povprečna izluščena varianca ne dosega 0,50 pri socialni in aplikativni vrednosti ter pri zatopljenosti. Potrditveno faktorsko analizo smo ocenili z metodo največje verjetnosti in ne

z ocenjevalcem za urejene kategorije, pri čemer mejne vrednosti kazalnikov ujemanja jemljemo kot orientacijo (Lance in drugi, 2006). Anketa ne beleži podjetja, zato odvisnosti znotraj podjetij nismo mogli upoštevati. Namera po odhodu je približek zadrževanja; dejanskih odhodov v tej raziskavi ni. Poleg preizkusov hipotez smo opravili več raziskovalnih analiz (skupine, starost, moderacija, podlestvice, profili, robustnost), pri katerih popravka za večkratno preizkušanje čez analize nismo uporabili; njihove ugotovitve beremo kot opise in ne kot dokaze. Samoselekcija je mogoča: na anketo, ki je govorila o delodajalcu, so se morda odzvali bolj zavzeti ali bolj nezadovoljni zaposleni, česar iz podatkov ne moremo oceniti. Končno, vzorec zaznava učinke velikosti $f^2 = 0{,}052$ ali več, manjših učinkov ne.

6.6 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Longitudinalna zasnova, v kateri bi zaznano BZD in zavzetost merili ob različnih časih in jima po določenem času dodali dejanski odhod, bi omogočila preizkus časovnega zaporedja, ki ga presečna raziskava ne more. Bothma in Roodt (2013) sta pokazala, da namera po odhodu razlikuje med tistimi, ki podjetje pozneje zapustijo, in tistimi, ki ostanejo; takšno zasnovo bi bilo mogoče ponoviti na slovenskih podjetjih. Večnivojska analiza z zaposlenimi, ugnezdenimi v podjetja, bi ločila razlike med podjetji od razlik med posamezniki. Smiselno je tudi preizkusiti, ali dimenziji razvojne in interesne vrednosti ostaneta samostojna napovednika v javnem sektorju, ki smo ga izključili. Kot drug izid dobrega počutja bi lahko preučili uspevanje pri delu, ki ga označujeta občutek učenja in vitalnosti (Merkuž in drugi, 2024, str. 196).

7 Sklep

Namen dela je bil pojasniti, kako zaposleni v slovenskih podjetjih zaznavajo delodajalca, kako je ta zaznava povezana z njihovo zavzetostjo in kako je zavzetost povezana z namero po odhodu. Na anketnem vzorcu 311 zaposlenih iz zasebnega sektorja smo odgovorili na vsa štiri raziskovalna vprašanja. Cilji dela so doseženi: pojem BZD in njene dimenzije smo opredelili v drugem poglavju, zavzetost in namero po odhodu umestili v model zahtev in virov dela v tretjem, merske lastnosti lestvic preverili in hipoteze preizkusili v petem poglavju, priporočila pa so v šestem.

Na prvo raziskovalno vprašanje odgovarjamo, da zavzetost samostojno napovedujeta le razvojna in interesna vrednost delodajalca; hipotezi H1a in H1d sta potrjeni, H1b, H1c in H1e pa ne. Socialna, ekonomska in aplikativna vrednost so z zavzetostjo povezane, vendar ob preostalih dimenzijah ne dodajo samostojnega prispevka. Na drugo vprašanje odgovarjamo, da je višja zavzetost povezana z nižjo namero po odhodu, kar potrjuje H2. Na tretje vprašanje odgovarjamo, da zavzetost v vzorcu popolnoma posreduje povezavo med zaznano BZD in namero po odhodu, in da to posredovanje nosita razvojna in interesna

vrednost; H3 je potrjena. Na četrto vprašanje odgovarjamo, da zaposleni najmočneje zaznavajo socialno vrednost, najšibkeje pa ekonomsko.

Prispevek dela je empiričen in uporaben. Za slovenske zaposlene smo, kolikor smo ugotovili v pregledani literaturi, prvič hkrati preizkusili povezave med zaznano BZD, zavzetostjo in namero po odhodu in pokazali, da povezava poteka prek zavzetosti, in sicer predvsem prek razvojne in interesne vrednosti. Za prakso to pomeni, da naj podjetja svojo BZD gradijo na tem, kar zaposlenim omogoča razvoj in zanimivo delo, in naj zavzetost spremljajo kot kazalnik tveganja odhoda. Podrobna priporočila so v šestem poglavju.

Ugotovitve so stabilne glede na več analitičnih odločitev, med njimi pravilo za čiščenje podatkov, dodatne kontrole in izločitev vodij. Ključna omejitev je presečna zasnova z neverjetnostnim vzorcem, zato ugotovitev ne razlagamo vzročno in jih ne posplošujemo na vse zaposlene. Nadaljnje raziskave bi morale zaznano BZD, zavzetost in dejanske odhode spremljati skozi čas na podjetjih, ki jih vzorec zajame po verjetnostnem načrtu.

Seznam literature in virov

1. Allen, N. J. in 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. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

2. Ambler, T. in Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

3. Backhaus, K. in Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

4. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

5. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273 –285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

6. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

7. Bărbulescu, F.-M. in Vasiluță-Ștefănescu, M. (2021). Employer branding operationalization: Identification and validation of an employer attractiveness scale (adapted from Berthon et al., 2005). *Revista Universitară de Sociologie*(3), 224–

234. https://sociologiecraiova.ro/revista/wp-content/uploads/2022/01/RUS-3_2021-224-234.pdf

8. Berthon, P., Ewing, M. in Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

9. Bothma, C. F. C. in Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), članek 507. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

10. Cable, D. M. in Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *20*, 115–163. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4

11. Cable, D. M. in Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(11), 2244–2266. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x

12. Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

13. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

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

15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. in Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

16. Eurostat. (2026). *Unemployment rate [tps00203]*. Pridobljeno 23. 10. 2026 s https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table

17. Fornell, C. in Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

18. Gallup. (2026). *State of the global workplace 2026.* Pridobljeno 23. 10. 2026 s https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

19. Griffeth, R. W., Hom, P. W. in Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

20. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

21. Henseler, J., Ringle, C. M. in Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

22. Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. in Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

23. Hu, L. in Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

24. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

25. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

26. Kucherov, D. in Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, *36*(1), 86–104. https://doi.org/10.1108/03090591211192647

27. Lance, C. E., Butts, M. M. in Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria. *Organizational Research Methods*, *9*(2), 202–220. https://doi.org/10.1177/1094428105284919

28. Lievens, F. in Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

29. Maxwell, S. E. in Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, *12*(1), 23–44. https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23

30. Merkuž, A., Zupic, I. in Mihelič, K. K. (2024). Thriving at work: State of the art and looking towards to enhanced employee well-being in the future. *Economic and Business Review*, *26*(3), 196–221. https://doi.org/10.15458/2335-4216.1342

31. Penger, S. in Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *27*(1), 508–526. https://doi.org/10.1080/1331677x.2014.974340

32. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. in Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

33. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. in Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

34. Pološki Vokić, N., Tkalac Verčič, A. in Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, *18*(1), 19–33. https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070

35. Preacher, K. J. in Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

36. Rhoades, L. in Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

37. Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988

38. Rožman, M., Treven, S. in Cingula, M. (2018). The impact of behavioral symptoms of burnout on work engagement of older employees: The case of Slovenian companies. *Naše gospodarstvo/Our economy*, *64*(3), 3–11. https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0013

39. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

40. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *32*(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

41. Saks, A. M. in Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 155–182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187

42. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

43. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004b). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary manual (Version 1.1)*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

44. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

45. Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. in Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, *22*(7), 473–483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

46. Staniec, I. in Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(3), 33–45. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04

47. Tanwar, K. in Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 186S-206S. https://doi.org/10.1177/0972150916631214

48. Tavakol, M. in Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, *2*, 53–55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd

49. Tett, R. P. in 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. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

50. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. in Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International*

Journal of Management Reviews, *20*(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

51. Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, *47*(1), 102009. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009

52. Žnidaršič, J. in Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLOS ONE*, *16*(1), e0245078. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078

Priloge

Priloga 1: Vprašalnik

Vprašalnik je prikazan v slovenščini, v obliki in vrstnem redu, kot so ga videli anketiranci v spletnem orodju 1KA.

Uvodna stran. Spoštovani, sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Anketa je del magistrskega dela o tem, kako zaposleni doživljajo svojega delodajalca. Namenjena je zaposlenim v podjetjih zasebnega sektorja, ki pri sedanjem delodajalcu delajo vsaj šest mesecev. Izpolnjevanje traja približno 10 minut, je prostovoljno in anonimno: ne zbiramo imen, e-poštnih naslovov ali podatka o podjetju. Rezultate bomo objavili le v zbirni obliki. Z nadaljevanjem potrjujete, da ste stari najmanj 18 let in da s sodelovanjem soglašate. Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

1. del: Podjetje in delovno mesto

1. Koliko zaposlenih ima podjetje, v katerem delate? (do 49 zaposlenih; 50 do 249 zaposlenih; 250 ali več zaposlenih)

2. V kateri dejavnosti deluje vaše podjetje? (predelovalne dejavnosti; informacijske in komunikacijske dejavnosti; finančne in zavarovalniške dejavnosti; trgovina; strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti; druge zasebne dejavnosti; javni sektor)

3. Koliko let že delate pri sedanjem delodajalcu? (vpišite število let, na primer 2,5)

4. Kakšen je vaš položaj? (brez vodstvenih nalog; vodja skupine ali oddelka)

2. del: Vaš delodajalec. Spodaj so trditve o vašem sedanjem delodajalcu. Pri vsaki označite, v kolikšni meri se z njo strinjate: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

1. Delo pri mojem delodajalcu je zanimivo in razgibano.

2. Moj delodajalec uvaja nove načine dela.

3. Pri svojem delu lahko uporabljam svojo ustvarjalnost.

4. Vzdušje v podjetju je sproščeno in prijetno.

5. Z neposrednim vodjo imam dober odnos.

6. Sodelavci so si med seboj v oporo.

7. Plača je v primerjavi s podobnimi delodajalci konkurenčna.

8. Moje delovno mesto je varno.

9. V podjetju so resnične možnosti za napredovanje.

10. Moj delodajalec prepozna in ceni dosežke zaposlenih.

11. Pri delu pridobivam izkušnje, ki so pomembne za mojo kariero.

12. Zaradi dela pri tem delodajalcu imam več zaupanja vase.

13. Pri delu lahko uporabljam znanje, ki ga imam iz izobraževanja.

14. Svoje znanje lahko prenašam na sodelavce.

15. Moj delodajalec se odgovorno vede do družbe in okolja.

3. del: Počutje pri delu. Naslednje trditve govorijo o tem, kako se počutite pri delu. Pri vsaki izberite, kako pogosto se tako počutite: 0 = nikoli, 1 = skoraj nikoli (nekajkrat na leto ali manj), 2 = redko (enkrat na mesec ali manj), 3 = včasih (nekajkrat na mesec), 4 = pogosto (enkrat na teden), 5 = zelo pogosto (nekajkrat na teden), 6 = vedno (vsak dan).

1. V službi mi kipi od energije.

2. Pri delu čutim moč in vitalnost.

3. Ko vstanem zjutraj, se veselim odhoda v službo.

4. Moje delo me navdušuje.

5. Moje delo me navdihuje.

6. Delo, ki ga opravljam, mi vzbuja ponos.

7. Ko intenzivno delam, se počutim srečno.

8. V svoje delo se popolnoma zatopim.

9. Pri delu me zlahka zanese.

4. del: Misli o delodajalcu. Pri vsakem vprašanju izberite odgovor od 1 do 5. Pri vprašanjih o pogostosti pomeni 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = včasih, 4 = pogosto, 5 = vedno; pri vprašanjih o verjetnosti 1 = sploh ni verjetno, 5 = zelo verjetno.

1. Kako pogosto ste v zadnjem času razmišljali o tem, da bi zapustili sedanje delovno mesto?

2. Kako pogosto se veselite novega delovnega dne?

3. Kako pogosto pregledujete razpise za prosta delovna mesta pri drugih delodajalcih?

4. Kako verjetno je, da boste v naslednjih 12 mesecih zapustili sedanjega delodajalca?

5. Kako pogosto razmišljate o delu pri drugem delodajalcu?

6. Kako verjetno je, da boste čez dve leti še zaposleni pri sedanjem delodajalcu?

5. del: O vas

1. Kakšen je vaš spol? (ženski; moški)

2. Koliko ste stari? (vpišite število let)

3. Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba? (srednješolska; višješolska ali visokošolska 1. stopnje; univerzitetna ali magistrska (2. stopnja); doktorat)

Zaključna stran. Hvala, da ste izpolnili anketo. Vaši odgovori so shranjeni.

Priloga 2: Dodatne tabele

Tabela 25 prikazuje ujemanje modelov potrditvene faktorske analize, tabela 26 primerjave med dimenzijami zaznane BZD (RV4), tabela 27 standardizirana nasičenja postavk, tabela 28 primerjave med skupinami, tabela 29 pa opisne statistike posameznih postavk.

Tabela 25: Kazalniki ujemanja modelov potrditvene faktorske analize

Model	χ^2	SP	χ^2/SP	CFI	TLI	RMSEA
EmpAt, pet povezanih dejavnikov (15 postavk)	105,4	80	1,32	0,983	0,978	0,032
UWES-9, trije povezani dejavniki	27,2	24	1,13	0,997	0,996	0,021
UWES-9, en dejavnik	28,7	27	1,06	0,999	0,998	0,014
Namera po odhodu, en dejavnik (6 postavk)	7,3	9	0,81	1,000	1,003	0,000

Opomba: SP = število prostostnih stopenj, CFI = primerjalni kazalnik ujemanja, TLI = Tucker-Lewisov kazalnik, RMSEA = kvadratni koren povprečne napake aproksimacije; ocena z metodo največje verjetnosti.

Vir: lastno delo

Tabela 26: Parne primerjave med dimenzijami zaznane BZD

Primerjava	Razlika povprečij	t	d_z	p	p (Holm)
Socialna vrednost – Aplikativna vrednost	0,06	1,38	0,08	0,168	0,168
Socialna vrednost – Interesna vrednost	0,26	5,56	0,32	< 0,001	< 0,001
Socialna vrednost – Razvojna vrednost	0,42	9,69	0,55	< 0,001	< 0,001
Socialna vrednost – Ekonomska vrednost	0,64	12,64	0,72	< 0,001	< 0,001
Aplikativna vrednost – Interesna vrednost	0,20	4,41	0,25	< 0,001	< 0,001
Aplikativna vrednost – Razvojna vrednost	0,36	8,13	0,46	< 0,001	< 0,001
Aplikativna vrednost – Ekonomska vrednost	0,58	12,33	0,70	< 0,001	< 0,001
Interesna vrednost – Razvojna vrednost	0,16	3,64	0,21	< 0,001	< 0,001
Interesna vrednost – Ekonomska vrednost	0,38	7,75	0,44	< 0,001	< 0,001
Razvojna vrednost – Ekonomska vrednost	0,22	4,72	0,27	< 0,001	< 0,001

Opomba: Razlika povprečij in t-preizkus za odvisne vzorce; d_z = velikost učinka; p (Holm) je popravljena vrednost za deset primerjav.

Vir: lastno delo

Tabela 27: Standardizirana nasičenja postavk v potrditveni faktorski analizi

Postavka	Dejavnik	λ
Delo pri mojem delodajalcu je zanimivo in razgibano.	Interesna vrednost	0,75
Moj delodajalec uvaja nove načine dela.	Interesna vrednost	0,70
Pri svojem delu lahko uporabljam svojo ustvarjalnost.	Interesna vrednost	0,71
Vzdušje v podjetju je sproščeno in prijetno.	Socialna vrednost	0,76
Z neposrednim vodjo imam dober odnos.	Socialna vrednost	0,66
Sodelavci so si med seboj v oporo.	Socialna vrednost	0,58
Plača je v primerjavi s podobnimi delodajalci konkurenčna.	Ekonomska vrednost	0,71
Moje delovno mesto je varno.	Ekonomska vrednost	0,72
V podjetju so resnične možnosti za napredovanje.	Ekonomska vrednost	0,73
Moj delodajalec prepozna in ceni dosežke zaposlenih.	Razvojna vrednost	0,78
Pri delu pridobivam izkušnje, ki so pomembne za mojo kariero.	Razvojna vrednost	0,71
Zaradi dela pri tem delodajalcu imam več zaupanja vase.	Razvojna vrednost	0,72
Pri delu lahko uporabljam znanje, ki ga imam iz izobraževanja.	Aplikativna vrednost	0,67
Svoje znanje lahko prenašam na sodelavce.	Aplikativna vrednost	0,75
Moj delodajalec se odgovorno vede do družbe in okolja.	Aplikativna vrednost	0,67
V službi mi kipi od energije.	Vitalnost	0,73
Pri delu čutim moč in vitalnost.	Vitalnost	0,73
Ko vstanem zjutraj, se veselim odhoda v službo.	Vitalnost	0,72
Moje delo me navdušuje.	Predanost	0,73
Moje delo me navdihuje.	Predanost	0,72
Delo, ki ga opravljam, mi vzbuja ponos.	Predanost	0,72
Ko intenzivno delam, se počutim srečno.	Zatopljenost	0,62
V svoje delo se popolnoma zatopim.	Zatopljenost	0,70
Pri delu me zlahka zanese.	Zatopljenost	0,68
Kako pogosto ste v zadnjem času razmišljali o tem, da bi zapustili sedanje delovno mesto?	Namera po odhodu	0,78
Kako pogosto se veselite novega delovnega dne? (obrnjeno)	Namera po odhodu	0,74
Kako pogosto pregledujete razpise za prosta delovna mesta pri drugih delodajalcih?	Namera po odhodu	0,79
Kako verjetno je, da boste v naslednjih 12 mesecih zapustili sedanjega delodajalca?	Namera po odhodu	0,73
Kako pogosto razmišljate o delu pri drugem delodajalcu?	Namera po odhodu	0,73
Kako verjetno je, da boste čez dve leti še zaposleni pri sedanjem delodajalcu? (obrnjeno)	Namera po odhodu	0,73

Opomba: λ = standardizirano nasičenje; modeli: petfaktorski za EmpAt, trifaktorski za UWES-9, enofaktorski za namero po odhodu.

Vir: lastno delo

Tabela 28: Primerjave zaznane BZD, zavzetosti in namere po odhodu med skupinami

Primerjava	M (SD) po skupinah	Preizkus	p (Holm)	Učinek
Spol: zaznana BZD	3,53 (0,55) / 3,49 (0,58)	Welchev t = 0,62	1,000	d = 0,07
Spol: zavzetost	3,86 (0,87) / 3,69 (0,98)	Welchev t = 1,61	0,876	d = 0,18
Spol: namera po odhodu	2,45 (0,82) / 2,42 (0,90)	Welchev t = 0,31	1,000	d = 0,04
Položaj: zaznana BZD	3,53 (0,57) / 3,47 (0,56)	Welchev t = 0,68	1,000	d = 0,09
Položaj: zavzetost	3,75 (0,91) / 3,90 (0,97)	Welchev t = −1,09	1,000	d = −0,15
Položaj: namera po odhodu	2,45 (0,84) / 2,40 (0,92)	Welchev t = 0,41	1,000	d = 0,06
Velikost podjetja: zaznana BZD	3,51 (0,55) / 3,46 (0,56) / 3,56 (0,58)	Kruskal-Wallis H(2) = 2,14	1,000	ε^2 = 0,007
Velikost podjetja: zavzetost	3,65 (0,95) / 3,71 (0,92) / 3,92 (0,90)	Kruskal-Wallis H(2) = 5,70	0,520	ε^2 = 0,018
Velikost podjetja: namera po odhodu	2,51 (0,85) / 2,38 (0,81) / 2,44 (0,89)	Kruskal-Wallis H(2) = 0,60	1,000	ε^2 = 0,002

Opomba: Povprečja po skupinah v vrstnem redu: ženski, moški; brez vodstvenih nalog, vodja; do 49, 50 do 249, 250 ali več zaposlenih. d = standardizirana razlika povprečij, ε^2 = velikost učinka pri Kruskal-Wallisovem preizkusu; p (Holm) je popravljena vrednost za devet primerjav.

Vir: lastno delo

Tabela 29: Opisne statistike postavk

Postavka	Lestvica	M	SD	r (postavka, ostale)
Delo pri mojem delodajalcu je zanimivo in razgibano.	EmpAt, interesna vrednost	3,57	0,95	0,62
Moj delodajalec uvaja nove načine dela.	EmpAt, interesna vrednost	3,42	0,91	0,57
Pri svojem delu lahko uporabljam svojo ustvarjalnost.	EmpAt, interesna vrednost	3,59	0,97	0,58
Vzdušje v podjetju je sproščeno in prijetno.	EmpAt, socialna vrednost	3,89	0,88	0,56
Z neposrednim vodjo imam dober odnos.	EmpAt, socialna vrednost	3,77	0,90	0,53
Sodelavci so si med seboj v oporo.	EmpAt, socialna vrednost	3,72	0,88	0,47
Plača je v primerjavi s podobnimi delodajalci konkurenčna.	EmpAt, ekonomska vrednost	3,10	1,01	0,58
Moje delovno mesto je varno.	EmpAt, ekonomska vrednost	3,19	0,97	0,59
V podjetju so resnične možnosti za napredovanje.	EmpAt, ekonomska vrednost	3,17	0,99	0,61
Moj delodajalec prepozna in ceni dosežke zaposlenih.	EmpAt, razvojna vrednost	3,46	0,98	0,63
Pri delu pridobivam izkušnje, ki so pomembne za mojo kariero.	EmpAt, razvojna vrednost	3,34	0,89	0,61
Zaradi dela pri tem delodajalcu imam več zaupanja vase.	EmpAt, razvojna vrednost	3,32	1,00	0,63
Pri delu lahko uporabljam znanje, ki ga imam iz izobraževanja.	EmpAt, aplikativna vrednost	3,76	0,89	0,54
Svoje znanje lahko prenašam na sodelavce.	EmpAt, aplikativna vrednost	3,77	0,89	0,60
Moj delodajalec se odgovorno vede do družbe in okolja.	EmpAt, aplikativna vrednost	3,66	0,90	0,55
V službi mi kipi od energije.	UWES-9, vitalnost	3,51	1,22	0,61
Pri delu čutim moč in vitalnost.	UWES-9, vitalnost	3,59	1,21	0,61
Ko vstanem zjutraj, se veselim odhoda v službo.	UWES-9, vitalnost	3,35	1,25	0,60
Moje delo me navdušuje.	UWES-9, predanost	4,28	1,16	0,59
Moje delo me navdihuje.	UWES-9, predanost	4,14	1,20	0,60
Delo, ki ga opravljam, mi vzbuja ponos.	UWES-9, predanost	4,27	1,18	0,60
Ko intenzivno delam, se počutim srečno.	UWES-9, zatopljenost	3,57	1,26	0,50
V svoje delo se popolnoma zatopim.	UWES-9, zatopljenost	3,50	1,36	0,53
Pri delu me zlahka zanese.	UWES-9, zatopljenost	3,84	1,29	0,53
Kako pogosto ste v zadnjem času razmišljali o tem, da bi zapustili sedanje delovno mesto?	Namera po odhodu	2,44	1,07	0,72
Kako pogosto se veselite novega delovnega dne? (obrnjeno)	Namera po odhodu	2,48	1,07	0,69
Kako pogosto pregledujete razpise za prosta delovna mesta pri drugih delodajalcih?	Namera po odhodu	2,23	1,01	0,73
Kako verjetno je, da boste v naslednjih 12 mesecih zapustili sedanjega delodajalca?	Namera po odhodu	2,35	1,10	0,68
Kako pogosto razmišljate o delu pri drugem delodajalcu?	Namera po odhodu	2,39	1,04	0,68

Postavka	Lestvica	M	SD	r (postavka, ostale)
Kako verjetno je, da boste čez dve leti še zaposleni pri sedanjem delodajalcu? (obrnjeno)	Namera po odhodu	2,71	1,15	0,68

Opomba: r = korelacija postavke s povprečjem preostalih postavk iste lestvice; obrnjeni postavki sta pred izračunom obrnjeni.

Vir: lastno delo

Priloga 3: Podatki in programska koda

Analiza je ponovljiva: vsa števila v besedilu, tabelah in slikah izračuna programska koda iz podatkovne datoteke. Datoteke so shranjene skupaj z delom.

- anketa_surovi_podatki.csv: surovi podatki, ena vrstica na začetek izpolnjevanja (372 vrstic); stolpci EB01 do EB15 so postavke o delodajalcu, UW01 do UW09 postavke UWES-9, TI01 do TI06 postavke o nameri po odhodu, številčenje je enako kot v prilogi 1.

- ocisceni_podatki.csv: podatki po čiščenju (311 vrstic), z obrnjenima postavkama TI02 in TI06 ter izračunanimi ocenami lestvic.

- 02_analiza.py: čiščenje, merske lastnosti, regresije, posredovalna analiza in vse tabele; rezultate zapiše v datoteko rezultati.json.

- 03_slike.py: izris vseh slik.

Koda je napisana v jeziku Python 3.13.7 s paketi pandas 3.0.6, NumPy 2.5.3, SciPy 1.18.1, statsmodels 0.15.0 in semopy 2.3.11. Seme za bootstrap je enako pri vsakem zagonu, zato se rezultati ujemajo do zadnjega decimalnega mesta.