

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
**PRIPADNOST ORGANIZACIJI**

Mentor: dr. Aleksander Zadel  
Obravnavana organizacija: Luka Koper d.d.  
Strokovni sodelavec iz organizacije: Katarina Fister

KOPER, 2006

JADRAN MIKAŠINOVIČ

## POVZETEK

Pojem pripadnosti je zanimal in zanima teoretike in raziskovalce različnih znanosti: filozofije, sociologije, psihologije, političnih ved, organizacije in managementa. Definicij pojma »pripadnost« je zato veliko, pojem pa je vključen v različne modele in teorije, ki so skušale pojasniti vedenje človeka v ožjih in širših socialnih sistemih. Preko pregleda opredelitev pojma, teoretičnih podlag, oblik, vrst pripadnosti, razvitih pripomočkov za merjenje stopnje pripadnosti in rezultatov raziskav, ki so skušale identificirati vzroke, korelate in posledice pripadnosti organizaciji, ugotavljale ustreznost različnih vzročnih modelov pripadnosti in longitudinalnih analiz procesa oblikovanja občutka pripadnosti, bom skušal osvetliti v organizacijskih praksah oblikovane zaključke o linearnosti in napovedljivosti stališč in vedenj »pripadnih« zaposlenih.

*Ključne besede:* pripadnost organizaciji, organizacijsko vedenje, teorija, vzroki, posledice

## ABSTRACT

The concept of organisational commitment has been in the core of the interest of various social sciences, e.g. philosophy, sociology, political science, psychology, management etc. Because of such different interests and approaches, the science has not developed a consistent and fully accepted definition of organizational commitment. The concept has been included in various models and theories aimed to explain behaviour in nearer and broader social systems. Through the presentation of definitions, theories, measurement tools, the identified correlates, determinants and consequences of organizational commitment, the author will explain the concept of organisational commitment and its usefulness in explaining the individual organizational behaviour.

*Key words:* organizational commitment, organizational behaviour, theory, determinants, consequences

UDK 658.3.01 (043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Smoter in cilji.....	1
1.2	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	2
<b>2</b>	<b>Opredelitev pojma pripadnost.....</b>	<b>3</b>
2.1	Oblike pripadnosti organizaciji in njihove sestavine.....	4
2.1.1	Instrumentalna pripadnost.....	4
2.1.2	Čustvena pripadnost.....	5
2.1.3	Normativna pripadnost.....	6
2.2	Merila pripadnosti.....	6
2.3	Pripadnost, a čemu?.....	7
2.4	Korelati, vzroki in posledice pripadnosti zaposlenih organizaciji.....	7
2.4.1	Vzroki.....	10
2.4.2	Korelati.....	11
2.4.3	Posledice.....	12
2.5	Vzročni modeli.....	14
2.6	Longitudinalne analize – kako se oblikuje občutek pripadnosti zaposlenih.....	14
2.7	Teoretične razlage procesa preko katerega zaposleni postanejo pripadni organizaciji: Zakaj nekateri zaposleni zapuščajo organizacijo?.....	15
<b>3</b>	<b>Metoda.....</b>	<b>17</b>
3.1	Udeleženci.....	17
3.2	Pripomočki.....	17
3.3	Postopek.....	18
<b>4</b>	<b>Rezultati analize.....</b>	<b>19</b>
4.1	Demografski podatki.....	19
4.2	Demografski podatki in pripadnost.....	21
<b>5</b>	<b>Interpretacija rezultatov.....</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>31</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>33</b>
	<b>VIRI.....</b>	<b>35</b>
	<b>priloge.....</b>	<b>36</b>

## TABELE

<b>Tabela 2.2</b> Spremenljivke značilnosti osebe (Hackam in Oldham, v Mathieu in Zajac, 1990).....	10
<b>Tabela 2.3</b> Spremenljivke značilnosti organizacije (Hackam in Oldham, v Mathieu in Zajac 1990).....	11
<b>Tabela 2.4</b> Korelati pripadnosti .....	11
<b>Tabela 2.5</b> Vedenja zaposlenih, ki vplivajo na pripadnost.....	13
<b>Tabela 3.6</b> Trditve vprašalnika pripadnosti organizaciji .....	17
<b>Tabela 3.7</b> Število vključenih organizacij in število udeležencev iz posamezne organizacije. ....	19
<b>Tabela 3.8</b> Starostna struktura anketiranih .....	19
<b>Tabela 3.9</b> Leta delovne dobe v organizaciji.....	19
<b>Tabela 3.10</b> Leta izobraževanja zaposlenih.....	20
<b>Tabela 3.11</b> Spol udeležencev .....	20
<b>Tabela 3.12</b> Raven dela anketirancev v kadrovski strukturi.....	20
<b>Tabela 3.13</b> Povprečna ocena pripadnosti glede na demografske značilnosti udeležencev .....	21
<b>Tabela 3.14</b> Koeficient korelacije med spremenljivkami .....	23
<b>Tabela 3.15</b> T-test razlik med airtmetičnimi sredinami pripadnosti zaposlenih v šestih udeleženih organizacijah .....	23
<b>Tabela 3.16</b> T-test razlik med airtmetičnimi sredinami pripadnosti zaposlenih obeh spolov .....	24

## SLIKE

<b>Slika 2.1</b> Vzroki, korelati in posledice pripadnosti organizaciji.....	9
--	---



# 1 UVOD

## 1.1 Smoter in cilji

Temeljni namen tega dela je preko analize vsebine in rezultatov dosedanjih raziskav in teoretičnih del ugotoviti, zakaj je pojem »pripadnost organizaciji« pridobil tak pomen in ali je tolikšen poudarek pripadnosti povsem upravičen.

Drugi namen je preko empirične analize ugotoviti, katere individualne demografske značilnosti delavcev vplivajo na stopnjo pripadnosti zaposlenih in torej ugotoviti ali lahko identificiramo, katere kategorije kadrovske strukture so nagnjene k večji ali manjši pripadnosti organizaciji.

Med organizacijo in zaposlenim se oblikuje neke vrste psihološka pogodba, ki vsebuje recipročnost pričakovanj in učinkov med njima. V sodobnih pogojih življenja, ko so vezi v družbenih skupinah, ki jim posameznik pripada, sorazmerno zrahljane, postaja organizacija za zaposlenega vse bolj pomembna. Zato pri njenih članih praviloma pride do večje ali manjše ponotranjanje organizacijskih ciljev – člani sprejmejo cilje organizacije za svoje cilje. Ta proces vodi do visoke stopnje vključenosti in istovetnosti posameznika z organizacijo. Stopnja pripadnosti organizaciji se poveča tako, da pride do zmanjšanja ali celo odprave konflikta med cilji posameznika in organizacije. Ponotranjanje organizacijskih ciljev pri posamezniku je le redko popolno, navadno je le delna – najvišja je navadno pri vodstvu organizacije (Kavčič, 1991), pri starejših delavcih z daljšo delovno dobo v organizaciji ter pri ženskah (Fister, 2003).

Večje razumevanje procesov, ki so povezani s pripadnostjo zaposlenih organizaciji, ima velik pomen za zaposlene, organizacije in širšo družbo. Organizacije cenijo pripadne zaposlene, saj se na splošno predvideva, da pripadnost zmanjšuje različne nezaželene oblike vedenja, kot je zamujanje v službo, zapuščanje organizacije ipd. Pripadni zaposleni, naj bi bili bolj dovzetni za različne oblike nagrajevanja (materialnega in nematerialnega). Uveljavljeno je prepričanje, da se pripadni zaposleni raje vključujejo v aktivnosti, ki niso predvidene z njihovo delovno obveznost, kažejo večjo inovativnost in kreativnost pri delu. To pa so kvalitete, ki organizacijam izboljšajo tekmovalno pozicijo na trgu. Pripadnost zaposlenih ima pozitivne učinke tudi na širšo družbo, preko manjše fluktuacije zaposlenih, večje nacionalne produktivnosti in kvalitete dela.

Koncept pripadnosti ima po dosedanjih laičnih in akademskih zaključkih veliko razlagalno moč. Posameznikovo vedenja na delu in v delovnem okolju bomo s pravilnim in dobrim razumevanjem koncepta pripadnosti ustrezneje razložili in natančneje napovedovali.

## **1.2 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Pri izdelavi bom upošteval sedanji, obstoječi položaj obravnavanega področja. Pričakujem, da pri teoretičnem delu ne bom imel večjih težav. V prvem delu diplomske naloge bom predstavil koncept pripadnosti zaposlenih, opisal in razložil njegove vzroke in posledice. Naslednji korak pa bo analiza in razlaga značilnosti zaposlenih, kot izvor razlik v stopnji pripadnosti organizaciji. Analizo bom osnoval na petih demografskih in organizacijskih značilnostih zaposlenih (starost, spol, delovna doba, izobrazba, položaj v organizaciji oziroma njihova raven v kadrovski strukturi organizacije). V zvezi s temi značilnosti pričakujem:

1. Ženske so bolj pripadne organizaciji kakor moški.
2. Starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji.
3. Zaposleni, ki zasedajo višje položaje so organizaciji tudi bolj pripadni.
4. Za razliko od ostalih hipotez, ki so večinoma pozitivno zastavljene, sem predvideval, da je stopnja dosežene izobrazbe negativno povezana s pripadnostjo zaposlenih oziroma, da so bolj izobraženi zaposleni manj pripadni organizaciji.

Na podlagi empirične analize bom ovrigel ali potrdil zastavljene hipoteze o vlogi značilnosti zaposlenih v njihovi pripadnosti organizaciji.

## 2 OPREDELITEV POJMA PRIPADNOST

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo opredelitvi:

»Pripadati - biti določen, namenjen komu po določenih pravilih, normah; biti last koga; biti vključen v kako skupnost; biti podrejen komu, odvisen od koga, biti zelo vdan komu, navezan na koga.«

»Pripadnost - dejstvo, da kdo, kaj pripada čemu: pripadnost ozemlja državi/pripadnost k delavskemu razredu/jezikovna, politična, verska pripadnost/pripadnost fevdalnemu gospodu.«

Glagol »pripadati« opisuje neenakovreden odnos med dvema stranema, »strankama«: objektoma, objektom in subjektom, subjektom in skupino subjektov, subjektom in simboličnim objektom (politična smer, veroizpoved, jezik). Nakazana je tudi nezmožnost izbire podrejene strani (podrejen, odvisen, zelo vdan, navezan, določen, namenjen nekemu, po določenih pravilih, normah) za drugačen izhod in pasivna vdanost, zaradi premoči (simbolične ali objektivne narave) nadrejene strani.

Vprašanje pripadnosti nastopi v situacijah prepletanja zahtev in potreb organizacije (kot organizirane skupine) in izkušenj posameznika (Kanter, 1968). Socialni sistemi se na eni strani organizirajo tako, da zadovoljujejo »potrebe« sistema, na drugi strani so nosilci socialnih sistemov ljudje, ki so v situacijah pozitivno, negativno, čustveno in intelektualno usmerjeni. Zato je eden od osnovnih problemov socialnih sistemov, zadovoljevanje potreb organizacije na način, da postanejo njeni člani obenem pozitivno vključeni v sistem – lojalni, predani, poslušni. To zahteva vpeljavo rešitev na systemske, oziroma organizacijske probleme, ki, preko vplivov na izkušnje in usmerjenost posameznikov, članov sistema, zagotavljajo tudi njihovo pripadnost.

V literaturi najdemo številne definicije pojma »pripadnost organizaciji« (*commitment*<sup>1</sup>):

- »Proces, preko katerega osebni interesi osebe postanejo navezani na izvajanje socialno organiziranih vzorcev vedenja, ki jih oseba doživlja, zaznava kot take, ki uresničujejo njene osebne potrebe in interese.« (Kanter, 1968, 500).
- »Čustven odziv osebe na značilnosti organizacije, v kateri je zaposlen.« (Cook in Wall, 1980, 40),
- »Moč identifikacije z in vpletenost v specifično organizacijo. Pripravljenost vlagati trud v njeno korist, močna želja po ohranjanju članstva v organizaciji in sprejemanje njenih glavnih ciljev in vrednot.« (Porter, Steers, Mowday in Boulian, 1974, 604),

---

<sup>1</sup> Commitment. zaveza, obveza, izročitev, aretacija.



- »Partizanska, čustvena navezanost ciljem in vrednotam organizacije, posameznikovi vlogi v organizaciji, zaradi »dobrobiti« organizacije same in neodvisno od instrumentalne vrednosti tega – osebne koristi« (Buchanan, 1974, 530),
- »Nagnjenje osebe, da se vključi v konsistenten tok aktivnosti (v primeru organizacije je ohranjanje članstva, oziroma zaposlitve), kot posledica akumulacije investicij (vložkov: čas, denar, trud, znanje), ki bi jih oseba izgubila, ali bi bile zaman, če bi se aktivnosti (članstvo, zaposlitev) prekinile« (Becker, v Meyer in Allen, 1984, 372),
- »Pozitivno ovrednotenje organizacije in namen delati v smeri doseganja njenih ciljev« (Sheldon, v Buchanan, 1974, 533),
- »Pripravljenost socialnih ustvarjalcev, da vlagajo energijo in so lojalni organizaciji.« (Kantor, v Buchanan 1974, 533),
- »Nepripravljenost zapustiti organizacijo za višjo plačo, status, profesionalno svobodo ali za boljše odnose s sodelavci« (Hrebieniak in Allutto v Buchanan 1974, 533).

Predstavljene definicije vključujejo različne sestavine, s katerimi avtorji opredelijo pojem pripadnosti. V grobem bi jih lahko razdelili v dve skupini: sestavine, ki se nanašajo na stališče in odnos osebe do organizacije in sestavine, ki zajemajo vedenje in vedenjske namere (Ferris in Aranya 1983; O'Reilly in Chatman 1986).

Na splošno bi lahko rekli, da je pripadnost vez, povezava posameznika z organizacijo (Mathieu in Zajac 1990), ki nastane kot odziv osebe na lastnosti organizacije, oziroma socialnega sistema. Oblika vezi je odraz procesa oblikovanja pripadnosti organizaciji. Lahko je čustvene narave; odraz čustvene navezanosti osebe na organizacijo, ali pa je instrumentalne narave, odraz »obračuna« vložkov (vsega, kar je oseba kot član do sedaj vložila v organizacijo, socialni sistem) in stroškov, ki bi osebi prinesel odhod iz organizacije. V taki obliki pomeni prilagajanje in ne aktivno udeležnost v sistemu.

## **2.1 Oblike pripadnosti organizaciji in njihove sestavine**

### ***2.1.1 Instrumentalna pripadnost***

Pripadnost zaposlenih organizaciji je lahko *instrumentalno motivirana*. Razvije se kot rezultat izmenjave truda in lojalnosti zaposlenih z materialnimi dobrinami in

socialnimi nagradami, ki jih nudi organizacija (Eisenberger, Fasolo, Davis – LaMastro, 1990). Tako razlago pripadnosti so poudarjali avtorji behavioristične ali iracionalne šole, pod vplivom del Beckerja in Kieslerja (Scholl 1981). Meyer in Allen (1984) sta pripadnost, ki temelji na ekonomskih principih poimenovala *continuance<sup>2</sup> commitment*, uporablja se tudi izraz *behavioral*, s katerim se želi poudariti vrsto pripadnosti, ki je prepoznavna v specifičnem vedenju zaposlenega. Opredelimo jo kot »zavezo k neprekinjenem izvajanju določenega sklopa aktivnosti« (Meyer in Allen, 1984, 373). Zaposleni oblikujejo vez z organizacijo, saj vidijo v tem koristen in pravičen menjalni odnos (McFarlane Shore in Tetrick 1981). Investicije zaposlenih v organizacijo: trud, denar, razvoj specifičnih spretnosti in znanj, ki se kopičijo v letih članstva v organizaciji, posebne ugodnosti, ki jih nudijo organizacije svojim zaposlenim in druge koristi, vežejo zaposlene na organizacijo in povečujejo stroške, ki so povezani z odhodom iz organizacije. Stroški odhoda pa so še višji, če posameznik v okolju zaznava pomanjkanje alternativnih zaposlitev, nezmožnost nadomestitve izgubljenih investicij in druge omejitve.

### 2.1.2 Čustvena pripadnost

Za razliko od avtorjev, ki poudarjajo ekonomske temelje razvoja pripadnosti zaposlenih organizaciji, poudarja racionalna šola *čustveno vez* zaposlenih z organizacijo, njihovo psihološko navezanost na organizacijo (Eisenberger in dr. 1986). Pomemben mehanizem za oblikovanje psihološke navezanosti na organizacijo, je proces identifikacije (O'Reilly in Chatman 1986). Navezanost posameznika na osebo, objekt, skupino ali organizacijo je rezultat identifikacije s stališči, vrednotami ali cilji »modela«. Posameznik sprejme nekatere lastnosti, motive ali značilnosti modela in jih vključi kot sestavni del svojega spoznavnega sveta. V skladu s to smerjo razlage je pripadnost organizaciji psihološka navezanost osebe na organizacijo. Odraža stopnjo, do katere posameznik ponotranji, posvoji značilnosti organizacije. Meyer in Allen (1984) sta pripadnost, ki se kaže kot čustvena naravnost, vez med zaposlenim in organizacijo, poimenovala čustvena pripadnost - *affective commitment*, uporablja pa se tudi izraz *attitudinal<sup>3</sup>* (McGee in Ford 1987).

---

2 Continuance. nenehen potek, ostajanje v specifičnem stanju, stalnost, navada, ponavljanje, konstantnost, trajanje, trajnost, ostajanje.

3 Attitudinal- vedenjski Attitude – drža, vedenje, razpoloženje . V psihološki literaturi se pojem prevaja kot stališče

### 2.1.3 Normativna pripadnost

Normativna pripadnost (Wiener v Mathieu in Zajac 1990) se nanaša na občutja dolžnosti zaposlenih, da ostanejo v organizaciji. Ta občutja so posledica normativnih pritiskov okolice preden se je oseba zaposlila v organizaciji (socializacija v družini ali širšem kulturnem okolju) in pritiskov organizacijske socializacije, ki jih organizacija izvaja s selekcijskim postopkom, postopkom uvajanja novih kadrov, procesom socializacije. Instrumentalna pripadnost je posledica analize stroškov in koristi članstva v organizaciji; normativna pripadnost pa temelji na občutjih moralne dolžnosti ali odgovornosti do organizacije. Zaposleni z močno čustveno pripadnostjo ostajajo v organizaciji, ker si to želijo, osebe z močno instrumentalno pripadnostjo, ker morajo, zaposleni z močno normativno pripadnostjo pa, ker čutijo, da so dolžni ostati.

### 2.2 Merila pripadnosti

V skladu z razumevanjem koncepta pripadnosti zaposlenih organizaciji, so avtorji oblikovali tudi merila pripadnosti. Največkrat in najbolj uporabljana lestvica pripadnosti organizaciji je OCQ *Organizational Commitment Questionnaire*, ki so jo razvili Porter in sodelavci (v Meyer in Allen 1984) in temelji na naslednjih sestavinah pripadnosti:

- močno verovanje in sprejemanje organizacijskih ciljev in vrednot,
- pripravljenost vlagati trud za dobro organizacije in
- močna želja, da bi ostal član organizacije (v Meyer in Allen 1984).

Na podlagi Beckerjeve teorije investicij (*Side – bet theory*), sta Ritzer in Trice (cit po McGee in Ford, 1987) razvila lestvico pripadnosti zaposlenih, ki je motivirana z zunanjimi, »ekonomskimi« interesi – lestvica instrumentalne pripadnosti.

- Meyer in Allen (1984) sta oblikovala dve lestvici za merjenje pripadnosti, in sicer:
- lestvico ACS *Affective Commitment Scale*, to je lestvico čustvene pripadnosti. Lestvica vključuje 8 trditev, ki merijo pozitivna čustva in občutke istovetnosti, navezanosti in vpletenosti zaposlenih v organizacijo: »Ta organizacija mi osebno zelo veliko pomeni.«, »Nisem čustveno navezan na organizacijo.«, »Ponosen sem, da drugim lahko povem, da delam v podjetju.«;
  - lestvico CCS *Continuance Commitment Scale*, oziroma lestvico instrumentalne pripadnosti. Ta meri stopnjo, do katere so zaposleni pripadni organizaciji, zaradi »stroškov« (investicije zaposlenih in pomanjkanje alternativ), ki bi jih povzročil njihov odhod iz organizacije. Vključuje trditve: »V organizaciji vztrajam, ker mi druga podjetja ne bi nudila toliko ugodnosti, imam premalo možnosti, da bi lahko realno razmišljal o zaposlitvi drugod, zelo težko bi sedaj zapustil organizacijo, četudi bi želel.«

Raziskave pripadnosti zaposlenih organizaciji so z opisanimi pripomočki iskale odgovore na naslednje probleme: 1) določanja strukturnih dimenzij pripadnosti, 2) spremembe vrste pripadnosti s časom, 3) določanje vzrokov in posledic pripadnosti.

### **2.3 Pripadnost, a čemu?**

Popularnost pojma pripadnosti, številnost avtorjev in raziskav, ki so vključevale pripadnost kot spremenljivko, je privedlo do spoznanj različnih področij, oblik, definicij, sestavin in mer pripadnosti. Z popularizacijo pa se je zmanjšala tudi razlikovalna moč pojma v primerjavi z drugimi koncepti, ki opisujejo stališča ali odnos zaposlenih do organizacije in dela, kot so na primer zavzetost za delo (Lodahl in Kejner, v Cook in Wall, 1980) in notranja delovna motivacija (Hackman in Oldham v Cook in Wall 1980). Williams in Hazer (1986) sta opozorila na sorodnost pojmov pripadnost organizaciji in navezanost na delo ter pripadnost delu. Navezanost na delo (Koch in Steers, v Willimas in Hazer 1986) je čustven odziv na delo, določa ga stopnja skladnosti predstave idealnega in realnega dela, identifikacija z izbranim poklicem in odsotnost želje, da bi oseba iskala drugo zaposlitev. Pripadnost delu (Ferrell in Rusbult v Williams in Hazer, 1986) se nanaša na stopnjo, do katere zaposleni čuti, da je povezan in psihološko navezan na delo samo (ožji pojem), podobno lahko govorimo tudi o pripadnosti poklicu.

Pregled pripadnosti sorodnih pojmov opozori, da oseba v delovnem okolju oblikuje odnose do najrazličnejših subjektov. Organizacije so usmerjene v doseganje mnogih, med seboj protislovnih ciljev in vrednot. Številne skupine, kot so vodilne skupine, sodelavci, stranke, sindikati, si prizadevajo uveljaviti svoje interese. Vsaka od skupin uresničuje svoje cilje. Zaposleni pa so lahko pripadni katerikoli, ali celo vsem aktivnim skupinam.

Če definiramo pripadnost kot prepričanje v in pripravljenost vlagati trud v doseganje organizacijskih ciljev in vrednot, predpostavljamo, da se zaposleni zavedajo in so hkrati pripadni ciljem različnih aktivnih skupin. Kaj pa, če so usmeritve različnih skupin med seboj nasprotujoče? Organizacije si prizadevajo k ohranjanju notranjega ravnotežja. Pojavljajo se obdobja in razmere, v katerih so pripadnosti različnim skupinam med seboj protislovne. Oseba mora izbrati, ali pa je postavljena pred obvezo, da se usmeri le v uresničevanje ciljev ene skupine. Konfliktne razmere sprožijo naraven odziv bega od vira konflikta – organizacije; pripadnost zaposlenega organizaciji se zmanjša.

### **2.4 Korelati, vzroki in posledice pripadnosti zaposlenih organizaciji**

Koncept pripadnosti so številni avtorji vključili v modele razlage vedenja in stališč zaposlenih v delovni organizaciji, predvsem v modele, ki skušajo razložiti proces

odločanja o in dejanskega odhoda zaposlenih iz organizacije (*turnover models*) (Mathieu in Zajac 1990). V modelih se pripadnost organizaciji pojavlja kot posredujoča spremenljivka (čustven odziv zaposlenih, ki sproži določene oblike vedenj in stališč); raziskave pa so bile usmerjene v ugotavljanje vzrokov, korelatov in posledic pripadnosti zaposlenih organizaciji.

V zgodnjih sedemdesetih letih 20. stoletja, so bile raziskave predvsem korelacijske narave. Izboru spremenljivk, ki so jih vključevali v raziskovalne modele, raziskovalci niso posvečali posebne pozornosti; vključene so bile brez prave teoretične podlage (Luthans, Baack in Taylor 1987).

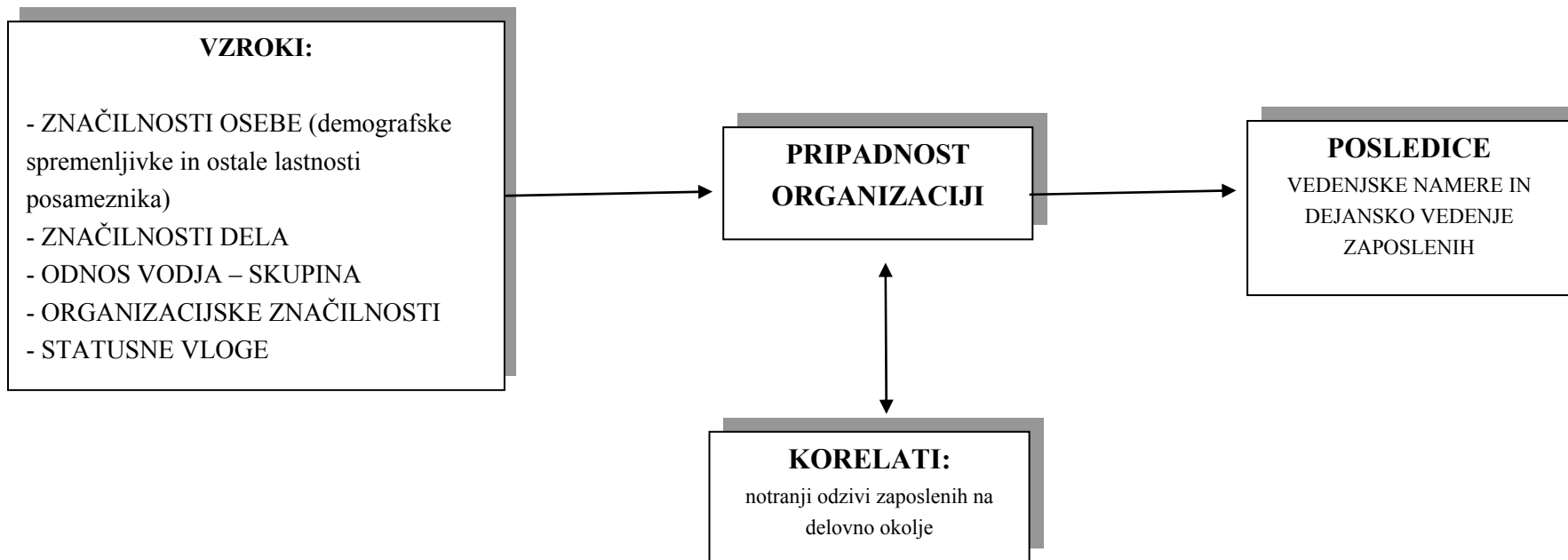
Do začetka osemdesetih let so v raziskavah ugotavljali relativen vpliv treh skupin spremenljivk: osebne značilnosti zaposlenega, značilnosti dela in delovne izkušnje; kasneje tudi odnose med različnimi vlogami, ki jih zaposleni zastopa v delovnem okolju (Williams in Hazer 1986).

V drugi polovici osemdesetih so raziskovalci razširili polje zanimanja pripadnost različnim referenčnim skupinam; testirali so različne vzročne modele, v katerih pripadnost organizaciji nastopa kot vzročna spremenljivka ali kot posredujoča spremenljivka; ugotavljali so medsebojne vplive večjega števila spremenljivk na pripadnost (Mathieu in Zajac 1990).

Novejše raziskave skušajo odkrivati tudi pojasnjevalno moč posameznih oblik pripadnosti – predvsem čustvene in instrumentalne pripadnosti. Hipoteza, ki vodi raziskovalce je, da so značilnosti osebe (starost, delovna doba v organizaciji, namera oditi iz organizacije) in razmere (situacije) (možnosti napredovanja, zadovoljstvo s plačo, zaznane alternativne zaposlitve v okolju in druge), močnejše povezane z instrumentalno pripadnostjo zaposlenih kot s čustveno pripadnostjo zaposlenih (Meyer in Allen 1984; Meyer, Allen in Gellatly 1990). Starejši zaposleni so v organizacijo več vložili in so zato bolj pripadni organizaciji, vendar na »preračunljiv« način. Stopnja, do katere so zaposleni zadovoljni z možnostjo napredovanja in s plačo, vrednost teh investicij, dodatno poveča (O'Reilly in Caldwell 1981). Čustvena pripadnost naj bi bila močnejše povezana z ostalimi oblikami čustvenega odziva na delovno okolje, kot so zavzetost zaposlenih za delo, splošno zadovoljstvo, zadovoljstvo z vodenjem, sodelavci in pripadnost poklicu. Čeprav je hipoteza na prvi pogled razumljiva in teoretično podkrepljena, jo rezultati večjega števila raziskav ne potrjujejo (Mathieu in Zajac 1990; O'Reilly in Chatman, 1986).

Če združimo raziskovalne modele različnih avtorjev, lahko prikažemo splošen raziskovalni model vzročnih, korelacijskih in posledičnih spremenljivk pripadnosti organizaciji:

**Slika 2.1** Vzroki, korelati in posledice pripadnosti organizaciji



Vir: Mathieu in Zajac 1990; O'Reilly in Chatman, 1986

V nadaljevanju so prikazani izsledki ugotovitev raziskav o vzrokih, korelatih in posledicah pripadnosti organizaciji, zbrane po nekaterih skupinah spremenljivk, ki so prikazane na Sliki 1.

## 2.4.1 Vzroki

### 2.4.1.1 Značilnosti osebe

Mathieu in Zajac (1990) sta zbrala raziskave med leti 1967 in 1987, ki so v svojih raziskovalnih modelih vključevali koncept pripadnosti z namenom potrditve do sedaj ugotovljenih vzrokov, korelatov in posledic pripadnosti organizaciji. Poleg njunih ugotovitev so v pregled vključene ugotovitve drugih avtorjev, ki jih njuna analiza ni vključevala.

**Tabela 2.2** Spremenljivke značilnosti osebe (Hackam in Oldham, v Mathieu in Zajac, 1990).

SPREMENLJIVKA	VIR IN OPIS POVEZANOSTI
STAROST	Steers (1977) in kasneje Ferris in Aranya (1983), ki navajata izsledke številnih drugih avtorjev ugotavljajo pomembno pozitivno povezanost med pripadnostjo in starostjo zaposlenih. Meyer in Allen (1984) sta ugotovila, da je starost (višja starost) pomembno povezana s čustveno pripadnostjo. Mathieu in Zajac (1990) pa sta dobila drugačne rezultate: starost (višja) je pomembno povezana s trajno pripadnostjo.
DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI	Meyer in Allen (1984) sta ugotovila, da je delovna doba v organizaciji pomembno povezana s pripadnostjo zaposlenih organizaciji, podobno tudi Salanick (1977), Luthans, Baack in Taylor (1987). Mathieu in Zajac (1990) pa ugotavljata, da je delovna doba v organizaciji povezana predvsem s trajno pripadnostjo, ne pa tudi s čustveno pripadnostjo zaposlenih.
DOSEŽENA IZOBRAZBA	Negativno korelira, vendar ne visoko (Ferris in Aranya, 1983), predvsem s trajno pripadnostjo organizaciji (Mathieu in Zajac, 1990). Izobražene osebe imajo verjetno večja pričakovanja do organizacije, v kateri so zaposleni. Obenem pa naj bi bolj izobraženi imeli tudi več možnosti za zaposlitev drugod (Mathieu in Zajac 1990).
SPOL	Ženske so bolj čustveno pripadne kot moški. (Hrebiniak in Alutto, 1972; Ferris in Aranya 1983 ter Mathieu in Zajac 1990).
DELOVNI NIVO V ORGANIZACIJI	Mathieu in Zajac (1990) ugotavljata, da je delovni nivo pozitivno povezan s pripadnostjo organizaciji, nekoliko višje (razika ni statistično pomembna) je povezan s čustveno pripadnostjo.

### 2.4.1.2 Organizacijske značilnosti

**Tabela 2.3** Spremenljivke značilnosti organizacije (Hackam in Oldham, v Mathieu in Zajac 1990).

SPREMENLJIVKA	VIR IN OPIS POVEZANOSTI
VELIKOST ORGANIZACIJE (število zaposlenih v organizaciji)	Predvidevanja o povezanosti velikosti organizacije in pripadnosti zaposlenih organizaciji, bi lahko predvidevale, tako negativno povezanost (večje organizacije so bolj brezosebne in se je z njimi težje identificirati), kot tudi pozitivno povezavo (večje organizacije nudijo več možnosti za napredovanje zaposlenih). Rezultati meta analize kažejo minimalno, negativno povezanost velikosti organizacije in pripadnosti zaposlenih organizaciji (Mathieu in Zajac 1990).
CENTRALIZIRANA UREJENOST ORGANIZACIJE	Decentralizacija organizacije bi lahko pozitivno vplivala na večjo pripadnost zaposlenih organizaciji (preko parcipativnega odločanja), vendar podobno kot pri rezultatih ugotavljanja vpliva velikosti organizacije, je tudi stopnja centralizacije organizacije minimalno, negativno povezana s pripadnostjo zaposlenih organizaciji (Mathieu in Zajac 1990).
VLOGE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI IN NASPROTJA MED VLOGAMI	Mathieu in Zajac (1990) ugotavljata, da so različne oblike neskladnosti vlog zaposlenih v organizacijo zmerno negativno povezane s pripadnostjo zaposlenih organizaciji. Podobno ugotavlja tudi Reichers (1986), v raziskavi, ki ugotavlja različne vrste pripadnosti zaposlenim – pripadnost različnim referenčnim skupinam. Ali različne neskladnosti vlog nastopajo kot neposredni vplivni dejavnik, ali pa njihov vpliv posredujejo druge spremenljivke, na primer stres, navedeni avtorji ne ugotavljajo.

### 2.4.2 Korelati

Pod pojmom »korelati« razumemo spremenljivke, ki se nanašajo na posameznikove notranje procese in interpretacije delovnega okolja. Vzroke različnih oblik čustvenih odzivov (na primer: poklicna pripadnost) je težko objektivno ugotavljati; velikokrat so v soodvisnosti s pripadnostjo organizaciji, zato avtorji poimenujejo to skupino spremenljivk »korelati pripadnosti organizaciji«.

**Tabela 2.4** Korelati pripadnosti



SPREMENLJIVKA	VIR IN OPIS POVEZANOSTI
PRIPADNOST SINDIKATOM	Povezanost pripadnosti sindikatom in pripadnosti organizaciji je zmerna, pozitivna. Mathieu in Zajac (1990) predvidevata, da je ta povezava posredna, preko odnosov med vodstvom podjetja in sindikati.
MOTIVACIJA	Definicija pripadnosti, ki so jo podali Porter (1974) kaže, da so pripadni zaposleni visoko motivirani za vlaganje truda v dobro organizacije. Mathieu in Zajac (1990) sta v meta analizi ugotovila visoko pozitivno povezanost motivacije s pripadnostjo zaposlenih organizaciji, pri notranji motivaciji pa je ta povezanost še višja.
NAVEZANOST NA DELO Stopnja do katere se oseba poistoveti z lastnim delom (Morrow, v Mathieu in Zajac, 1990).	Navezanost na delo je visoko pozitivno povezana s pripadnostjo organizaciji, močnejše s čustveno pripadnostjo kot s trajno pripadnostjo (Mathieu in Zajac 1990). Zaposleni, ki so veliko truda vložili v organizacijo, so ji bolj pripadni in ohranjajo članstvo v njej, pa čeprav niso navezani na samo delo.
STRES	Doživljanje stresa in pripadnost organizaciji je zmerno močna, negativna, vendar nekonsistentna preko različnih raziskav (Mathieu in Zajac 1990).
ZADOVOLJSTVO Z DELOM	Povezava zadovoljstva zaposlenih s pripadnostjo organizaciji je visoka in pozitivna (Mathieu in Zajac 1990). Čustvena pripadnost je močnejše povezana s splošno mero zadovoljstva zaposlenih in komponentami zadovoljstva: zadovoljstvo z vodjem, sodelavci, delom samim, z napredovanjem in plačo.
ZAZNANA PODPORA S STRANI ORGANIZACIJE Prepričanje zaposlenih o tem, kako organizacija vrednoti njihov prispevek pri doseganju organizacijskih ciljev in skrbi za njihovo splošno blagostanje - prepričanje o »pripadnosti organizaciji zaposlenih« (Eisenberger in dr., 1986).	Zaznana podpora s strani organizacije je neposredno in posredno povezana s pripadnostjo organizaciji (Eisenberger in dr., 1990; Settoon, Bennett, in Liden, 1996). Eisenberger (1990) so ugotovili pozitivno povezanost zaznane podpore s strani organizacije s čustveno in trajno pripadnostjo. Zaznana podpora s strani organizacije je tudi posredno povezana s pripadnostjo zaposlenih, preko občutka »obveznosti, dolžnosti« zaposlenih, da skrb, ki jim jo namenja organizacija, ustrezno povrnejo (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch in Rhoades 2001).
ZAUPANJE V VODSTVO	Zaupanje v vodstvo organizacije je visoko pozitivno povezano s pripadnostjo zaposlenih organizaciji (Whitener 2000).

### 2.4.3 Posledice

Različni avtorji, so kot možne posledice pripadnosti organizaciji obravnavali vedenjske namere in konkretne oblike vedenj:

**Tabela 2.5** Vedenja zaposlenih, ki vplivajo na pripadnost

SPREMENLJIVKA	VIR IN OPIS POVEZANOSTI
DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH	Pripadnost ima le majhen vpliv na delovno uspešnost zaposlenih (merjeno tako z ocenjevanjem s strani vodij, kot z objektivnimi merili) ugotavljata Mathieu in Zajac (1990). Odsotnost povezanosti med pripadnostjo zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo razlagata avtorja s samo-selekcijem procesom. Zaposleni, ki niso najboljši delavci, se v okolju, ki jih k temu ne sili, počutijo dobro in so mu zato pripadni. Vendar velja to le za organizacije, ki niso usmerjene k uspešnosti in neprofitne organizacije.
ZAMUJANJE NA DELO	Pripadnost organizaciji in zamujanje na delo sta šibko negativno povezani (Mathieu in Zajac 1990). Bolj pripadni zaposleni ne prihajajo nujno tudi bolj točno v službo.
PRISOTNOST NA DELOVNEM MESTU	Pripadnost je visoko pozitivno povezana s prisotnostjo delavcev na svojem delovnem mestu (Steers 1977). Mathieu in Zajac (1990) pa sta ugotovila zelo nizko pozitivno povezanost med pripadnostjo organizaciji in prisotnostjo na delovnem mestu. Avtorja predvidevata, da vplivajo na prisotnost na delovnem mestu tudi bolj osebni vzročni dejavniki.
ŽELJA OSTATI V ORGANIZACIJI	Pripadnost zaposlenih organizaciji je visoko pozitivno povezana z željo ostati član organizacije (Steers, 1977).
NAMERA ODITI IZ ORGANIZACIJE	Pripadnost organizaciji je visoko pozitivno povezana z namero zaposlenih, da ostanejo v organizaciji (Steers 1977; Ferris in Aranya 1983).
NAMERA ISKATI DRUGO ZAPOSLOTITEV	Mathieu in Zajac ugotavljata (1990) visoko negativno povezanost med namero iskati alternativne zaposlitve in pripadnostjo zaposlenih.
ODHOD IZ ORGANIZACIJE	Odhod iz organizacije in pripadnost sta pomembno negativno povezani (Steers 1977; Ferris in Aranya 1983), tudi na ravni organizacije. Mathieu in Zajac (1990) ter O'Reilly in Chatman (1986) ugotavljajo, da je čustvena pripadnost organizaciji močnejše povezana z ohranjanjem zaposlitve v organizaciji kot instrumentalna pripadnost. Novejše raziskave so pokazale, da odnos med pripadnostjo in odhodom iz organizacije posredujejo kognitivne in vedenjske namere. Odnos med pripadnostjo in odhodom iz organizacije v skladu z instrumentalno teorijo pripadnosti moderira delovna doba zaposlenih.

<p>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR – Prostovoljno izvajanje zadolžitev, ki jih organizacija formalno ne pričakuje od zaposlenega</p>	<p>Čustvena pripadnost, ki temelji na identifikaciji in ponotrnanju ciljev in vrednot organizacije, je tesno povezana z opravljanjem dela in vedenjem, ki niso vključena v delovno obveznost zaposlenega (opravljanje drugih funkcij, za katere posameznik ni posebej nagrajen, pomoč sodelavcem, prostovoljno opravljanje drugih dodatnih zadolžitev, participacija pri pripravi neformalnih srečanj v organizaciji,...).</p>
---	--

## 2.5 Vzročni modeli

Povezanost pripadnosti organizaciji z različnimi vedenjskimi odzivi zaposlenih najboljše razlagajo modeli zapuščanja organizacije, kot je na primer model, ki so ga oblikovali avtorji Mobley, Griffeth, Hand in Meglino. Model temelji na teoriji vloge stališč v vedenju, ki razlaga stališča zaposlenih, kot posledico prepričanj in razlag delovnega okolja. Stališča, v kombinaciji z možnostmi vedenja in prepričanji, predstavljajo neposreden vzrok vedenju zaposlenih. Če prevedemo teorijo v model pripadnosti, bi se razlaga glasila takole: različni vidiki delovnega okolja in značilnosti posameznika vplivajo na čustven odgovor zaposlenega (zadovoljstvo z delom in pripadnost), ki lahko povzroči razmišljanja in odločanja o odhodu iz organizacije. Ta so neposredno povezana z verjetnostjo dejanskega odhoda iz organizacije.

V vzročne modele so raziskovalci vključevali predvsem pozitivne rezultate pripadnosti organizaciji. Možne negativne posledice pripadnosti organizaciji predstavljajo velik potencial za nadaljnje raziskave. Mathieu in Zajac (1990) opozarjata tudi na druge negativne rezultate visoke pripadnosti, kot je karierna stagnacija, omejen samo-razvoj, družinski problemi. Visoka pripadnost lahko vodi do manjše inovativnosti, ustvarjalnosti in zmožnosti prilagajanja organizacije spreminjajočemu okolju (Randall 1987). Podobno opozarjajo tudi teoretiki organizacijskih ved. Največ težav pri prilagajanju ima organizacija, ki se je najboljše prilagodila in sprejela svoje zunanje okolje (Vila 1996).

## 2.6 Longitudinalne analize – kako se oblikuje občutek pripadnosti zaposlenih

Longitudinalne analize razvoja občutka pripadnosti pri zaposlenih se bolj pogosto pojavljajo v literaturi od osemdesetih let dalje. Porter, Crampon in Smith (v Mathieu in Zajac 1990) so ugotovili, da stopnja pripadnosti zaposlenih ne upada postopoma, temveč se zmanjša tik pred dejanskim odhodom iz organizacije. Van Maanen (1975) in Luthans (1999) sta ugotovila, da so novozaposleni visoko pripadni organizaciji, pripadnost pa se s časom zmanjša. Po tridesetih mesecih se stabilizira in je še vedno relativno visoka.

Werbel in Gould (1984) sta ugotavljala odnos med pripadnostjo zaposlenih z različno delovno dobo in prenehanjem zaposlitve v organizaciji. Ugotovila sta močnejšo negativno povezavo med pripadnostjo organizaciji in dejanskim odhodom iz organizacije pri zaposlenih z daljšo delovno dobo. Pripadnost, ki jo ugotavljamo v prvih letih zaposlitev je lahko odraz nerealističnih pričakovanj, ki jih posameznik razvije v fazi vstopanja v organizacijo. Pripadnost, ki jo ugotavljamo v kasnejših obdobjih je bolj verodostojen odraz dejanske čustvene navezanosti na organizacijo.

Meyer (1990) so ugotavljali vzročne odnose med vrstami pripadnosti zaposlenih organizaciji, med zaposlenimi različnih starostnih skupin in spreminjanje teh v času. Osebe, ki izražajo večjo čustveno pripadnost organizaciji, redkeje poročajo, da jih na organizacijo veže pomanjkanje alternativ. Močna čustvena pripadnost vodi osebo do zaznave, da jo na organizacijo ne veže pomanjkanje alternativnih zaposlitev. Tisti pa, ki menijo, da bi bil zanje prevelik strošek zapustiti organizacijo izražajo tudi bolj pozitivna čustva do organizacije.

## **2.7 Teoretične razlage procesa preko katerega zaposleni postanejo pripadni organizaciji: Zakaj nekateri zaposleni zapuščajo organizacijo?**

Odgovori na to vprašanje so zelo različni: ker se jim začetna pričakovanja v zvezi z delom niso uresničila; ker se niso ustrezno vključili v novo socialno okolje (socializirali), ker niso pripadni organizaciji (povzeto po O'Reilly in Caldwell 1981). Osnova takim odgovorom je, da je bila ena (posameznik) ali druga stran (organizacija) neuspešna pri opravljanju svoje funkcije. Tak pogled na pripadnost temelji na razlagi, da je pripadnost zaposlenih funkcija ustreznosti izbora zaposlitve in sposobnosti organizacije, da izbere in socializira novozaposlene.

Poleg racionalne sestavine je v procesu odločanja prisotna tudi iracionalna sestavina (O'Reilly in Caldwell 1981). Ko posameznik sprejme odločitev, njegovo vedenje deluje kot okvir razmišljanja, ki oblikuje prihodnja stališča in vedenje. Poleg prospektivnega racionalnega procesa, v katerem stališča osebe vodijo do prihodnjega vedenja, vodijo ljudi tudi procesi samo opravičevanja; vedenja v sedanjem času oblikujejo prihodnje dejavnosti in stališča.

Večina literature na področju pripadnosti predlaga kot teoretično osnovo razlage pripadnosti proces izmenjave. Najbolj pogosto uporabljena teoretična motivacijska modela pri tem sta teorija pravičnosti in teorija pričakovane verjetnosti (Scholl 1981). Osnovna predpostavka teorij socialnih izmenjav je, da zaposleni vlagajo določene

dobrine organizaciji v zameno za nagrade in druge spodbude. Zaposleni ostaja član in izvaja delo v skladu s pričakovanji toliko časa, dokler je odnos med spodbudami in vložki ustrezen.

### 3 METODA

#### 3.1 Udeleženci

Sodelovalo je 211 udeležencev, ki zasedajo različne ravni kadrovske strukture v šestih storitvenih organizacijah. V raziskavo so bile vključene organizacije storitvene dejavnosti: Luka Koper (dejavnost prekladanja in skladiščenja), dve organizaciji dejavnosti hotelirstva, dve organizaciji iz dejavnosti trgovine in ena iz dejavnosti prevoznitva. Demografske značilnosti vzorca so natančneje opisane v poglavju Rezultati.

#### 3.2 Pripomočki

V raziskavi je bila uporabljena kratka verzija lestvice Pripadnosti organizaciji, avtorjev Mowday, Steers in Porter (1979). Prevod lestvice je bil pripravljen s pomočjo strokovne sodelavke iz Luke Koper. Lestvica vključuje 9 trditev, ki so jih udeleženci ocenjevali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 6 (povsem se strinjam). Poleg devetih trditev je lestvica vključevala tudi demografska vprašanja: starost (kategorije), spol, delovna doba (kategorije), raven dela (kategorije), izobrazba (udeleženec je zapisal leta šolanja).

**Tabela 3.6** Trditve vprašalnika pripadnosti organizaciji

P1	Za uspeh organizacije sem pripravljen vlagati več truda kot se od mene običajno pričakuje.
P2	Prijateljem opisujem organizacijo, v kateri delam, kot organizacijo, za katero je vredno delati.
P3	Sprejel bi katerokoli zadolžitev, le da bi ohranil zaposlitev v tej organizaciji.
P4	Moje osebne vrednote so zelo podobne vrednotam organizacije.
P5	Ponosen sem, da drugim lahko povem, da delam v tej organizaciji.
P6	Ta organizacija me zna navdušiti, da dam pri delu vse od sebe.
P7	Zelo sem vesel, da sem se zaposlil v tej organizaciji, čeprav sem imel na razpolago tudi druge zaposlitve.
P8	Resnično me skrbi za usodo te organizacije.
P9	Zame je to najboljša organizacija, za katero bi lahko delal.

### 3.3 Postopek

*Izbor organizacij:* organizacije so bile izbrane v sodelovanju s strokovno sodelavko pri pripravi naloge iz Luke Koper. Za izbor storitvenih organizacij sem se odločil zaradi večje prisotnosti storitvene dejavnosti na Obali v primerjavi s proizvodnjo. V raziskavo so bile vključene tiste organizacije, ki so pristale na sodelovanje.

*Izbor udeležencev:* udeleženci v organizaciji so bili izbrani na podlagi dejanske strukture zaposlenih (proporcionalno) v specifični organizaciji. V vsaki organizaciji sem strokovni službi (navadno kadrovski) poslal 50 vprašalnikov pripadnosti. Ta je izbrala zaposlene in jim na delovno mesto poslala vprašalnike, v dveh primerih pa je organizirala skupinsko anketiranje, ki so ga tudi sami vodili.

*Postopek analize:* zbrane vprašalnike sem pregledal, rezultate vnesel v ustrezno Excelovo tabelo in jih analiziral s pomočjo statističnega programa Excel in statističnega paketa SPSS (v Luki Koper). Za vsako demografsko spremenljivko sem izračunal pogostost, oziroma delež udeležencev z določeno značilnostjo, za leta izobraževanja udeležencev pa tudi aritmetično sredino. Pomembnost demografskih spremenljivk v percepcijah pripadnosti udeležencev sem ugotavljal s pomočjo koeficienta korelacij (Spearmanov rho koeficient), čeprav bi bila lahko ustreznejša metoda tudi analiza variance, ki primerja pomembnost razlike v variabilnosti rezultatov znotraj določene skupine (npr. med enako starimi udeleženci) in v variabilnosti med posameznimi skupinami. Za dve kategorični spremenljivki (spol in članstvo v organizaciji) sem za ugotavljanje njune pomembnosti v percepcijah pripadnosti zaposlenih organizaciji, uporabil t – test, ki primerja aritmetični sredini dveh vzorcev (v našem primeru dveh organizacij in obeh spolov) oziroma ugotavlja statistično pomembnost razlik v dveh vzorcih (Petz, 1997).

## 4 REZULTATI ANALIZE

### 4.1 Demografski podatki

V raziskavi je sodelovalo 211 udeležencev iz 6 različnih organizacij storitvene dejavnosti, od tega je približno polovica žensk in polovica moških. Največ udeležencev je starih med 35 in 45 let. Največ udeležencev je v sedanji organizaciji zaposlenih od 6 do 10 let (21%), veliko (20%) pa jih je zaposlenih tudi več kot 21 let. Največji delež udeležencev ima zaključeno visoko (16 let šolanja) in srednjo šolo (12 let šolanja). Glede na raven kadrovske strukture največ udeležencev opravlja izvajalske delovne naloge. V naslednjih tabelah je prikazana natančnejša demografska struktura udeležencev raziskave, glede na opisane demografske podatke.

**Tabela 3.7** Število vključenih organizacij in število udeležencev iz posamezne organizacije.

Organizacije	Število anketiranih	Procent anketiranih
1	37	17,5
2	34	16,1
3	45	21,3
4	38	18,0
5	20	9,5
6	37	17,5
Skupaj	211	100

V šestih organizacijah je v anketiranju sodelovalo 211 udeležencev.

**Tabela 3.8** Starostna struktura anketiranih

Nivo	leta	Število anketiranih	Procent anketiranih
1	20-29	13	6,2
2	30-39	71	33,6
3	40-49	64	30,3
4	50-59	54	25,6
5	60-69	6	2,8
	Skupaj	208	100

Od 211 anketiranih, trije udeleženci niso izpolnili podatka o starosti.

**Tabela 3.9** Leta delovne dobe v organizaciji



Nivo	Leta delovne dobe	Število anketiranih	Procent anketiranih
1	Manj kot 1	11	5,2
2	1-2	19	9,0
3	3-5	38	18,0
4	6-10	46	21,8
5	11-15	24	11,4
6	16-20	17	8,1
7	Več kot 21	45	21,3
Skupaj		200	94,8

Od 211 anketiranih, 11 udeležencev ni podalo podatka o letih delovne dobe v organizaciji.

**Tabela 3.10** Leta izobraževanja zaposlenih

nivo	Leta šolanja	Število anketiranih
1	8	4
2	9	1
3	10	3
4	11	21
5	12	40
6	13	20
7	14	18
8	15	20
9	16	48
10	17	19
11	18	6
12	19	1
13	20	1
14	21	1
Skupaj		203

Od 211 anketiranih jih 8 ni izpolnilo podatka o letih opravljenega šolanja.

**Tabela 3.11** Spol udeležencev

nivo	spol	Število anketiranih	Procent anketiranih
1	moški	97	46,0
2	ženski	109	51,7
Skupaj		206	97,6

Pet udeležencev ni podalo podatka o spolu.

**Tabela 3.12** Raven dela anketirancev v kadrovski strukturi

nivo	Položaj v organizaciji	Število anketiranih	Procent anketiranih
1	Vodilni kader	9	4,3
2	Višji vodstveni kader	36	17,1
3	Srednji vodstveni kader	34	16,1
4	Strokovni kader	61	28,9
5	Izvajalski kader	71	33,6
Skupaj		211	100

## 4.2 Demografski podatki in pripadnost

Naslednja tabela prikazuje stopnjo pripadnosti zaposlenih, glede na različne demografske spremenljivke in kategorije teh spremenljivk.

**Tabela 3.13** Povprečna ocena pripadnosti glede na demografske značilnosti udeležencev

PRIPADNOST		
DELOVNA DOBA	M	SD
manj kot 1	3,55	0,82
1 - 2	3,37	0,90
3 - 5	3,55	1,02
6 - 10	3,27	1,10
11 - 15	3,53	0,80
16 - 20	4,00	1,01
več kot 21	4,10	0,99
SPOL		
moški	3,76	1,05
ženski	3,50	0,99
STAROST		
20 - 29	3,16	0,99
30 - 39	3,37	0,97
40 - 49	3,53	0,90
50 - 59	4,10	1,03
60 - 69	4,17	1,26
RAVEN DELA		
vodilni kader	3,99	0,88
višji vodstveni kader	3,89	0,92
srednji vodstveni kader	3,74	1,10
strokovni kader	3,28	0,83
izvajalski kader	3,69	1,12
ORGANIZACIJA		
1	3,23	0,69

2	3,53	0,93
3	3,57	1,08
4	3,42	0,99
5	3,73	0,95
6	4,32	1,06

Legenda:

M ... aritmetična sredina ocen posameznih trditev vprašalnika pripadnosti

SD ... standardna deviacija (razpršenost ocen okoli aritmetične sredine) ocen posameznih trditev vprašalnika

Iz Tabele 3.12. je razvidno, da so, glede na delovno dobo, najbolj pripadni udeleženci, ki so v organizaciji več kot 21 let (povprečna ocena pripadnosti 4,10); zaposleni z najdaljšo delovno dobo so najbolj pripadni organizaciji, najmanj pa so pripadni udeleženci, ki so v svoji organizaciji od 6 do 10 let (3,27). Rezultati strukturirani glede na spol kažejo, da so v tem vzorcu moški (3,76) nekoliko bolj pripadni organizaciji kot ženske (3,50). Rezultati strukturirani glede na starost udeležencev kažejo, da so najbolj pripadni organizaciji najstarejši udeleženci raziskave – zaposleni med 50 in 60 leti ter tisti nad 60 leti starosti (4,10 in 4,17), najmanj pa so pripadni organizaciji najmlajši udeleženci, to so zaposleni med 20 in 29 letom starosti (3,16). Rezultati strukturirani glede na nivo oziroma raven kadrovske strukture kažejo, da so približno enako visoko in najbolj intenzivno pripadni organizaciji zaposleni iz strukture vodilnega kadra in višje vodstvenih kadrov (vodje enot) (3,99 in 3,89). Najmanj pripadni pa so strokovni kadri (3,28).

Povprečne ocene pripadnosti za posamezne organizacije vključene v raziskavo kažejo še posebno izstopanje organizacije številka 6 – udeleženci iz te organizacije so najvišje ocenjevali svojo pripadnost organizaciji. Težko je verjeti, da bi ena organizacija v enakem družbenem okolju, ki opravlja podobno (storitveno) dejavnost v tolikšni meri izstopala v stopnji pripadnosti zaposlenih (povprečna ocena pripadnosti je 4,32, povprečna ocena pripadnosti preko ostalih organizacij pa znaša 3,63). Tak rezultat je lahko posledica neresnega pristopa k izpolnjevanju vprašalnika (izpolnjevali so ga skupinsko, v skupnem prostoru, brez prisotnosti nadzora), lahko pa je njihovo zadovoljstvo tudi dejansko nekoliko višje, saj organizacija vključuje manjše število zaposlenih (50, ostale udeležene organizacije pa 100 ali več). Okolje z manjšim številom zaposlenih je navadno bolj prijetno za zaposlene in se zato lahko ti prej identificirajo z njim ter nanj čustveno navežejo.

Naslednja tabela prikazuje »test« statistične pomembnosti razlik med povprečnimi ocenami pripadnosti za posamezne kategorije demografskih spremenljivk. Kot metodo analize sem pri tem uporabil Spearmanov korelacijski koeficient. Za dve kategorični spremenljivki (spol in članstvo v organizaciji) sem za ugotavljanje njune pomembnosti v percepcijah pripadnosti zaposlenih organizaciji, uporabil t – test, ki primerja aritmetični sredini dveh vzorcev (v našem primeru dveh organizacij in obeh spolov) oziroma ugotavlja statistično pomembnost razlik v dveh vzorcih (Petz, 1997).

**Tabela 3.14** Koeficient korelacije med spremenljivkami

	<i>Delovna doba</i>	<i>Izobrazba</i>	<i>Raven dela</i>	<i>Starost</i>	<i>Pripadnost t</i>
<i>Delovna doba</i>	1,00				
<i>Izobrazba</i>	-0,22**	1,00			
<i>Raven dela</i>	-0,01	-0,46**	1,00		
<i>Starost</i>	0,64**	0,05	-0,19**	1,00	
<b><i>Pripadnost organizaciji</i></b>	<b>0,25**</b>	<b>-0,21**</b>	<b>-0,07</b>	<b>0,29**</b>	<b>1,00</b>

\*\* Korelacija je pomembna na ravni 0,01 tveganja

\* Korelacija je pomembna na ravni 0,05 tveganja

**Tabela 3.15** T-test razlik med airtmetičnimi sredinami pripadnosti zaposlenih v šestih udeleženi organizacijah

<i>Šifra organizacije</i>	<i>Pripadnost</i>	<i>F koeficient</i>	<i>Statistična pomembnost</i>
1	3,23	3,49	0,06
2	3,53		
1	3,23	6,18	0,01
3	3,57		
1	3,23	7,73	0,07
4	3,42		
1	3,23	1,21	0,28
5	3,73		
1	3,23	4,51	0,04
6	4,32		
2	3,53	0,53	0,47
3	3,57		
2	3,53	0,50	0,48
4	3,42		
2	3,53	0,13	0,72
5	3,73		
2	3,53	0,20	0,66
6	4,32		
3	3,57	0,01	0,92
4	3,42		

3	3,57	0,81	0,37
5	3,73		
3	3,57	0,06	0,81
6	4,32		
4	3,42	0,88	0,35
5	3,73		
4	3,42	0,03	0,87
6	4,32		
5	3,73	0,30	0,58
6	4,32		

**Tabela 3.16** T-test razlik med aritmetičnimi sredinami pripadnosti zaposlenih obeh spolov

<i>Spol</i>	<i>Pripadnost</i>	<i>F koeficient</i>	<i>Statistična pomembnost</i>
Moški	3,76	0,30	0,58
Ženski	3,50		

Iz Tabele 3.14 in iz tabel 3.15 in 3.16 je razvidno, da je pripadnost organizaciji statistično pomembno povezana:

- s *starostjo*: starejši zaposleni so bolj pripadni organizaciji, s tem povezano pa so tudi zaposleni z daljšo *delovno dobo* bolj pripadni,
- z *izobrazbo*: zaposleni z višjo izobrazbo so manj pripadni organizaciji,
- z *organizacijo*, katere član je posameznik: organizacija pomembno determinira pripadnost zaposlenih organizaciji (razlike med organizacijami so statistično pomembne).

S stopnjo pripadnosti organizaciji pa nista povezani demografski spremenljivki spol in raven dela (raven v kadrovske strukturi in s tem povezan položaj v organizaciji).

Namen tega dela je bil preko empirične analize ugotoviti, katere individualne demografske značilnosti delavcev so povezane s stopnjo njihove pripadnosti organizaciji. V zvezi s tem sem na podlagi do sedaj opravljenih empiričnih raziskav, oblikoval štiri oziroma pet hipotez, ki sem jih v empiričnem delu naloge tudi potrdil oziroma zavrgel.

1. Ženske so bolj pripadne organizaciji kakor moški.
2. Starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji.
3. Zaposleni, ki zasedajo višje položaje so organizaciji tudi bolj pripadni.
4. Za razliko od ostalih hipotez, ki so večinoma pozitivno zastavljene, sem predvideval, da je stopnja dosežene izobrazbe negativno povezana s

pripadnostjo zaposlenih oziroma, da so bolj izobraženi zaposleni manj pripadni organizaciji.

Na podlagi rezultatov korelacijske analize lahko potrdim drugo (starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji) in četrto hipotezo (izobrazba je negativno povezana s pripadnostjo organizaciji). Prvo in tretjo hipotezo pa v empirični raziskavi nisem potrdil. Rezultati predstavljene raziskave namreč ne dokazujejo, da bi bili spremenljivki spol in raven, ki jo posameznik zaseda v kadrovske strukturi (položaj in status) pomembni determinanti pripadnosti organizaciji.

## 5 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Z namenom oblikovanja odgovora na vprašanje, ali je za organizacije res tako koristno imeti zelo pripadne zaposlene, kot so to trdila različna laična in strokovna dela predvsem v osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja, sem pregledal precejšen delež preteklih raziskav v zvezi s pripadnostjo zaposlenih (večinoma so bile te raziskave opravljene v ZDA). Po opravljenem pregledu raziskav odnosa med pripadnostjo organizaciji in individualnim organizacijskim vedenjem, lahko povzamem ključne ugotovitve v zvezi z vlogo stališča pripadnosti organizaciji v različnih pozitivnih in negativnih oblikah vedenja zaposlenih.

Raziskave ne dajejo trdnih dokazov o vplivu pripadnosti zaposlenih na njihovo delovno uspešnost (merjeno na objektivne in subjektivne načine), kar pomeni, da zelo pripaden delavec ni nujno tudi boljši ali učinkovitejši delavec (Mathieu in Zajac 1990). Razlaga takega odnosa največkrat temelji na dejstvu, da je delovna uspešnost posameznika splet različnih individualnih značilnosti delavca in značilnosti ožjega in širšega delovnega okolja.

Raziskave tudi ne dajejo jasnega odgovora na vprašanje, ali so bolj pripadni zaposleni tudi bolj točni pri prihodu na delo in v večji meri prisotni na delovnem mestu (Mathieu in Zajac 1990; Steers 1977). Avtorji predvidevajo, da na take oblike vedenja vplivajo stabilnejše osebnostne ali druge individualne značilnosti, ki niso nujno povezane s pripadnostjo zaposlenih.

Raziskave v sklopu modelov razlage subjektivnega odhoda zaposlenih iz organizacije (odhod na lastno željo delavca) potrjujejo pozitiven vpliv pripadnosti zaposlenih na ohranjanje zaposlitve v organizaciji (Steers 1977; Ferris in Aranya 1983). Novejše raziskave pa so pokazale, da odnos med pripadnostjo in odhodom iz organizacije posredujejo namere in želje zaposlenih (namera oditi iz organizacije, želja ohraniti zaposlitev v organizaciji, namera iskati drugo zaposlitev), kar je skladno s splošnimi modeli razlage vpliva stališč na vedenje posameznikov. Stališča neposredno determinirajo le verbalno izražene vedenjske namere; na samo vedenje pa vplivajo številni drugi dejavniki, kot so v primeru odhoda iz organizacije, možnosti zaposlitve drugod, ocenjeni vložki posameznika v trenutno zaposlitev ipd. (Mathieu in Zajac 1990; O'Reilly in Chatman 1986).

Pripadnost organizaciji, predvsem v obliki čustvene navezanosti na organizacijo, je pozitivno povezana s prostovoljnim izvajanjem raznih funkcij v organizaciji, ki se

formalno ne pričakuje od zaposlenega (pomoč sodelavcem, priprava neformalnih srečanj... - t.i. *organizational citizenship behavior*). Ta odnos je v veliki meri razumljiv, saj vzpostavitev čustvene vezi z organizacijo oziroma identifikacija posameznika z organizacijo okrepi njegov notranji občutek dolžnosti do organizacije, na podlagi katerega posameznik ne razmišlja o delu kot o obremenitvi, zato mu je opravljanje dodatnih aktivnosti lahko celo v zadovoljstvo (Eisenberger in 1986; 1990; Mathieu in Zajac 1990).

Pripadnost pa ima lahko tudi negativne posledice za posameznika in organizacijo: karierna stagnacija, manjša inovativnost in ustvarjalnost pri izvajanju dela oziroma prevelika rutinskost dela, manjša zmožnost prilagajanja organizacije spreminjajočemu okolju (Mathieu in Zajac 1990; Randall 1987). Podobno opozarjajo tudi teoretiki organizacijskih ved. Največ težav pri prilagajanju ima organizacija, ki se je najbolje prilagodila in sprejela svoje zunanje okolje (Vila, 1996).

Čeprav je koncept pripadnosti v literaturi doživel različna obdobja večje ali manjše »slave« (Vila 1996), lahko iz povsem laičnega vidika sklepamo, da je pripadnost članov organizacije ali katere koli druge skupnosti, do določene mere nujen pogoj preživetja te skupnosti (Fister 2003). Dosedanje raziskave so se ukvarjale z zelo različnimi determinantami pripadnosti zaposlenih organizaciji, ki jih glede na nosilca razlogov lahko razvrstimo v tri skupine: posameznik, ožja delovna skupnost ali ožje delovno okolje ter organizacija kot širši socialni sistem. Med determinantami pripadnosti, katerih izvori so na strani posameznika, vendar ne vključujejo recipročnih vplivov značilnosti okolja in posameznika (percepcije organizacije, stališča delavca do dela in delovnega okolja), avtorji in raziskovalci navajajo različne demografske značilnosti: starost, spol, dosežena izobrazba, delovna doba, položaj v kadrovski strukturi. Demografske spremenljivke so tiste značilnosti posameznika, na katerega organizacija težko vpliva (oziroma naj ne bi vplivala, sicer lahko govorimo o diskriminaciji). Za organizacijo predstavljajo »danost«, ki determinira raznolikost kadrovske strukture in s tem povezane probleme, prednosti in slabosti (Luthans, Baack in Taylor 1987), ki pa v današnjem času globalizacije, postajajo vse pomembnejše za uspešno ravnanje s kadri v podjetjih in drugih organizacijah. Zato sem si v empiričnem delu diplomske naloge kot cilj zastavil raziskati vpliv individualnih demografskih značilnosti delavcev na stopnjo njihove pripadnosti. V zvezi s tem, sem na podlagi do sedaj opravljenih empiričnih raziskav, oblikoval štiri oziroma pet hipotez o vplivu demografskih spremenljivk (spol, starost, delovna doba, položaj v kadrovski strukturi, izobrazba) na pripadnost zaposlenih: 1) ženske so bolj pripadne organizaciji kakor moški, 2) starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji, 3) zaposleni, ki zasedajo



višje položaje so organizaciji tudi bolj pripadni, 4) stopnja dosežene izobrazbe je negativno povezana s pripadnostjo zaposlenih.

Z namenom testiranja hipotez sem opravil krajšo raziskavo, v katero se je vključila Luka Koper d.d. in pet drugih storitvenih organizacij, ki pa so želele ostati anonimne. Izvedbo analize pripadnosti v drugih organizacijah mi je omogočila Luka Koper d.d. Po izvedeni analizi korelacij med pripadnostjo in posameznimi dejavniki in statistične pomembnosti razlik med aritmetičnimi sredinami stopnje pripadnosti zaposlenih različnih kategorij (spola in organizacij) sem ugotovil, da sta dve (oz. tri) demografski spremenljivki statistično pomembno povezani s stopnjo pripadnosti zaposlenih - starost in delovna doba ter izobrazba. Starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji; zaposleni z višjo izobrazbo pa so manj pripadni organizaciji. Spol zaposlenih in raven dela, oziroma s tem povezan položaj zaposlenih nista statistično pomembno povezani s stopnjo pripadnostjo organizaciji. Glede na demografske spremenljivke, ki so povezane s pripadnostjo organizaciji in smer povezanosti lahko potrdim drugo (starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji) in četrto hipotezo (zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so manj pripadni organizaciji). Prve (ženske so bolj pripadne organizaciji kakor moški) in tretje (zaposleni, ki zasedajo višje položaje so organizaciji tudi bolj pripadni) hipoteze pa, glede na to, da povezava ni statistično pomembna, ne morem potrditi. Hipotezi sta ovrženi. Delno lahko na tak rezultat vpliva tudi dejstvo, da sta raven dela posameznika in dosežena izobrazba negativno povezani. Raven ali položaj v kadrovske strukturi sem v delu statistične analize šifriral tako, da so zaposleni na višjih ravneh kadrovske strukture prejeli nižjo številčno vrednost (na primer: top management – 1, višji management – 2, itd.), izobrazba pa je bila ovrednotena z leti šolanja. To pomeni, da negativna korelacija odraža pozitiven odnos med doseženo izobrazbo in položajem v kadrovske strukturi: zaposleni na višjih ravneh so bolj izobraženi. Dosedanje raziskave potrjujejo, da je raven dela pomembno pozitivno povezana s stopnjo pripadnosti zaposlenih organizaciji (Mathieu in Zajac 1991). Tak odnos med spremenljivkami je verjetno izničil posamični vpliv spremenljivk na stopnjo pripadnosti zaposlenih organizaciji. Za potrditev te domneve, pa bi bilo potrebno statistično kontrolirati vpliv ene in druge spremenljivke pri določanju stopnje povezanosti ravni zaposlenih in dosežene stopnje izobrazbe na pripadnost zaposlenih.

Pozitiven odnos med starostjo in delovno dobo zaposlenih potrjujejo tudi predhodne raziskave. Steers (1977) in kasneje Ferris in Aranya (1983), ki navajata izsledke številnih drugih avtorjev ugotavljajo pomembno pozitivno povezanost med pripadnostjo in starostjo zaposlenih. Meyer in Allen (1984) sta ugotovila, da je starost

(višja starost) pomembno povezana s čustveno pripadnostjo. Mathieu in Zajac (1990) pa sta dobila drugačne rezultate: starost (višja) je pomembno povezana s trajno pripadnostjo. V raziskavi nisem posebej ugotavljal vloge čustvene in instrumentalne pripadnosti, domnevam pa lahko, da se s starostjo in delovno dobo okrepi tako čustvena pripadnost kot tudi instrumentalna. V obeh primerih pa se ta verjetno oblikuje na podlagi izmenjave med organizacijo in posameznikom. Ta izmenjava pa je lahko bolj čustvene narave, ali povsem instrumentalna (starejši ljudje težko dobijo zaposlitev drugje, nova zaposlitev bi zanje pomenila novo učenje, kar je za starejše težje ipd.). Predhodne raziskave tudi potrjujejo negativno povezanost izobrazbe zaposlenih in njihove pripadnosti organizaciji (Ferris in Aranya 1983), predvsem instrumentalne pripadnosti organizaciji (Mathieu in Zajac 1990). Izobražene osebe imajo verjetno večja pričakovanja do organizacije, v kateri so zaposleni. Obenem pa naj bi bolj izobraženi imeli tudi več možnosti za zaposlitev drugod (Mathieu in Zajac 1990). Čeprav predhodne raziskave potrjujejo, da so ženske bolj pripadne kot moški (Hrebiniak in Alutto 1972; Ferris in Aranya 1983 ter Mathieu in Zajac 1990), pa ta raziskava tega ne potrди. Opozoriti je potrebno, da avtorji ugotavljajo v povprečju zelo podobno dožemanje delovnega okolja oz. pripadnosti organizacije zaposlenim pri veliki skupini udeležencev iz slovenske populacije (Fister, 2003). Zaznana podpora organizacije je eden ključnih dejavnikov pripadnosti zaposlenih (Eisenberger 1990; Settoon, Bennett, in Liden 1996). Eisenberger (1990) so ugotovili pozitivno povezanost zaznane podpore s strani organizacije s čustveno in trajno pripadnostjo. Zaznana podpora s strani organizacije je povezana s pripadnostjo zaposlenih preko občutka »obveznosti, dolžnosti« zaposlenih da skrb, ki jim jo namenja organizacija, ustrezno povrnejo (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch in Rhoades, 2001). To nakazuje na relativno enakopravne prakse organizacij do obeh spolov. V tej raziskavi pa glede na pomembno pozitivno povezanost ravni dela s spolom (moški imajo pomembnejše položaje kot ženske) lahko sklepamo, da je podobnost v stopnji pripadnosti med obema spoloma posledica različnih kriterijev ovrednotenja delovnega okolja pri obeh spolih (Fister 2003). Mathieu in Zajac (1990) ugotavljata, da je delovni nivo pozitivno povezan s pripadnostjo organizaciji, nekoliko višje (razlika ni statistično pomembna) je povezan s čustveno pripadnostjo. Takega odnosa raziskava ni potrdila; raven dela ni povezana s stopnjo pripadnosti organizaciji. Morda vpliva na ta odnos tudi vzorčenje oziroma skupina udeležencev. Raven dela je namreč pomembno povezana s spolom (moški imajo boljši položaj kot ženske), negativno s starostjo in izobrazbo. Ta vzorec korelacij bi lahko zmanjšal oziroma izničil vpliv ravni dela na pripadnost zaposlenih.

Na koncu pa moram opozoriti, da je raziskava, ki sem jo izvedel, korelacijske narave. Slednje pomeni, da trditve o vplivu demografskih spremenljivk na pripadnost

zaposlenih, niso utemeljene. Smer vpliva namreč ni mogoče preko korelacij določiti kot tudi ne morebitno recipročnost (delovna doba lahko vpliva na pripadnost, dosežena raven pripadnosti pa lahko vpliva tudi na delovno dobo).

## 6 ZAKLJUČEK

Vprašanje pripadnosti nastopi v situacijah prepletanja zahtev in potreb organizacije (kot organizirane skupine) in izkušenj posameznika (Kanter 1968). Leksikografske definicije pojma, razložijo pripadnost kot neenakovreden odnos med dvema subjektoma, pri čemer je eden lahko tudi simbolične narave. Organizacija je eden izmed subjektov izmenjave, s katerim se zaposleni identificira, do katerega se čuti dolžen ali mu samo, glede na dane možnosti, najbolj ustreza. Odnos, ki ga zaposleni ima do organizacije, se odraža v njegovih stališčih, čuti se vpleten v organizacijo, organizaciji je zvest, vlaga trud, vendar le do te mere, do katere vidi svoj interes, do te mere, do katere zna in zmore.

Čustveni odzivi osebe na socialni kontekst imajo najmočnejši - neposredni vpliv - na stališča in vedenje posameznika. Dejavniki, ki so zaposlenemu bližji v delovnem okolju (značilnosti dela in delovne izkušnje), močnejše vplivajo na odgovore zaposlenih, kot bolj oddaljene (značilnosti organizacije). Raziskave dokazujejo, da pripadnost, kot čustven odziv zaposlenega na organizacijo nima neposrednega vpliva na njegovo vedenje v organizaciji. Močnejši vpliv ima pripadnost na namere in želje za določeno vedenje, ki pa lahko privedejo tudi do dejanskega vedenja. Vendar je tudi od namer do vedenja dolga pot. Zaposleni potrebuje za uspešno izvajanje dela znanje, spretnosti, potrebuje ustrezne naloge (uresničljive), ustrezno podporo, predvsem s strani neposrednega vodje, ki ima na izvajanje delovnih nalog največji vpliv. Tudi druga življenjska področja niso nepomembna. Ljudje nismo povsem racionalna bitja, ki z vstopom v organizacijo pustimo vse kar nas sicer obdaja, za vhodnimi vrati. To so vse dejavniki, ki vplivajo na zaposlenega in ni formule, ki bi delovala prav za vse.

Glede na predstavljene ugotovitve raziskav lahko zaključimo, da je za organizacije smotrnejše namesto postaviti si cilj »pripadni zaposleni«, identificirati tista delovna mesta, na katerih je pomembna pripadnost zaposlenih, saj bi prevelika fluktuacija lahko pomenila beg možganov, previsoke stroške zaradi uvajanja ali usposabljanja zaposlenih, ali na sploh za deficitarne poklice (zdravniki, strokovnjaki tehničnih strok ipd.).

Organizacije se morajo zavedati, kaj pričakujejo od zaposlenih. Jasne morajo biti usmeritve, tako vodstvu, kot zaposlenim. Če želi organizacija pripadne zaposlene in s svojimi praksami spodbuja ohranjanje delovne sile, vendar pri tem pozabi na

mehanizme spodbujanja učinkovitosti, inovativnosti in spodbudnega delovnega vzdušja, je odgovor zaposlenih na tako delovno okolje le »pasivna« pripadnost, kot jo poimenuje Steers (1977). Upravljanje s pripadnostjo zaposlenih ni nova managerska tehnika, je vsakdanja potreba, ki vključuje zagotavljanje varnega in za delo ter razvoj spodbudnega delovnega okolja, z upoštevanjem zahtev delovnega procesa in značilnosti vsakega zaposlenega. Vodenje je umetnost in tisti, ki mu to uspe je zagotovo na dobri poti, da se na konkurenčnem trgu tudi uspešno uveljavi.

Osnovni namen naloge je bil identificirati vpliv demografskih spremenljivk na stopnjo pripadnosti zaposlenih organizaciji. Pri nalogi sem ugotovil, da spol in raven v organizaciji nista statistično pomembna dejavnika pripadnosti, saj rezultati ne odražajo pričakovanih hipotez. Trditvi, da so ženske bolj pripadne organizaciji kakor moški in da zaposleni, ki zasedajo višje položaje so organizaciji tudi bolj pripadni, sem ovrgel. Potrdil sem pa trditvi, da starejši zaposleni in zaposleni z daljšo delovno dobo so bolj pripadni organizaciji in da so bolj izobraženi zaposleni, manj pripadni delodajalcu. Opravljena raziskava kaže, da so nekatere demografske spremenljivke oziroma to, kdo je posameznik, pomembno povezane s pripadnostjo, vendar ne v tolikšni meri, da se pri zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe ali z nižjo delovno dobo, z ustreznimi metodami in praksami ne bi lahko vzbudila višja pripadnost organizaciji.

## LITERATURA

- Allen, Natalie in Meyer, John (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1 – 18. Loughborough: Loughborough University
- Bishop, James Wallace, (2000). *Support, commitment, and employee outcomes in a team environment*. November. , z: <http://findarticles.com/> (10,8, 2002)
- Buchanan, Bruce (1974). *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly, 19, 533 – 546. Johnson Graduate School of Management, Cornell University
- Cook, James in Wall, Andrew John (1980). *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need – non – fulfilment*. Journal of Occupational Psychology, 53, 39 – 52. Loughborough: Loughborough University
- Eisenberger, Robert, Fasolo, Pietro in Davis-La Mastro, Vallerie (1990). *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*. Journal of Applied Psychology, 75, 51 – 59. Washington: American Psychological Association
- Eisenberger, Robert, Huntington, Reed, Hutchison, Sara in Sowa, Daniel (1986). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 71, 500 – 507. Washington: American Psychological Association
- Ferris, Gerald in Arranya, Natan (1983). *A comparison of two organizational commitment scales*. Personnel Psychology, 36, 87 – 98. Michigan: State University
- Fister, Katarina (2003). *Organizacija kot partner socialnih izmenjav: Zakaj in kako pri zaposlenih spodbujati percepcijo podpore organizacije?* Organizacija, 36 (5), str. 311 – 319. Kranj: Moderna organizacija
- Hrebiniak, Lawrence G. in Alutto Joseph (1972). *Personal and role – related factors in the development of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 17, 555 – 572. Waikato: University of Waikato
- Kanter, Rosabeth Moss (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. American Sociological Review, 33 (4), 499 – 517. Jstor; New York: Associate Director for Library Relations
- Mathieu, John E. in Zajac, D.M. (1990). *A review and meta – analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108 171 – 194. Columbia: University of Missouri
- Mc Farlane Shore, in Wayne, Sandy (1993). *Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 78, 774 – 780. Washington: American Psychological Association

- Mcgee, George.W. in Ford Runge. (1987). *Two (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales*. Journal of Applied Psychology, 72 (4), 638 – 642. Birmingham: Universiti Alabama American Psychological Association
- Meyer, John P. in Allen, Natalie (1984). *Testing the »Side – bet theory« of organizational commitment: some methodological considerations*. Psychological Bulletin, 69 (3), 372 Columbia: University of Missouri
- Meyer, John P. Allen, Natalie in Gellatly, Robert (1990). *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time – lagged realtions*. Journal of Applied Psychology, 75 (6), 710 – 720.
- O'Reilly, Charles in Chatman Jennifer (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, 71 (3), 492 – 499. Washington: American Psychological Association
- Petz, Boris (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare (3., izdaja)*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Porter, Lyman W., Steers, R.M., Mowday, R.T. in Boulian, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 59, 603 – 609. Washington: American Psychological Association
- Randall, D.M. (1987). *Commitment and the organization: The organization man revisited*. Academy of Management Review, 12, 460 – 471. New York: Academy of management
- Salanick, Gerald (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. V B. Staw in G. Salanick (Ur.), (1 – 54). New directions in organizational behavior. Chicago: St. Clair
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Steers, Richard M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 22, 46 – 74. Oregon: University of Oregon
- Williams, Larry.J. in Hazer John T. (1986). *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods*. Journal of Applied Psychology, 71 (2), 219 – 231. <http://www.springerlink.com/content/7540037v09xg3204> ; Springer Netherlands Marec 1997
- Van, Maanen John (1975). *Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department*. Administrative Science Quarterly, 15, 176 – 189. JSTOR Cornell: Johnson Graduate School of Management, Cornell University
- Vila, A. (1999). *Postmoderna družba in organizacija*. V B. Kavčič in J. Kovač (Ur.), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija (str. 327 – 370).

## VIRI

Mathieu, John E. in Zajac, D.M. (1990). *A review and meta – analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, 108 171 – 194. Columbia: University of Missouri



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Raziskava o pripadnosti zaposlenih o pripadnosti zaposlenih organizaciji

## RAZISKAVA O PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

Pozdravljeni

Sem Jadran Mikašinovič, študent Univerze na Primorskem Fakultete za management Koper. Za diplomu sem izbral naslov Pripadnost organizaciji in pri izdelavi diplome potrebujem empirične podatke, zato bi vam bil zelo hvaležen, če bi odgovorili na nekaj kratkih vprašanj. Pri posameznem vprašanju oziroma trditvi se ne ustavljajte predolgo, odgovarjajte iskreno. Vaši odgovori naj odražajo vaša dejanska mnenja in občutja.

Vaši odgovori bodo anonimni. Nihče od sodelujočih ne bo identificiran z imenom in tudi ime organizacije ne bo javno objavljeno. Posameznikovih odgovorov tako ne bo mogoče prepoznati. Rezultati bodo prikazani skupinsko v obliki tabel in uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Vprašalniki pa bodo po analizi uničeni.

**Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.**

### SPLOŠNI PODATKI

Sledijo nekatera vprašanja o vas in vašem delovnem mestu. Ta vprašanja so pomembna, ker omogočajo ugotavljanje, ali različne skupine ljudi odgovarjajo različno na posamezna vprašanja tega vprašalnika.

Vprašanja se NE uporabljajo za identifikacijo posameznika.

### VPRAŠANJA O VAS

1. Obkrožite približno starost: 20 30 40 50 60 let

2. Obkrožite vaš spol: M Ž

Obkrožite ustrezen znak

3. Koliko let delovne dobe imate?

- manj kot 1 leto
- 1 do 2 leti
- 3 do 5 let
- 6 do 10 let
- 11 do 15 let
- 16 do 20 let
- več kot 21 let

4. Koliko let ste že v trenutni organizaciji?

- manj kot 1 leto
- 1 do 2 leti
- 3 do 5 let
- 6 do 10 let
- 11 do 15 let
- 16 do 20 let
- več kot 21 let

5. Koliko let šolanja ste opravili? \_\_\_\_\_ let

#### VPRAŠANJA O VAŠEM DELU

6. Prosim vas, da označite, na katerem področju delate:

- \_\_\_\_\_ Administracija
  - \_\_\_\_\_ Produkcija, predelava ali inženiring
  - \_\_\_\_\_ Finance ali računovodstvo
  - \_\_\_\_\_ Kadrovsko – organizacijsko področje
  - \_\_\_\_\_ Marketing
  - \_\_\_\_\_ Planiranje
  - \_\_\_\_\_ Nabava
  - \_\_\_\_\_ Raziskovanje in razvoj
  - \_\_\_\_\_ Prodaja
  - \_\_\_\_\_ Podporne službe (npr. vzdrževanje)
  - \_\_\_\_\_ Strežba
  - \_\_\_\_\_ Receptorska in druga organizacijska dela storitev organizacije
  - \_\_\_\_\_ Drugo - prosim opišite:
- 

7. Prosim vas, da označite vrste nalog, ki jih opravljate:

- \_\_\_\_\_ Vodilne naloge (top management)
  - \_\_\_\_\_ Visoke, višje vodstvene naloge (vodje enot)
  - \_\_\_\_\_ Srednje vodstvene naloge
  - \_\_\_\_\_ Strokovne naloge
  - \_\_\_\_\_ Izvajalske naloge
  - \_\_\_\_\_ Drugo - prosim opišite:
- 

#### ODNOS DO DELA

Pozorno preberite vsako trditev in ocenite, koliko se s posamezno trditvijo strinjate. Ocenjujete tako, da obkrožite tisto številko od 1 do 6, ki najbolj ustreza vaši stopnji strinjanja s to trditvijo.

Na primer, če se zelo strinjate, da je delo, ki ga opravljate v vaši organizaciji zelo zanimivo, obkrožite 6. Če se na splošno strinjate s trditvijo, vendar ne popolnoma, boste obkrožili 2 ali 3 odvisno od tega, kako močno se strinjate s trditvijo.

Se strinjam	ne						Popolnoma se strinjam
	1	2	3	4	5	6	

Za uspeh organizacije sem pripravljen vlagati več truda kot se od mene običajno pričakuje.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Prijateljem opisujem organizacijo, v kateri delam kot organizacijo, za katero je vredno delati.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Sprejel bi katerokoli zadolžitev, le da bi ohranil zaposlitev v tej organizaciji

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Moje osebne vrednote so zelo podobne vrednotam organizacije.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Ponosen sem, da drugim lahko povem, da delam v tej organizaciji.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Ta organizacija me zna navdušiti, da dam pri delu vse od sebe.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Zelo sem vesel, da sem se zaposlil v tej organizaciji, čeprav sem imel na razpolago tudi druge zaposlitve.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Resnično me skrbi za usodo te organizacije.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

Zame je to najboljša organizacija, za katero bi lahko delal.

Se ne strinjam					Popolnoma se strinjam
1	2	3	4	5	6

KOPER 2006

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga  
NASLOV DIPLOMSKE NALOGE

KOPER, LETO

IME PRIIMEK



