

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

LANA GRUNČIĆ KRAJNC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STOPNJA ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI V PRIMERU PRVE
ZAPOSLOTITVE S TERCIARNO IZOBRAZBO V SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2016

LANA GRUNČIĆ KRAJNC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lana Grunčič Krajnc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stopnja organizacijske pripadnosti v primeru prve zaposlitve s terciarno izobrazbo v Sloveniji, pripravljena v sodelovanje s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2. septembra 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI.....	2
1.1 Definicija koncepta organizacijske pripadnosti.....	2
1.1.1 Vpliv organizacijske pripadnosti na uspešnost pri delu	5
1.1.2 Vpliv organizacijske pripadnosti na dobro počutje zaposlenega.....	7
1.2 Dimenzije organizacijske pripadnosti	8
1.2.1 Afektivna pripadnost	8
1.2.2 Vztrajnostna pripadnost.....	9
1.2.3 Normativna pripadnost	10
1.3 Povezani konstrukti	11
1.3.1 Definicija organizacijske klime	11
1.3.2 Definicija organizacijske identifikacije	12
1.3.3 Definicija zadovoljstva z delom	13
1.3.4 Osebnost zaposlenega in stili reševanja problemov	14
1.3.5 Motivacija.....	15
1.3.6 EVLN model	16
1.4 Upravljanje organizacijske pripadnost	17
2 ZNAČILNOSTI IN SPECIFIKE PROUČEVANE SKUPINE ZAPOSLENIH.....	21
2.1 Opredelitev zaposlitve	21
2.2 Značilnosti zaposlitve v duhu časa in proučevane skupine	21
2.3 Značilnosti populacije prvič zaposlenih mladih s terciarno izobrazbo.....	22
2.4 Značilnosti za Slovenijo	23
2.5 Pomen učinkovitega zaposlovanja mladih za razvoj družbe	25
3 EMPIRIČNA ANALIZA STOPNJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI PROUČEVANE SKUPINE	26
3.1 Namen in cilji analize	27
3.2 Postavitev raziskovalnih vprašanj in hipotez	27
3.3 Metodologija analize in potek anketiranja.....	28
3.4 Predstavitev vprašalnika	28
3.5 Predstavitev rezultatov raziskave in analize	30
3.5.1 Opis vzorca	30
3.5.2 Analiza organizacijske pripadnosti za proučevano skupino.....	35
3.6 Razprava in zaključki	46
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Koeficient Cronbach alfa in zanesljivost konstrukta.....	36
Tabela 2: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo afektivno pripadnost	37
Tabela 3: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo vztrajnostno pripadnost	38
Tabela 4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo normativno pripadnost	39
Tabela 5: Moč povezanosti glede na vrednost koeficienta r	40
Tabela 6: Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in leti zaposlitve v organizaciji.....	41
Tabela 7: Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in velikostjo podjetja	42
Tabela 8: Linearna korelacija med vztrajnostno pripadnostjo in področjem končanega študija.....	43
Tabela 9: Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in štipendiranjem.....	44
Tabela 10: Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in lastništvom organizacije.....	45
Tabela 11: Kompozitne spremenljivke	45
Tabela 12: SPSS izpis kompozitnih spremenljivk	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Tridimenzionalni model organizacijske pripadnosti.....	4
Slika 2: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijsko pripadnost..	13
Slika 3: Jungovi 4 stili reševanja problemov	15
Slika 4: Tristopenjski model organizacijske socializacije.....	19
Slika 5: Klasifikacija strategij socializacije	20
Slika 6: Standardizacija delovnega postopka s pomočjo poslovnega rezultata	21
Slika 7: Struktura vzorca po starosti (v %)	30
Slika 8: Struktura vzorca po letih dela v organizaciji (v %)	31
Slika 9: Struktura vzorca glede na področje dela, ki ga opravljajo (v %).....	32
Slika 10: Struktura vzorca glede na velikost organizacije, v kateri so zaposleni (v %).....	32
Slika 11: Struktura vzorca glede na štipendiranje (v %).....	33
Slika 12: Struktura vzorca glede na lastništvo organizacije (v %).....	33
Slika 13: Struktura vzorca glede na javni/zasebni sektor (v %).....	34
Slika 14: Struktura vzorca glede na spol (v %).....	34
Slika 15: Struktura vzorca glede na področje končanega študija (v %).....	35

UVOD

Ključen del razvoja organizacij je ustvarjanje privlačne podobe o organizaciji navzven. Organizacije si prizadevajo, da se uveljavljajo na trgu in rastejo. Nekoliko manj intenzivno se organizacije posvečajo svoji notranji podobi. Notranjo podobo organizacije opazujemo skozi organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Ker le zadovoljni zaposleni dobro delajo, se je pojem zadovoljstva zaposlenih uveljavil.

Zadovoljstvo zaposlenih je zgolj komponenta organizacijske pripadnosti. Organizacije izvajajo ukrepe za povečevanje zadovoljstva zaposlenih in periodično tudi proučujejo zadovoljstvo svojih zaposlenih. Proučevanje vedenja zaposlenih je pomembno z vidika povečevanja organizacijske učinkovitosti (Lipičnik, 1998, str. 22–23).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2001) najdemo za glagol pripadati razlage, ki kažejo na čustveno moč izraza. Pripadati pomeni »biti določen, namenjen komu po določenih pravilih, normah« (normativna), »biti podrejen komu, odvisen od koga« (vztrajnostna) ali pa »biti zelo vdan komu, navezan na koga« (afektivna). Naštete definicije glagola pripadati posrečeno sovpadajo z dimenzijami organizacijske pripadnosti (angl. *organizational commitment*), kot sta jih definirala Allenova in Meyer (1990). Tako je tisti, ki je v organizaciji pristal zaradi določenega pravila, po vsej verjetnosti organizaciji pripaden normativno. Tistega, ki je odvisen od svoje organizacije, zaznamuje vztrajnostna pripadnost. Le afektivno pripaden pa je na organizacijo čustveno navezan in ji močno vdan. Skozi delo boste podrobno spoznali lastnosti posameznih dimenzij pripadnosti.

Organizacijsko pripadnost opredeljujejo močna vera v organizacijo, neomajen trud posameznika za dobrobit organizacije in močna želja ostati član organizacije. Zdi se, da opazovanje zaposlenega skozi prizmo organizacijske pripadnosti nudi širšo sliko kot zgolj merjenje zadovoljstva na delovnem mestu. Posamezne dimenzije organizacijske pripadnosti namreč predvidevajo različne posledice v obnašanju zaposlenega.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti pojem organizacijske pripadnosti in značilnosti prvih zaposlitev terciarno izobraženih mladih v Sloveniji. Glavni cilj magistrskega dela je oceniti stopnjo organizacijske pripadnosti za prvič zaposlene terciarno izobražene mlade v Sloveniji. Pomožni cilj je proučiti dejavnike, ki vplivajo na ugotovljeno stopnjo organizacijske pripadnosti.

V ta namen v magistrskem delu odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja: Ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo v Sloveniji opredeljuje nizka stopnja afektivne organizacijske pripadnosti? Ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo opredeljuje visoka vztrajnostna organizacijska pripadnost? Ali prvič zaposlene s terciarno izobrazbo opredeljuje visoka normativna organizacijska pripadnost?

Delo je razdeljeno na tri dele. V prvem delu skozi pregled domače in tuje sekundarne literature obravnavam koncept organizacijske pripadnosti. Predstavim razvoj in definicije organizacijske pripadnosti ter vpliv organizacijske pripadnosti na posameznika in njegovo delo. Nadalje koncept obravnavam po posameznih dimenzijah in predstavim z organizacijsko pripadnostjo povezane koncepte, kot sta na primer organizacijska klima in zadovoljstvo z delom. Predstavim načine, kako lahko organizacija upravlja z organizacijsko pripadnostjo, pri čemer izpostavim koncept organizacijske socializacije.

V drugem delu predstavim značilnosti in specifične mladih s terciarno izobrazbo v kontekstu prve zaposlitve. Splošni obravnavi, ki temelji predvsem na tuji literaturi, sledi podrobnejši pregled stanja v Sloveniji.

Tretji del magistrskega dela je namenjen predstavitvi empirične analize, ki sem jo opravila z namenom oceniti stopnjo organizacijske pripadnosti za mlade s terciarno izobrazbo, ki so prvič zaposleni v Sloveniji. Najprej predstavim raziskovalna vprašanja, metodologijo in anketni vprašalnik. Sledi predstavitev rezultatov raziskave ter analiza s komentarji.

1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

González in Guillén (2007) odkrijeta temelj za Allenin in Meyerjev (1990) večdimenzionalni model organizacijske pripadnosti v antični Aristotelovi etiki. Po Aristotelu (1994) se dobrine delijo na tri vrste. Razlikuje med zunanjimi oziroma uporabnimi dobrinami, telesnimi oziroma prijetnimi dobrinami in duševnimi oziroma moralnimi dobrinami. Nadalje v kontekstu človeških odnosov in prijateljstva razlikuje med odnosom v imenu koristi, odnosom v imenu užitka in odnosom med dobrimi ljudi. V tem smislu vztrajnostna pripadnost sovпада z Aristotelovim uporabnim odnosom, afektivna s prijetnim odnosom in normativna pripadnost z odnosom, ki ga zaznamuje močno moralno ozadje.

1.1 Definicija koncepta organizacijske pripadnosti

Organizacijsko pripadnost označuje zvestoba, zavezanost in močna vključenost. Zaposleni, ki čutijo visoko pripadnost organizaciji, se z njo identificirajo, poskušajo biti del uspehov organizacije in v njej nameravajo ostati čim dlje (Dimovski & Penger, 2008, str. 109; Mathis & Jackson, 2008, str. 70; Robbins & Judge, 2015, str. 74–75).

Področje organizacijske pripadnosti je predmet proučevanje različnih strok. V začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja so se z organizacijsko pripadnostjo začeli ukvarjati psihologi in sociologi. Kasneje je organizacijska pripadnost postala predmet proučevanja tudi v stroki poslovnih ved. Gre za kompleksen pojem, saj so definicije organizacijske pripadnosti številne (Johnson & Hezlett, 2008; Mathis & Jackson, 2008). Definicije so v osnovi razdeljene v dve glavni liniji teorij, ki med sabo nista izključujoči.

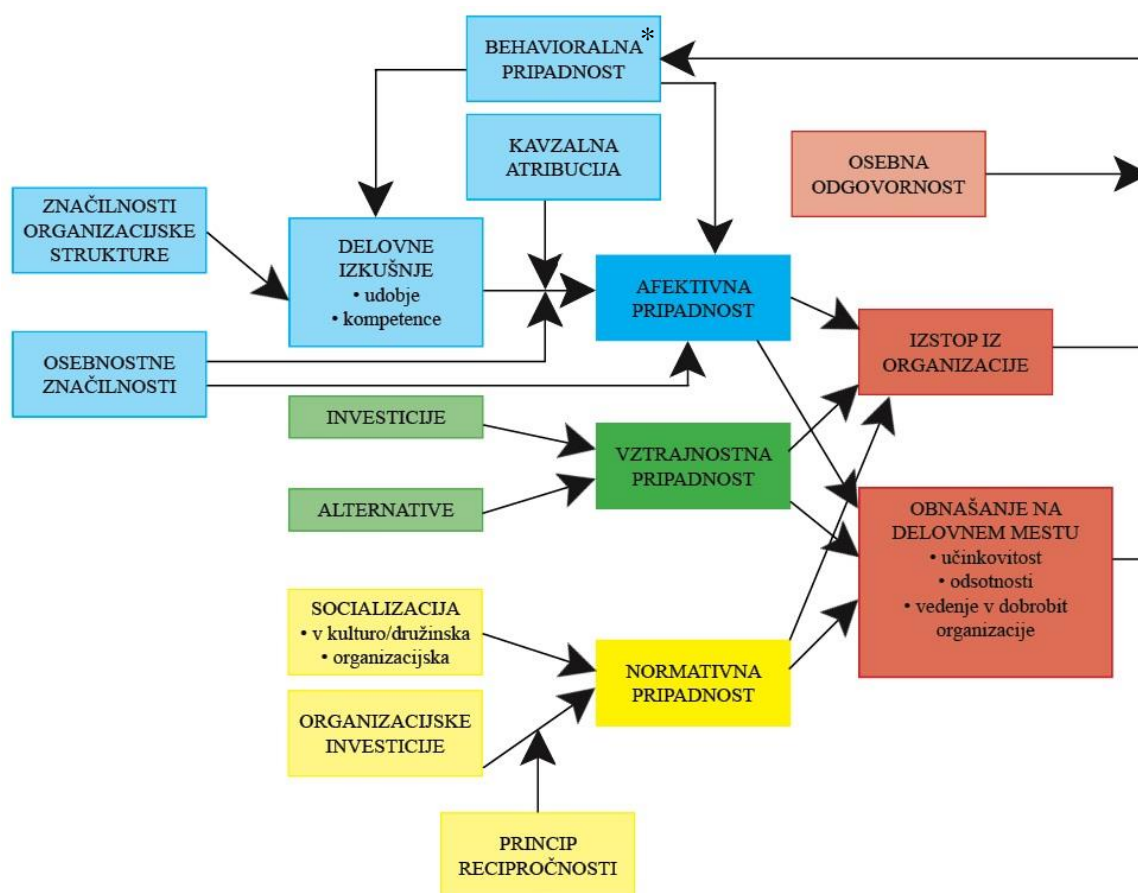
Behavioralna (angl. *behavioral*) linija proučuje objekte, do katerih posameznik čuti pripadnost, ter spremlja proces, skozi katerega se posameznik naveže na določeno organizacijo. Behavioralna teorija temelji na predpostavki, da psihološko stanje organizacijske pripadnosti nastane kot posledica dejanj, torej aktivnosti posameznika. Salancik (v Mercurio, 2015, str. 394) v primarnem delu o behavioralni pripadnosti trdi, da organizacijska pripadnost nastane kot posledica posameznikove navezanosti na niz dejanj, ki jih je opravil po lastni volji. Vodi ga občutek dolžnosti nadaljevati s temi aktivnostmi, v procesu zaznava in vrednoti stroške, ki bi nastali ob nadaljevanju oziroma prenehanju izvajanja aktivnosti. Ključno je, da gre za delovanje iz hotenja in da je prisotna posameznikova percepcija, da deluje po lastni volji.

Vedenjska (angl. *attitudinal*) linija teorije o organizacijski pripadnosti se ukvarja z naravo oziroma usmerjenostjo pripadnosti same. Osredotoča se na željenje posameznika ostati v organizaciji. Vedenjska pripadnost izraža posameznikovo vpletenost v in identifikacijo z organizacijo. Stevens, Beyer in Trice (1978) znotraj vedenjske linije prepoznajo dva pristopa, in sicer psihološki pristop (angl. *psychological approach*) in menjalni pristop (angl. *exchange approach*). Pri psihološkem pristopu gre za razumevanje pripadnosti kot aktivne in pozitivne naravnosti posameznika do organizacije. Porter, Steers, Mowday in Boulian (1974, str. 604) opredelijo pripadnost kot »intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpletenost v določeno organizacijo.« Porter in sodelavci izpostavijo tri komponente pripadnosti. Prva je močna vera v organizacijo in sprejemanje njenih ciljev in vrednot. Druga je pripravljenost vložiti dodaten napor za dobro organizacije. Za tretjo pa velja neomajna želja ostati član organizacije (Porter et al., 1974, str. 604).

Pri menjalnem pristopu je pripadnost definirana kot rezultat menjave spodbud in prispevkov med organizacijo in članom. Poudarek je na koristnosti članstva kot primarnega dejavnika, ki vpliva na to, ali ima posameznik korist ali izgubo v neprekinjenem procesu menjave, ki se odvija med njim in organizacijo (Morris & Sherman, 1981).

Integracijo menjalnega in psihološkega pristopa k pripadnosti ponudita Meyer in Allenova (1991). Gre za enega izmed najbolj proučevanih modelov organizacijske pripadnosti (Johnson & Hazlett, 2008, str. 66). Oblikujeta tridimenzionalni model organizacijske pripadnosti. Tri dimenzije se med seboj ne izključujejo, zaposleni doživlja vse tri dimenzije v različnih jakostih: 1) Afektivna pripadnost je izpeljana iz psihološkega pojmovanja pripadnosti. Pri tej zaposleni ostajajo v organizaciji, ker tako »hočejo«; 2) Iz menjalnega pristopa je izpeljana vztrajnostna pripadnost, pri kateri zaposleni ostajajo v organizaciji, ker »nimajo boljše izbire«; 3) Pri tretji, normativni dimenziji pripadnosti gre za moralno obligacijo posameznika, torej za posameznikov občutek dolžnosti in odgovornosti do organizacije. V organizaciji ostaja, ker na podlagi etičnih norm in svojih moralnih meril čuti, da to »mora«.

Slika 1: Tridimenzionalni model organizacijske pripadnosti



*Izraz »Behavioralna pripadnost« se nanaša na proces, skozi katerega se posameznik naveže na določeno organizacijo.

Vir: Prirejeno po J. P. Meyer, & N. J. Allen, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, 1997, str. 68.

Meyer in Allenova (1991) ugotavljata, da je sicer raznovrstnim definicijam organizacijske pripadnosti skupen pogled, ki predstavlja pripadnost kot psihološko stanje, ki označuje odnos zaposlenega z organizacijo in ima vpliv na njegovo odločitev ostati član organizacije. Med seboj se razlikujejo definicije narave tega psihološkega stanja. Raziskovalci se strinjajo, da bodo bolj pripadni zaposleni bolj verjetno ostali v organizaciji. Pomembno pa ni samo, ali zaposleni ostane v organizaciji, ampak tudi na kakšen način bo deloval znotraj nje. Prepoznavanje različnih dimenzij organizacijske pripadnosti omogoči raziskovanje obnašanja zaposlenega v organizaciji. Pri obnašanju zaposlenih opazujemo pojme, kot so izostajanje z dela (angl. *absenteeism*), delovna uspešnost (angl. *job performance*) in državljansko vedenje (angl. *citizenship behavior*). Slednje označuje vsako prostovoljno vedenje zaposlenega, ki presega pogodbene zadolžitve in je koristno za organizacijo.

McShane in Von Glinowa (2012, str. 81) organizacijsko pripadnost, bolj natančno afektivno pripadnost (angl. *affective commitment*), definirata kot čustveno navezanost zaposlenega na organizacijo, identifikacijo zaposlenega z organizacijo ter njegovo vključenost v

organizacijo. Afektivna pripadnost je po njunem čustvena navezanost na organizacijo, to je posameznikov občutek lojalnosti. Če ob organizacijski pripadnosti opazujemo tudi zadovoljstvo z delom, govorita o konceptu splošnega odnosa do dela (angl. *overall job attitude*). Avtorja razlikujeta zgolj med afektivno pripadnostjo in vztrajnostno pripadnostjo (angl. *continuance commitment*), slednjo imenujete tudi kalkulativna navezanost (angl. *calculative attachment*). Haslam (2001, str. 109) organizacijsko pripadnost opredeljuje kot zavezanost k ciljem in vrednotam organizacije kot celote in pripravljenost izvajati napore v imenu te organizacije.

Od zaposlenega, ki ga lahko označimo kot pripadnega organizaciji, lahko pričakujemo spekter za organizacijo pomembnih vedenj. Takšen zaposleni bo manj verjetno zapustil organizacijo, sledil bo vrednotam organizacije in bo pripravljen opravljati naloge tudi izven zanj opredeljenih delovnih nalog.

1.1.1 Vpliv organizacijske pripadnosti na uspešnost pri delu

1.1.1.1 Odsotnost z delovnega mesta

Povezava med organizacijsko pripadnostjo ter odsotnostjo z delovnega mesta in samim izstopom iz organizacije je bila potrjena med različnimi kulturami, med zaposlenimi za polni in polovični delovni čas, med spoli ter med različnimi poklici (Mathis & Jackson, 2008, str. 71).

Meyer in Allenova (1997, str. 26–28) ugotavljata, da je afektivna pripadnost bistveno negativno povezana z odsotnostjo z dela. Ločimo med upravičeno in neupravičeno odsotnostjo z dela. Raziskave so pokazale, da ima afektivna pripadnost negativen vpliv na neupravičene odsotnosti. Zmanjšuje tudi tiste upravičene odsotnosti, ki veljajo za dvomljive, na primer odsotnosti, ki se vežejo na dela prost konec tedna ali počitnice.

Za razliko od afektivne pripadnosti pri vztrajnostni pripadnosti nista odkrila značilne povezave z odsotnostjo z dela. Razen v primerih povezane odsotnosti, torej pred koncem tedna in pred dopusti. Takšno povezovanje dela prostih dni lahko predstavlja pobeg zaposlenega od organizacije, ki ga potrebuje, ker pri njem prevladuje vztrajnostna pripadnost. V zgolj eni študiji, od štirih upoštevanih, je bila dokazana pozitivna povezava med normativno pripadnostjo in prostovoljno odsotnostjo z dela (Meyer & Allen, 1997, str. 28).

1.1.1.2 Delovna uspešnost

Delovno uspešnost merimo s spremljanjem izvajanja vseh z delovnim mestom določenih obveznosti, aktivnosti in dosežkov. Afektivna pripadnost pozitivno vpliva na delovno

uspešnost. Tako so pokazali tako samoocenevalni vprašalniki za zaposlene kot tudi raziskave, ki temeljijo na merjenju prodajne uspešnosti in višine operativnih stroškov.

Afektivna pripadnost ključno vpliva na boljše opravljanje predvsem tistih delovnih nalog, ki so po mnenju zaposlenega pomembne za organizacijo. Vztrajnostna pripadnost je redko pozitivno povezana z indikatorji delovne uspešnosti. Vpliv normativne pripadnosti na delovno uspešnost je slabše raziskan, rezultati kažejo na šibko povezavo, ki vedno sovпада z močjo afektivne pripadnosti (Meyer & Allen, 1997, str. 29–33).

Afektivna pripadnosti pozitivno vpliva tudi na učinkovitost vodstva organizacij. Managerji, ki so afektivno bolj pripadni, v večji meri podpirajo korporativne strateške odločitve kot tisti z nižjo stopnjo afektivne pripadnosti.

1.1.1.3 Vedenje v dobrobit organizacije (angl. *citizenship behavior at work*)

Vedenje v dobrobit organizacije je opredeljeno kot tisto z delom povezano vedenje, ki presega zgolj opravljanje zadolžitvev in nalog predvidenih za določeno delovno mesto. Takšen zaposleni rad priskoči na pomoč, je posebno pozoren do sodelavcev in strank, opravlja delovne naloge vedno pravočasno in predlaga rešitve, ko se pojavijo problemi.

Tozadevno je najbolj raziskana povezava z afektivno pripadnostjo in odkriva visoko pozitivno korelacijo. Tudi povezava z normativno pripadnostjo je pozitivna, vendar veliko šibkejša. Vztrajnostna pripadnost se izkaže za nepovezano ali negativno povezano z vedenjem v dobrobit organizacije. Morrison (v Meyer & Allen, 1997, str. 34–35) ugotavlja, da zaposleni glede na stopnjo pripadnosti različno pojmujejo spekter delovnih nalog. Tisti afektivno in normativno pripadni sklop svojih delovnih nalog opisujejo bolj izčrpno kot tisti manj pripadni. Ločnico med vestnim opravljanjem predvidenih delovnih nalog, torej delovno uspešnostjo, in vedenjem v dobrobit organizacije skozi prostovoljno dodatno angažiranost je tudi sicer težko določiti.

1.1.1.4 Reševanje konfliktov

Afektivno pripadni poskušajo aktivno vplivati na situacije na delovnem mestu, s katerimi niso zadovoljni. Vztrajnostno pripadni takšno situacijo praviloma ignorirajo ali se iz nje poskušajo umakniti (Meyer & Allen, 1997, str. 35).

1.1.1.5 Neetično vedenje

Raziskava, opravljena na Portugalskem (Wilks, 2011) med zaposlenimi za polni delovni čas na različnih področjih dela, je proučevala povezavo med organizacijsko pripadnostjo in stopnjo odobravanja neetičnega vedenja. V raziskavi je bilo obravnavano zgolj blago neetično vedenje. Opazovali so obnašanje, kot je pretirano klepetanje s sodelavci,

zapravljanje časa in uporaba časa za zasebne namene, prekoračitve časa za odmor, prepočasno delo, uporaba sredstev organizacije v osebne namene, pozni prihodi oziroma zgodnji odhodi, nepotrebna poraba materialov, obrekovanje, favoriziranje in obtoževanje sodelavcev za napake. Organizacijska pripadnost se je izkazala za negativno povezano z odobravanjem neetičnega vedenja. V isti raziskavi je bila obravnavana tudi povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu in neetičnim ravnanjem. Zadovoljstvo na delovnem mestu je bilo v občutno manjši meri povezano z neodobravanjem neetičnega vedenja. To velja opazovati kot dokaz razlike med konstruktoma organizacijske pripadnosti in zadovoljstva na delovnem mestu. Koncept zadovoljstva na delovnem mestu in povezavo med konstruktoma podrobneje predstavim kasneje v delu.

Meyer in Allenova (1997, str. 36) menita, da je vztrajnostna pripadnost z neetičnim vedenjem povezana na dva načina. Ker je zaposleni z visoko vztrajnostno pripadnostjo močno odvisen od organizacije, je pripravljen v imenu organizacije in svojega obstanka v njej delovati družbi škodljivo. Po drugi strani pa iz strahu pred izgubo integritete in posledično delovnega mesta s svojimi dejanji praviloma ne škoduje sodelavcem.

1.1.2 Vpliv organizacijske pripadnosti na dobro počutje zaposlenega

Romzekova (1989, str. 656–658) je v longitudinalni študiji dokazala, da afektivna pripadnost vzporedno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenega s kariero in splošno življenjsko zadovoljstvo. Organizacijsko afektivno pripadnejši imajo občutek, da preživijo več časa z družino in skupnostjo kot tisti manj pripadni. Afektivno pripadni zaposleni so mnenja, da njihovo delo ni v neskladju z drugimi aspekti življenja.

Rozmekova (1989, str. 658) kljub temu opozori, da gre zaključke delno pripisati tudi posameznikovim psihološkim nagnjenjem. Nekaterih posamezniki so nagnjeni k psihološki pripadnosti tako v kariernem kot zasebnem življenju. Drugačni posamezniki so nagnjeni k ohranjanju psihološke distance na obeh življenjskih področjih oziroma celo v splošnem k stvarjem pristopajo iz prej negativne kot pozitivne dispozicije.

Afektivna in normativna pripadnost sta po ugotovitvah Meyerja in Allenove (1997, str. 37) negativno povezani s spremenljivkami, povezanimi s stresom. Raziskava, ki je vključevala rezultate pred in v dejansko stresni situaciji znotraj organizacije, je pokazala, da zaposleni z nizko afektivno pripadnostjo stres občutijo močneje in ga tudi pogosteje povezujejo z razmerami znotraj organizacije.

Novejša študija (Gemlik, Sisman, & Sigri, 2010, str. 146–147) na primeru medicinskega osebja v Turčiji je dokazala pozitivno povezavo med izgorelostjo (angl. *burnout*) in organizacijsko pripadnostjo. Študija je pokazala linearno povezavo med čustveno izčrpanostjo ter afektivno in normativno pripadnostjo. Ugotovitve teh dveh študij bi lahko

povezalo dejstvo, da osebe, ki ne ozavestijo stresa in se ta v njih kopiči, posledično pogosteje doživijo izkušnjo izgorelosti.

1.2 Dimenzije organizacijske pripadnosti

Med različnimi dimenzijami organizacijske pripadnosti je pomembno razlikovati, saj imajo povsem različne učinke na ravnanje na delovnem mestu. Vse tri praviloma navežejo posameznika na organizacijo. Razlikujejo se v povezovanju z vedenjem na delovnem mestu (angl. *work behaviour*). Afektivna in normativna pripadnost sta pozitivno povezani z delovno uspešnostjo, državljskim vedenjem in neizostajanjem z dela, medtem ko je vztrajnostna pripadnost s temi pojmi nepovezana oziroma negativno povezana (Meyer & Allen, 1991, str. 73–74).

1.2.1 Afektivna pripadnost

Na razvoj afektivne pripadnosti vplivajo značilnosti organizacije, osebnostne značilnosti in delovne izkušnje. Vplivi, predvsem zadnja dva, se med seboj prepletajo.

Organizacija, ki daje vtis pravičnosti in je odprta v komunikaciji z zaposlenimi, deluje spodbudno na razvoj afektivne pripadnosti (Sturges & Guest, 2001, str. 460). Z večjo afektivno pripadnostjo je povezana tudi decentraliziranost organizacije. Vpliv strukturnih značilnosti organizacije na organizacijsko pripadnost pa je premalo raziskan, da bi lahko to trdili z gotovostjo. Raziskave na individualni ravni ne dajo dovolj podatkov, ker po navadi zaposleni nima vpogleda v makro raven organizacije (Meyer & Allen, 1997, str. 42).

Meyer in Allenova (1997, str. 44) opozarjata, da je vpliv potreb, ki se oblikujejo kot posledica posameznikove osebnosti na afektivno pripadnost, treba opazovati skupaj z njegovimi delovnimi izkušnjami. Nekaj raziskav sicer dokaže, da zaposleni z visoko potrebo po dosežkih in močno izraženo delovno etiko izkazujejo višjo stopnjo afektivne pripadnosti. Jasno povezavo pa najdemo šele, ko upoštevamo tudi lastnosti določenega delovnega mesta. Tako lahko posameznik z močno potrebo po pripadnosti razvije močno afektivno pripadnost organizaciji na delovnem mestu, ki spodbuja in poudarja pomen skupinskega dela. Posameznikovo prepričanje v svoje kompetence pozitivno vpliva na afektivno pripadnost. Samozavestni zaposleni, ki so prepričani vase in svoje kompetence, praviloma zasedajo delovna mesta v bolj kvalitetnih organizacijah, ki že same po sebi pozitivno vplivajo na afektivno pripadnost.

Delovne izkušnje in področje dela pomembno pozitivno vplivajo na afektivno pripadnost. Pri tem opazujemo več spremenljivk hkrati. Obravnavamo spremenljivke, kot so delovni izzivi, stopnja avtonomnosti in raznolikost znanj, ki jih zaposlenih uporablja pri delu. Zaposleni, ki jim je jasno, katera je njihova vloga v organizaciji, in imajo možnost sodelovanja v procesu odločanja, so afektivno bolj pripadni (Meyer & Allen, 1997, str. 45).

Starejši zaposleni so praviloma bolj afektivno pripadni organizaciji. Pri tem ne gre za vpliv biološke starosti same, temveč za skupek občutij, ki jih razvije posameznik skozi leta življenja v in z organizacijo (Meyer & Allen, 1997, str. 43).

Na afektivno pripadnost pozitivno vpliva dejstvo, da se je zaposleni za vstop v organizacijo odločili po svoji volji. Bolj je bila odločitev samostojna in nanjo niso vplivali drugi dejavniki, bolj je zaposleni pripaden.

Vpliv osebnostnih razlik med posamezniki na povezavo med določenim delom in afektivno pripadnostjo opazujemo z dveh perspektiv. Pri prvi gre za vpliv posameznikovih potreb, vrednot in osebnosti na afektivno pripadnost. Ker gre za velike individualne razlike, lahko enako delovno mesto nekoga izpolnjuje, drugega pa ne. Opazovanje vpliva osebnosti na afektivno pripadnost je nemogoče skozi univerzalni pristop in kvantitativno analizo. Predvidevamo lahko, da je delovno okolje, v katerem je čutiti podporo, je pravično in daje posamezniku občutek vrednosti, povečuje afektivno pripadnost. Izpolnjuje namreč osnovo človeško potrebo počutiti se dobro v svoji koži (Meyer & Allen, 1997, str. 53–54).

Druga perspektiva se nanaša na pričakovanja zaposlenega (Meyer & Allen, 1997, str. 52). Univerzitetno izobraženi se vključijo v organizacijo s pričakovanji, ki zaradi prevladujoče vpetosti v formalno izobraževanje in pomanjkanje izkustva ne morejo biti stvarna. Pričakujejo varno in dobro plačano delovno mesto, ki jih bo izpolnjevalo. Na drugi strani pa imajo zaposlovalci od njih visoka pričakovanja, ki vključujejo izkušnje iz vodenja, odlične ocene, nadpovprečno predstavitev in komunikacijske veščine, pozitivno naravnost ter izkušnje, pridobljene s prostovoljnim delom. Ta konflikt med pričakovanji diplomantov in dejanskimi razmerami na delovnem mestu ima negativen vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijsko pripadnost.

1.2.2 Vztrajnostna pripadnost

Vztrajnostna pripadnost se lahko razvije iz različnih razlogov, ki povečajo percipirane stroške odhoda iz organizacije. Ti stroški so investicije in alternative. Pod investicije štejejo vsi tisti vložki, ki so nastali v povezavi z delom v obstoječi organizaciji. Gre za do sedaj vložen čas, trud in denar (Becker v Meyer & Allen, 1991, str. 71).

Investicija v organizacijo je lahko selitev družine v oddaljen kraj zaposlitve ali čas, vložen v pridobivanje veščin, ozko povezanih s potrebami organizacije. Zaposleni ima občutek, da bo s tem, ko zapusti organizacijo, izgubil vložke. Alternative predstavljajo vse smiselne in izvedljive alternativne oblike zaposlitve zunaj obstoječe organizacije. Posameznik razmišlja o alternativah na različnih temeljih. Za posameznika je lahko merilo splošno gospodarsko stanje ali percipirana vrednost njegovih znanj in izkušenj na trgu dela. Na zaznavanje alternativ lahko vplivajo tudi izkušnje predhodnih poskusov iskanja zaposlitve. Več alternativ je sposoben zaznati posameznik, nižja je njegova vztrajnostna pripadnost

organizaciji. Učinek investicij in alternativ začne delovati šele v trenutku, ko se jih posameznik zave (Meyer & Allen, 1997, str. 57–60).

Na primer, računovodja izve, da računalniškega programa, ki ga obvlada in uporablja pri svojem delu v svoji organizaciji, ne uporabljajo nikjer drugje. Drugega računalniškega program ne zna uporabljati. Zave se vrednosti investicije učenja v obvladanje programa, ki ga uporablja, in neprenosljivosti znanja v alternativne zaposlitve. Razvije vztrajnostno pripadnost organizaciji.

Starost zaposlenega in dolžina staža v organizaciji sta *proxy* ali nadomestni spremenljivki za do sedaj nabrane investicije. Posameznik lahko z leti lažje zapusti organizacijo, saj sebe vrednoti višje v primerjavi z mlajšimi, manj izkušenimi sodelavci in s tem lažje zaznava alternative. Takšna pozicija pa lahko enako verjetno vpliva tudi na višje vrednotenje investicij. Posameznik, ki si je v organizaciji pridobil zadovoljujoč status, zaznava varnost zaposlitve in ima sestavljen plan za upokožitev, se boji izgubiti tovrstne vložke. Vztrajnostna pripadnost je najvišja, ko je alternativ malo, število investicij pa veliko. Posameznik razvije vztrajnostno pripadnost, ker zaznava pozitivno ekonomsko menjalno korist v organizaciji (Meyer & Allen, 1997, str. 60).

Vztrajnostno je pripaden tudi tisti, ki nadaljuje z delom v organizaciji, ker se mu zdi, da ima na voljo premalo alternativnih možnosti za zaposlitev (Taing, Granger, Groff, Jackson, & Johnson, 2010, str. 271). Posameznik, ki je že dolgo zaposlen v določeni organizaciji, lahko zaradi pomanjkanja svežih osebnih dosežkov izgubi samozaupanje. To dejstvo povečuje vztrajnostno pripadnost, posameznik ostane v organizaciji za voljo ohranjanja obstoječega stanja (Gemlik, Sisman, & Sigri, 2010, str. 146–147).

1.2.3 Normativna pripadnost

Normativna pripadnost je občutek moralne dolžnosti izvajati določeno dejavnost (Meyer & Herscovitch, 2001). Normativna pripadnost se razvije na osnovi kolektivnih pritiskov, ki jih posameznik občuti v obdobju zgodnje socializacije v družini in kulturi ter v zgodnji socializaciji znotraj organizacije. Socializacija zajema vrsto različnih sporočil o tem, kakšno je primerno obnašanje. Pri normativni pripadnosti gre za ponotranjeno prepričanje, da je treba biti zvest svoji organizaciji. Normativno pripadnost spodbudijo tudi specifične investicije, ki ji posameznik dobi od organizacije. Lahko gre za štipendiranje ali nepotizem, zaradi katerega se po principu recipročnosti posameznik čuti dolžnega vračati uslugo. Posameznik lahko sledi občutku, da je z delodajalcem podpisal psihološko pogodbo. Za te je značilno, da jih stranki med seboj razumeta različno. Skladnost poslanstva organizacije z vrednotami posameznikove kulture pozitivno vpliva na normativno pripadnost (Meyer & Allen, 1997, str. 60–65).

Normativna pripadnost je med vsemi tremi dimenzijami pripadnosti najslabše raziskana. González in Guillén (2007, str. 410–411) sta mnenja, da bi zapostavljeni dimenziji pripadnosti boljše ustrezal izraz moralna pripadnost. Avtorja menita, da je v dosedanji obravnavi organizacijske pripadnosti spregledano dejstvo, da se pripadnost razvije kot posledica prostovoljnih odločitev. V dosedanjih definicijah manjka eksplicitna omemba moči človekove volje nekaj narediti oziroma opustiti. Človekova narava je moralna, zato sta mnenja, da je treba preseči mehanično obravnavo pojma.

1.3 Povezani konstrukti

Morrowa (1983) opozori, da je treba organizacijsko pripadnost kot konstrukt oblikovati tako, da se ga da razlikovati od drugih konstruktov, ki se nanašajo na odnos zaposlenega do organizacije. Ti so sodelovanje pri delu (angl. *job involvement*), delovna etika (angl. *work ethic*) in poklicna predanost (angl. *career commitment*).

Študije, pri katerih je bila uporabljena faktorska analiza, so pokazale, da se organizacijska pripadnost razlikuje od naslednjih konstruktov: zadovoljstvo z delom (angl. *job satisfaction*), sodelovanje pri delu, karierna predanost (angl. *career salience*), poklicna predanost (angl. *occupational commitment*), namera zapustiti delovno mesto (angl. *turnover intention*), navezanost na delovno skupino (angl. *work group attachment*) in protestantska delovna etika (angl. *protestant work ethic*). Pojem organizacijske pripadnosti se razlikuje od drugih pristopov in konstruktov pripadnosti glede predhodnih spremenljivk (angl. *antecedents variables*). Te so se pojavile pred nastankom konstrukta in niso imele direktnega vpliva nanj. Morrowa (1993) pojasnjuje, da čeprav je organizacijska pripadnost sama po sebi večdimenzionalni konstrukt, jo je mogoče jasno razlikovati od drugih oblik pripadnosti na delovnem mestu (Meyer & Allen, 1997, str. 17).

1.3.1 Definicija organizacijske klime

Organizacije se med seboj razlikujejo po fizični strukturi. Organizacijska klima pa je konstrukt, ki opredeljuje razlike med organizacijami, ki izhajajo iz stališč in vedenj zaposlenih. Organizacijsko klimo proučujemo z vidika odnosa vodstva do zaposlenih, z vidika sprejemanja odgovornosti in z vidika medosebnih odnosov.

Gre za psihološke strukture, pri katerih opazimo, da so nekateri zaposleni s svojim delovnim mestom zadovoljni iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi zaposleni s svojim delovnim mestom nezadovoljni. Organizacijsko klimo tako ustvarjajo individualne osebnosti in delovne razmere v medsebojni interakciji. Organizacijska klima zajema značilnosti organizacije, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Proučevanje organizacijske klime poskuša razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji (Lipičnik 1999, str. 198).

Organizacijska klima nima neposrednega vpliva na obnašanje ali učinkovitost zaposlenega. Nesposobnost ali neznanje zaposlenih nista posledica slabe klime, ampak dve značilnosti slabe klime. Zaposleni se prilagaja organizacijski klimi in nikoli obratno. Organizacijska klima je lahko koristna in pripomore k večji kvaliteti življenja zaposlenega, lahko pa je tudi škodljiva. Da bi organizacijsko klimo spremenili, ni dovolj zgolj odpraviti vzroke za določeno stanje. Novo stanje morajo zaposleni začutiti, sprejeti in mu podrediti svoje obnašanje. Ko se zaposleni prilagodijo novim pogojem, lahko govorimo o novih značilnostih določene organizacijske klime (Lipičnik, 1999, 199–200).

1.3.2 Definicija organizacijske identifikacije

Organizacijska identifikacija (angl. *organizational identification*) je proces socialne identifikacije, skozi katerega se posameznikova stališča spreminjajo pod vplivom organizacije. Pojem organizacijske identifikacije je v korespondenci s pojmom organizacijske pripadnosti in le s težavo bi lahko opredelili jasno ločnico med pojmom.

Organizacijska identifikacija se lahko pojavlja na različnih ravneh. Posameznik se lahko identificira s svojo delovno skupino ali s svojim oddelkom, ne da bi se identificiral z organizacijo kot celoto. Raziskave so pokazale, da je ravno identifikacija na nižjih ravneh znotraj organizacije, na primer s svojo delovno skupino, napovednik pomembnih sprememb v zvezi z delom. Na primer zadovoljstvo z delom, sodelovanje pri delu (angl. *job involvement*) in namera ostati v organizaciji pa tudi motivacija za delo (angl. *work motivation*) in zavzetost (vedno sem pripravljen narediti vse, kar je v moji moči) (Haslam 2001, str. 110). Haslam (2001, str. 110) je mnenja, da so zaposleni večinoma organizacijsko pripadni različnim skupnostim znotraj organizacije (angl. *organizational constituencies*), ne pa organizaciji kot celoti.

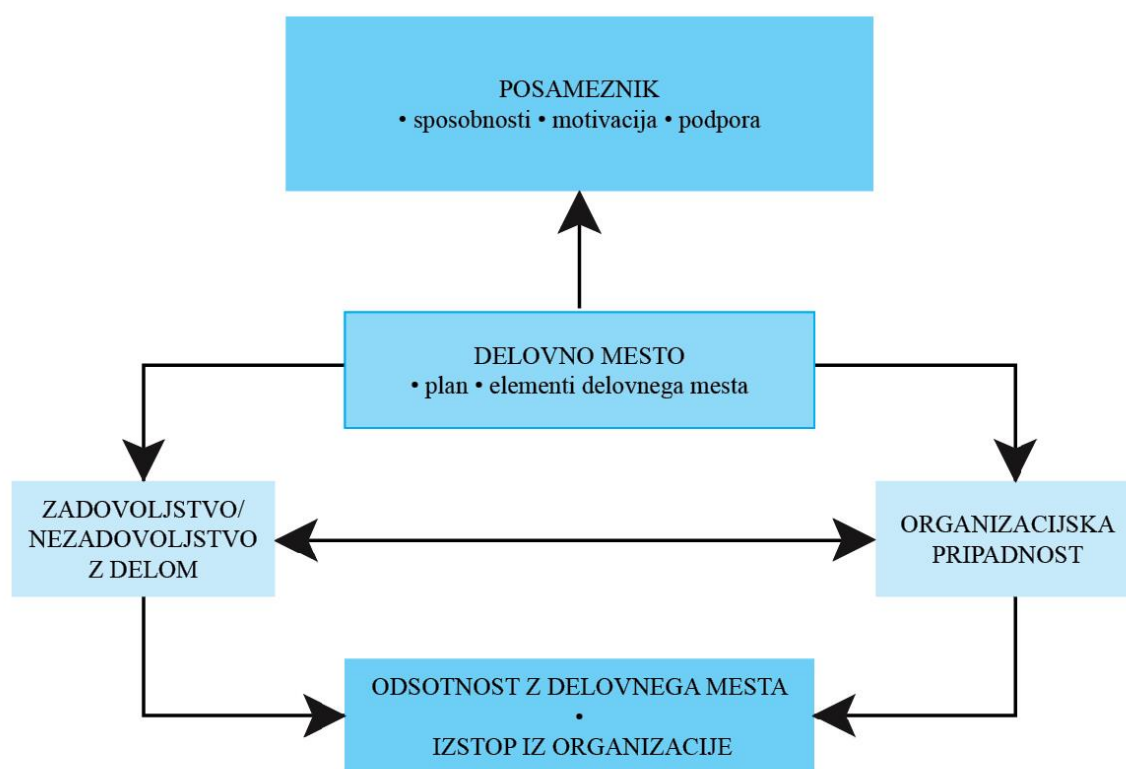
Haslam (2001, str. 111) predstavi dve komponenti socialne identifikacije (angl. *social identification*). Prva je kognitivna in je bližje pojmu organizacijske identifikacije. Čustvena ali afektivna komponenta socialne identifikacije pa je bližje pojmu organizacijske pripadnosti. Razlika postane pomembna, ko je skupina postavljena pred izziv, kot je na primer medoddelčno tekmovanje ali možnost izgube ugodnega položaja skupine znotraj organizacije. Med pripadnostjo delovne skupine kot enote in individualno pripadnostjo, ki jo vodijo posameznikovi lastni cilji, ločita tudi Meyer in Allenova (1997, str. 39). Opozorita, da pozitivno delovanje zaposlenega znotraj skupine in pomoč sodelavcem nista vedno direktno relevantna za cilje organizacije.

Haslam (2001, str. 112) pa prepoznava kot ključno ravno identificiranje znotraj skupine, ki je po njegovem za organizacijo koristnejša od individualne. Meni, da se morajo organizacije osredotočiti na motiviranje zaposlenih v kontekstu identifikacije z delovno skupino bolj kot na motiviranje na osnovi posameznikove potrebe po dosežkih (Haslam, 2001, str. 112).

1.3.3 Definicija zadovoljstva z delom

Čeprav je zadovoljstvo z delom pomembno samo po sebi, je bistveno za organizacije, da je pojem zadovoljstvo z delom povezan z organizacijsko pripadnostjo. Ta namreč vpliva na verjetnost izstopa zaposlenega iz organizacije (Mathis & Jackson, 2008, str. 70; Robbins & Judge, 2015, str. 74–75). Posameznik s svojimi osebnostnimi lastnostmi zasede specifično delovno mesto. Tako osebne lastnosti kot značilnosti delovnega mesta vplivajo na stopnjo zadovoljstva z delom in organizacijsko pripadnost. Slednja pojava sta medsebojno povezana in vplivata na prekomerno odsotnost z delovnega mesta in verjetnost izstopa iz organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijsko pripadnost, so predstavljeni na Sliki 2.

Slika 2: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijsko pripadnost



Vir: Prerejeno po R. L. Mathis, & J. H. Jackson, *Human resource management*, 2008, str. 71.

Meyer in Allenova (1997, str. 51–52) zagovarjata možnost, da se zaposleni naveže na organizacijo nevede. Organizacija lahko ves čas zadovoljuje psihološke potrebe zaposlenega na ravni njegovega nezavednega. Zaposleni dela v okolju, v katerem dobiva veliko podpore s strani sodelavcev in nadrejenih. Pri tem se ne zaveda dejstva, da so pozitivni učinki na njegovo razpoloženje posledica spodbudnega okolja. Zaposleni nezavedno razvije afektivno pripadnost. Posamezniki se med seboj razlikujejo z vidika osebnosti, vrednot, potreb in

pričakovanj. Razlike v naštetih lastnostih vplivajo na to, kakšno delovno mesto se bo izkazalo za nagrajujoče in izpolnjujoče za posameznika.

McShane in Von Glinowa (2012, str. 78–79) opredeljujeta zadovoljstvo z delom kot posameznikovo vrednotenje njegove zaposlitve in konteksta dela. Gre za vrednotenje zaznanih lastnosti zaposlitve, delovnega okolja in čustvenih doživljanj na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni pozitivno vrednotijo svojo zaposlitev glede na svoja opažanja in čustvene izkušnje.

Zadovoljstvo z delom je zbirka stališč glede različnih vidikov zaposlitve in konteksta dela. Najbolj zadovoljni z delom so prebivalci skandinavskih držav, Indije in Združenih držav Amerike. Najmanj zadovoljne najdemo v številnih azijskih državah in v nekaj evropskih državah, na primer na Madžarskem.

McShane in Von Glinowa (2012, str. 79) opozorita na dva problema vprašalnikov o zadovoljstvu z delom. Prvi se nanaša na premalo kompleksno zastavljena vprašanja. Na direktno vprašanje, »kako zadovoljni ste s svojim delom?«, zna tudi nezadovoljen z delom odgovoriti s pozitivnim odgovorom. S tem sebi in drugim ne prizna, da se je slabo odločili glede zaposlitve in uspe prikriti dejstvo, da ne uživa v svojem življenju. Drugi problem je, da lahko le s težavo prepričljivo primerjamo zadovoljstvo z delom med kulturami zaradi razlik v vrednotah, ki so vedno kulturno pogojene.

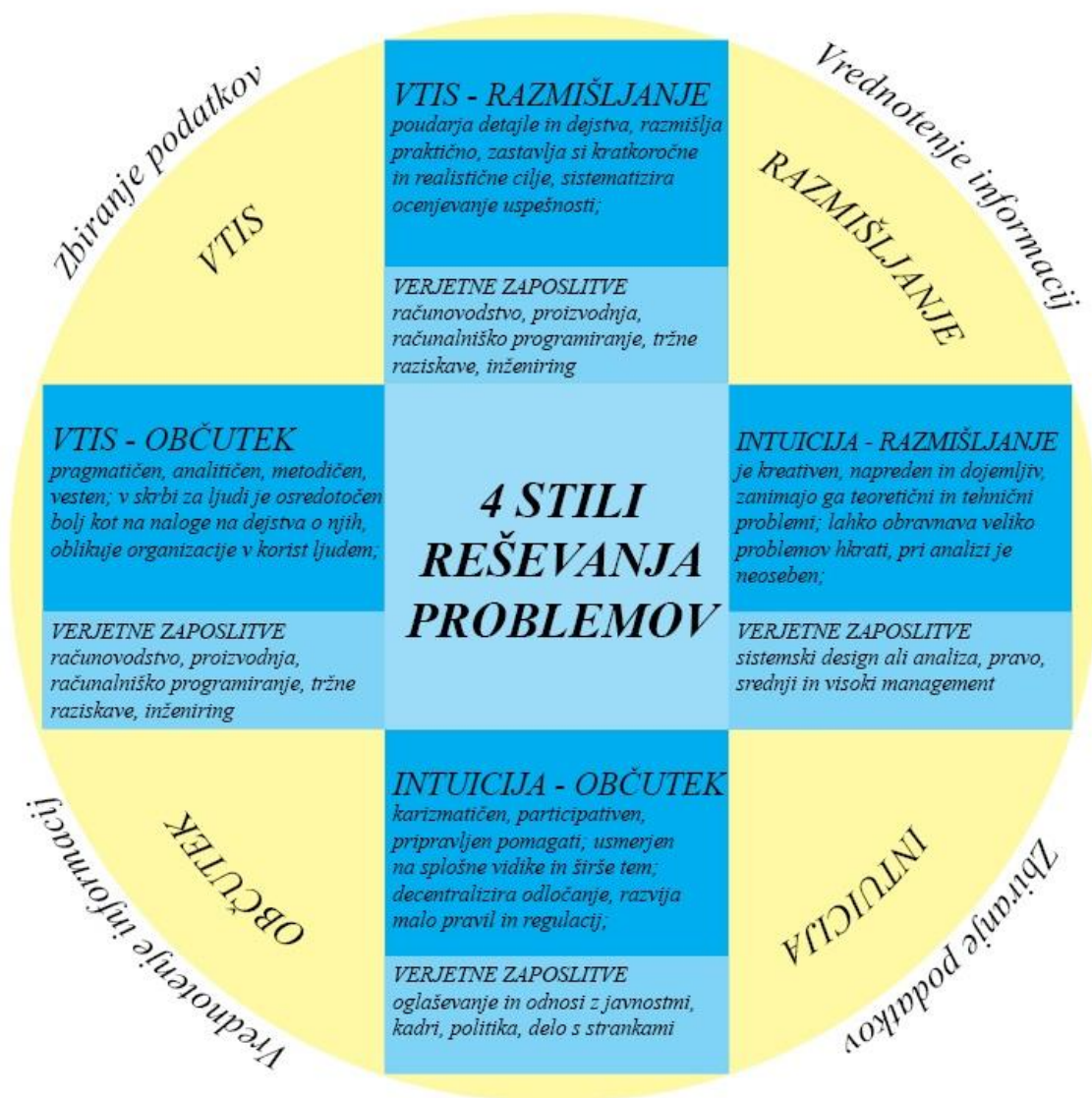
1.3.4 Osebnost zaposlenega in stili reševanja problemov

Dimovski in Penger (2008, str. 110–111) menita, da je osebnost zaposlenih pomembna v povezavi z delom in vedenjem. Nekateri zaposleni so prepričani v moč kontrole. Takšni zaposleni verjamejo, da so njihova dejanja tista, ki so ključna za njihov uspeh ali neuspeh. Pri drugih prevlada avtoritarizem. To so zaposleni, ki podpirajo obstoječa razmerja moči in statusne razlike znotraj organizacije. Ubogajo priznane avtoritete nad sabo, so kritični do ostalih zaposlenih, zaupajo konvencionalnim vrednotam in se vzdržujejo od sledenja subjektivnim občutkom. Machiavelisti so pragmatični zaposleni z željo po moči. Za doseganje svojih ciljev so sposobni manipulirati z ostalimi in celo lagati.

Pomembno pa je tudi prepoznavati različne stile reševanja problemov. V procesu zbiranja in vrednotenja informacij, ki jih uporabljamo za reševanje problemov in odločanje, je psiholog Carl Jung identificiral štiri funkcije. V fazi zbiranja informacij ločuje med zbiranjem informacij s pomočjo intuicije ter zbiranjem informacij z uporabo znanih dejstev in trdnih podatkov, iz katerih si posameznik zgradi vtis. V drugi fazi posameznik vrednoti zbrane informacije. Razmišljujoči posameznik vzame za osnovo svojih sodb neosebne analize in uporablja razum in logiko. Na drugi strani je čustveni posameznik, ki sledi osebnim občutjem in sprejema odločitve na podlagi odobritve drugih. Eno od dveh možnih prevladujočih funkcij v procesu zbiranja informacij podpre eno od dveh možnih prevladujočih funkcij vrednotenja zbranih informacij. Iz dobljenih štirih stilov reševanja

problemov Jung prepoznava tipe zaposlitev, ki odgovarjajo določenim tipom osebnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 111). Za lažjo predstavo modela si oglejte Sliko 3.

Slika 3: Jungovi 4 stili reševanja problemov



Vir: Prirejeno po V. Dimovski, & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 111.

1.3.5 Motivacija

Teorija o motivaciji na delovnem mestu raziskuje, kako človekove potrebe vplivajo na izbiro delovnega mesta in posledično zadovoljstvo na delovnem mestu. Največ pozornosti teoretikov so dobile tri potrebe.

Posameznik z izraženo potrebo po dosežkih (angl. *the need for achievement*) bo užival v izzivih in konkurenci, si postavljal visoke standarde in si prizadeval za odličnost. Takšni posamezniki so pogosto samozaposleni in deloholiki.

Potreba po pripadnosti (angl. *the need for affiliation*) je potreba začutiti potrditev s strani okolice. Motivacija se pri takšnih posameznikih razvije iz potrebe po potrditvi iz krogov svojih prijateljev in sodelavcev. Veliko pozornost posvečajo tudi počutju drugih.

Posamezniki z izraženo potrebo po moči (angl. *the need for power*) si bodo prizadevali zasesti vplivne položaje. Želijo doseči kontrolo nad svojim okoljem in imajo močno željo po uveljavljenosti in finančni nagradi.

Upoštevač različnost potreb mora organizacija poskušati doseči, da zaposleni dobi od svojega delovnega mesta tisto, kar potrebuje. To pa poveča možnost, da bo delo opravljeno dobro in bo posameznik ostal v organizaciji (De Alberdi, 1990, str. 31–33).

Motivacija in pripadnost sta različna, a med seboj povezana koncepta. Meyer, Becker in Vandenberghe (2004, str. 991) so mnenja, da je pripadnost ena izmed komponent motivacije. Bistvo motivacijskega procesa je postavljanje ciljev. Za doseganje cilje so pomembne povratne informacije, zavezanost cilju, ustrezna kompleksnost naloge in zmožnost.

1.3.6 EVLN model

Model Odhod-glas-lojalnost-zanemarjanje (angl. *The Exit-Voice-Loyalty-Neglect Model*) (v nadaljevanju EVLN) predstavlja štiri reakcije, s katerimi se posameznik odzove na nezadovoljstvo na delovnem mestu. Stopnja organizacijske pripadnosti in posamezne dimenzije organizacijske pripadnosti prav tako vplivajo na posameznikov odziv na nezadovoljstvo z delom. V tej točki sta konstrukta EVLN in organizacijska pripadnost povezana.

Prvi od štirih tipov reakcije na nezadovoljstvo po EVLN je odhod (angl. *exit*). V zaposlenem se postopoma razvije občutek nezadovoljstva, ki ga v določenem trenutku motivira k začetku iskanja novih zaposlitvenih priložnosti. Novejše raziskave pa ugotavljajo, da do takšnega iskanja pride tudi po šok dogodku (angl. *shock event*). Takšen dogodek je lahko nestrinjanje z določeno odločitvijo managementa ali konflikt s sodelavcem. Posameznik v določenem trenutku organizacijo zapusti.

Reakcija, imenovana glas (angl. *voice*), predstavlja vsakršen poskus vplivati na neprijetno situacijo, ki ga motivira želja ostati v organizaciji. To je lahko soočenje s pristojnimi ali pa tudi kontraproduktivno obnašanje z namenom usmeriti pozornost nase.

Zvesti zaposleni izberejo tretji tip reakcije (angl. *loyalty*), pri katerem tiho trpijo in čakajo, da se bo neprijetna situacija razrešila sama od sebe. V organizaciji si želijo ostati. Četrti odziv, poimenovan zanemarjanje (angl. *neglect*), vključuje vse vrste zmanjšanja delovnih naporov. To je lahko odsotnost z delovnega mesta, zamujanje ali nenatančnost pri opravljanju delovnih nalog (McShane & Von Glinow, 2012, str. 80).

Luchak (2003) v svoji raziskavi ugotovi, da so organizacijsko pripadni manj verjetno pripravljeni zaradi nezadovoljstva zapustiti organizacijo. Torej se ne poslužujejo prvega tipa reakcije na nezadovoljstvo z delom. Afektivno pripadni poskušajo na neugodno situacijo vplivati in se pogosteje s tem namenom tudi soočijo s pristojnimi. Vztrajnostno pripadni bodo svoje mnenje sicer izrazili, vendar niso pripravljeni na direktno soočenje z nadrejenimi, zato bodo to storili posredno, na primer preko sindikata.

1.4 Upravljanje organizacijske pripadnosti

Vseživljenjska zaposlitev je danes vse redkejši pojav, zato so organizacije postavljene pred izziv, kako upravljati s karierami svojih zaposlenih. V preteklosti je organizacija zaposlenemu praviloma zagotavljala delovno mesto za nedoločen čas, možnost napredovanja po hierarhični lestvici organizacije in karierno pomoč. Ti pogoji so predstavljali temelj psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo. Elementi psihološke pogodbe so na današnjem fleksibilnem trgu delovne sile bolj neoprijemljivi, kar slabi avtoriteto zaposlovalca in omejuje zmožnost upravljanja pripadnosti zaposlenega.

Sturgesova in Guest (2001, str. 449) ugotavljata, da kljub spremenjenim trendom na trgu delovne sile diplomanti od prvega zaposlovalca še vedno pričakujejo karierno mentorstvo. Velikokrat se za določenega delodajalca odločajo ravno zaradi priložnosti za kvalitetno usposabljanje. Glede na ugotovitve avtorjev (Sturges & Guest, 2001, str. 459) organizacije ne bi smele pozabiti na tradicionalne metode kariernega upravljanja. Stopnja organizacijske pripadnosti prvič zaposlenih izobražencev je namreč v veliki meri še vedno odvisna od dejstva, ali organizacija omogoča postopno karierno napredovanje.

Pripadnost in lojalnost posameznika sta se v preteklosti povezovali s pripravljenostjo na dolgoletno sodelovanje z organizacijo. Danes pripadnost opazujem kot pojem tukaj in zdaj (Mihalič, 2008, str. 8). Organizacija lahko vpliva na organizacijsko pripadnost preko upravljanja zadovoljstva na delovnem mestu. Po mnenju Mihaličeve (2008, str. 16) izvajanje posebnih projektov za upravljanje pripadnosti ni smiselno, zaposlenim je treba zagotavljati razmere, v katerih bo visoka stopnja zadovoljstva na delovnem mestu. Slednje pa je sestavni del konstrukta organizacijske pripadnosti.

Nekateri drugi avtorji za razliko od Mihaličeve (2008) verjamejo, da organizacija lahko neposredno vpliva na organizacijsko pripadnost. Morrow (2011) je proučila, na kakšne načine lahko organizacija dviguje raven organizacijske pripadnosti svojih zaposlenih. Po mnenju avtorice lahko organizacija vpliva na stopnjo afektivne pripadnosti skozi proces socializacije, preko organizacijskih sprememb in z rešitvami s področja upravljanja s človeškimi viri. Nadalje lahko organizacija spodbuja pozitivne medčloveške odnose ter neguje ugodne odnose med zaposlenim posameznikom in organizacijo.

Organizacijsko pripadni zaposleni so bolj učinkoviti in manjša je verjetnost, da bodo organizacijo zapustili. V procesu izbire zaposlenih mora biti organizacija pozorna na osebnostne lastnosti, ki lahko pripomorejo k razvoju afektivne pripadnosti in obratno. Pri posamezniku, ki je po osebnostni črti individualist, bo organizacija spodbudila afektivno pripadnost na način, da mu bo omogočila visoko mero avtonomnosti in zagotovila visoko plačo. Pri izbiri kandidatov za slabše plačana dela bodo afektivno pripadnost verjetneje razvili posamezniki, ki so po osebnosti kolektivist. Kandidat, ki na razgovoru pokaže veliko navdušenje nad podjetjem, bo organizacijsko pripadnost razvil težje, saj so njegova pričakovanja glede organizacije že v začetku relativno visoka (Morrow, 2011, str. 21–23; Sturges & Guest, 2001, str. 449).

Organizacijske spremembe so lahko interna reorganizacija, zmanjševanje obsega dela in prevzemi, združitve ali selitev organizacije. Interna reorganizacija, ki vključuje spremembe vsebine delovnega mesta, ima na organizacijsko pripadnost zaposlenega, ki je imel pred tem težave z izpolnjevanjem delovnih nalog, pozitiven vpliv. Afektivna pripadnost se poveča, če preoblikovano delovno mesto omogoča več samostojnosti, neodvisnosti pri opravljanju nalog in nagrade. Ostale organizacijske spremembe po ugotovitvah Morrowe (2011, str. 25) na stopnjo organizacijske pripadnosti ne vplivajo.

Organizacijska pripadnost je individualen pojav, zato lahko upravljanje s človeškimi viri, to je kadrovska služba, zgolj ustvari in vzdržuje ugodne pogoje, v katerih se stopnja afektivne pripadnosti vsaj ohranja oziroma povečuje. Obnašanje vodje in organizacijska klima vplivata na organizacijsko pripadnost zgolj posredno.

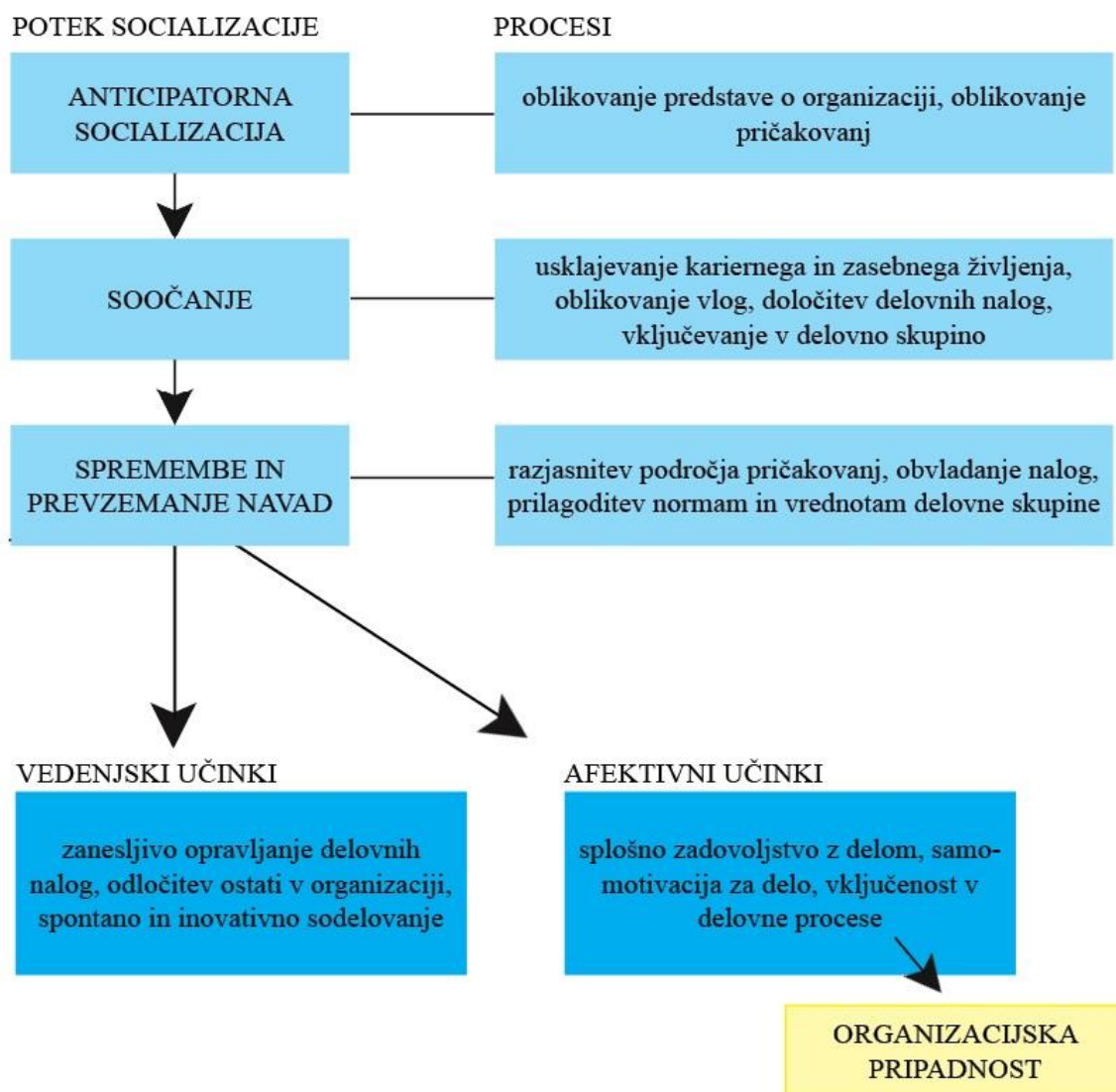
V največji meri lahko organizacija spodbuja razvoj organizacijske pripadnosti tako, da neguje svoj odnos z zaposlenim. Organizacija mora odnos vzgajati v smeri partnerstva. Prizadevanja zaposlenega mora organizacija uporabljati kot vodilo v procesu upravljanja (Morrow, 2011, str. 29).

Po mnenju Mihaličeve (2008, str. 78) je organizacijska pripadnost redka in krhka. Pripadnost zaposlenega naj organizacija nagradi in tudi sama izkaže povratno pripadnost zaposlenemu. Pri vodenju je treba biti pozoren na to, za katero obliko pripadnosti gre. Zaposleni je lahko pripaden timu ali vodji, organizaciji pa ne. V primeru, da je organizacija v krizi, je treba ceniti pripadnost zaposlenega zgolj vodji ali timu in ne gre zahtevati pripadnosti celotni organizaciji.

Vzvod, s pomočjo katerega lahko organizacija upravlja pripadnost, je organizacijska socializacija. Organizacijska socializacija je proces, skozi katerega se posameznik priuči vrednot, norm in pričakovanega obnašanja, ki mu omogoči postati enakopraven član organizacije. Organizacijska socializacija je mehanizem, s katerim organizacija upravlja organizacijsko kulturo. Po Feldmanu (v Kinicki & Kreitner, 2003, str. 45–47) socializacija poteka v treh fazah. V fazi anticipatorne socializacije posameznik oblikuje predstavo o

organizaciji in začetna pričakovanja. V fazi soočanja usklajuje zahteve nove zaposlitve z zasebnim življenjem, znotraj organizacije se oblikuje njegova vloga, določene so mu prve delovne naloge. V tretji fazi je novo zaposleni že prilagojen normam in vrednotam organizacije, obvlada svoje delovne naloge in ve, kaj organizacija od njega pričakuje. Tristopenjski model organizacijske socializacije je pregledneje predstavljen na Sliki 4.

Slika 4: Tristopenjski model organizacijske socializacije



Vir: Prirjeno po D. C. Feldman, *The Multiple Socialization of Organization Members*, 1981, str. 310–312.

Neuspešna socializacija je glavni vzrok odpovedi delovnega razmerja kmalu po vstopu v organizacijo. Upravljanje organizacijske socializacije pospeši vključevanje novincev v organizacijo. Van Maanen in Schein (1979) razdelita strategije, s katerimi organizacije pristopajo k organizacijski socializaciji, na šest dihotomnih dimenzij. Organizacija lahko k socializaciji pristopi na institucionalizirani oziroma individualni ravni. Strategije so

razdeljene glede na kontekst, vsebino in družbene vidike. Za boljšo razumljivosti je model socializacije Van Maanen in Schein predstavljen na Sliki 5.

Slika 5: Klasifikacija strategij socializacije

	INSTITUCIONALIZIRANA	INDIVIDUALIZIRANA
KONTEKST	SKUPINSKA	INDIVIDUALNA
	skupina novozaposlenih je postavljena pred enake izzive, delo poteka skupinsko	novincu so dodeljene edinstvene naloge, delo poteka individualno
	FORMALNA	NEFORMALNA
	novinec je na določen način segregiran od starejših članov	novinec opravlja enake naloge kot ostali in je vključen v obstoječe delovne skupine
VSEBINA	SEKVENČNA	NAKLJUČNA
	postopek uvajanja v organizacijo poteka po vnaprej določenih fazah	postopek uvajanja je ohlapen in dinamičen
	FIKSNA	SPREMENLJIVA
	podan je časovni okvir socializacije	časovni okvir socializacije ni definiran
DRUŽBENI VIDIK	SERIJSKA	DISJUNKTIVNA
	prisoten je mentor, novinec ima zgled	mentor ni prisoten, novinec si samostojno oblikuje predstave
	INVESTITURNA	DISVESTITURNA
	osebnost novinca je sprejeta v celoti, organizacija izkoristi zgolj posameznikova znanja in veščine	organizacija vpliva na identiteto posameznika, spodbuja spreminjanje navad in novinca oblikuje po lastni podobi

Vir: Prirejeno po J. Van Maanen, & E. H. Schein, *Toward a Theory of Organizational Socialization*, 1979, str. 37–68; G. Jones, *Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*, 1986, str. 263.

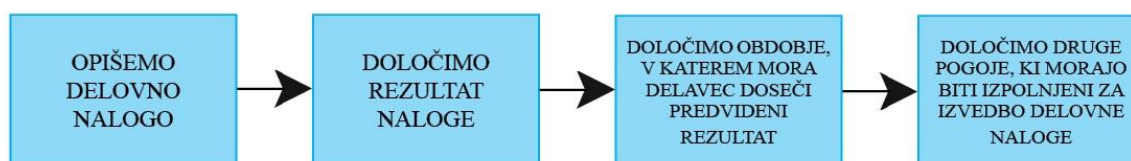
Institucionalizirane strategije socializacije obljublajo, v primerjavi z individualiziranimi strategijami, boljši učinek na zadovoljstvo z delom in organizacijsko pripadnost. Serijska in investiturna socializacija sta tisti, ki razjasnita vlogo, v kateri novinec nastopa v organizaciji. Informacije, ki jih organizacija poda posamezniku, so ključne pri zmanjševanju občutka negotovosti, ki je prisoten pri soočanju z novim delovnim okoljem. Skupinska in formalna socializacija, ki opredelujeta kontekst novonastalega sodelovanja, povečujeta psihološko percipirano distanco med novinci in organizacijo (Jones, 1986, str. 272–275).

2 ZNAČILNOSTI IN SPECIFIKE PROUČEVANE SKUPINE ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev zaposlitve

Definirati je treba, kakšno delo opravlja naša proučevana skupina. Predvidevamo, da je delo prvič zaposlenih mladih s terciarno izobrazbo vsaj administrativno, če ne ponavljajoče in kreativno. Za razliko od proizvodnega dela, ki je vedno standardiziramo, delimo administrativno delo na tri tipe. Takšno, ki ga lahko standardiziramo v celoti, takšno, ki ga lahko samo delno standardiziramo, in takšno, ki ga ne moremo standardizirati (Lipičnik 1999, str. 110). Za neponavljajoča ali kreativna in vodstvena dela veljajo, v primerjavi s proizvodnim in administrativnim delom, drugačna pravila glede urejanja dela. Delovni postopek je težko opisati, ker se nenehno spreminja in se tudi razlikuje od primera do primera. Delovni postopek lahko v teh primerih standardiziramo s pomočjo poslovnega rezultata (Lipičnik, 1999, str. 111–112). Na spodnji sliki je ponazorjen postopek.

Slika 6: Standardizacija delovnega postopka s pomočjo poslovnega rezultata



Vir: Prirejeno po B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 1999, str. 111.

Standardizacija se nanaša na čas izvedbe naloge ali vrstni red in vrsto operacij. Rezultate spremljamo s pomočjo poročil o opravljenem delu. Od dnevnih so primernejša tedenska poročila, ki pravilneje prikazujejo medsebojno razmerje rutinskih in kreativnih del.

Lipičnik (1999, str. 112–113) opozarja, da bi moral zaposleni stremeti k vrednotenju in izpopolnjevanju svojega specifičnega načina dela. Strokovni sodelavci namreč med svojim delom nastopajo v različnih vlogah. Pomembna je sposobnost opravljanja različnih nalog, ki se jih da priučiti s pomočjo navodil in metod ter osebnih izkušenj. Pomembna je tudi sprotna analiza lastnega dela in zaznavanje morebitnih potreb po izboljšavi.

2.2 Značilnosti zaposlitve v duhu časa in proučevane skupine

Globalizacija je pospešila pretok blaga, informacij in kapitala. Novice o novih idejah, tehnoloških inovacijah in spremembah se širijo več stokrat hitreje kot pred 50 leti. Organizacije so se morale za obstoj v takšnih razmerah prilagoditi in predvsem pospešiti svoj reakcijski čas. Potrebujejo izobražen kader, v katerega lahko vlagajo in s katerim lahko

razpolagajo na fleksibilen način. Ta zasuk v globalni ekonomiji je spodbudil razvoj t.i. nestandardnih oblik dela. Vse bolj razširjene so fleksibilne oblike pogodb o zaposlitvi.

Maslić Seršičeva in Tomasova (2014, str. 23) pod fleksibilne oblike zaposlitve štejeta pogodbo za določen čas, zaposlitev za polovični delovni čas, honorarno delo in vse ostale oblike nudenja zaposlitve, ki se razlikujejo od zaposlitve za nedoločen čas. Zaposlitev za nedoločen čas predvideva delo za poln delovni čas na lokaciji, kjer se nahaja sedež organizacije delodajalca. Povečana konkurenca in negotovost poslovanja spodbujajo organizacije k akumulaciji profita tudi na račun sklepanja fleksibilnih pogodb o zaposlitvi.

Vse spremembe, ki se dogajajo v organizacijah, imajo svoj pomen za zaposlene na individualni ravni. V obdobju privatizacije so tradicionalno varne (angl. *secure*) zaposlitve postale fleksibilne (angl. *flexible*). Politike držav Evropske unije v zadnjih letih poskušajo uravnotežiti obe skrajni tendenci, pri tem govorimo o »fleksigurnosti« (angl. *flexicurity*) (Maslić Seršić & Tomas, 2014, str. 25–26). Beardwell, Holden in Claydon (2004, str. 269–271) trdijo, da novi načini dela zahtevajo povsem nove poglede na zaposlitev, opravljanje dela in medsebojne odnose. Posamezniki na vseh stopnjah morajo preseči tradicionalen način razmišljanja in dela. Delati morajo brez predhodnih izkušenj, jasnih napotkov in strogega nadzora ter razmišljati izven kalupov (angl. *out of the box thinking*).

Mladi morajo pri iskanju prve zaposlitve spreminjati svoja merila in pristajati na slabše pogoje. Zaradi pomanjkanja formalnih delovnih izkušenj, pri katerih vztrajajo delodajalci, sprejemajo »negotova, nestalna in zlasti neustrezna delovna mesta« (Džidić et al., 2013, str. 20). Maslić Seršičeva in Tomasova (2014, str. 30–31) se strinjata, da se mladi diplomanti zavedajo, da jim organizacije več ne morejo ponuditi varne vseživljenjske zaposlitve. Vendar opozarjata, da mladi pričakujejo od današnjih organizacij druge vrednosti. Zanimajo jih možnosti za stalen profesionalni razvoj. Pričakujejo večjo fleksibilnost delovnega časa, več mobilnost in možnosti napredovanja ter dodatna izobraževanja in usposabljanja na račun organizacije. Tudi Drobnič (2009, str. 247) je mnenja, da je ta generacija pripravljena na koncepta fleksibilnosti in prožne varnosti na trgu dela. Maslić Seršičeva in Tomasova (2014, str. 30–31) opozarjata, da se današnje organizacije praviloma ne obvežejo, da bodo nudile varne vseživljenjske zaposlitve. Zaposleni morajo zato z organizacijami sklepati drugačne vrste psiholoških pogodb.

2.3 Značilnosti populacije prvič zaposlenih mladih s terciarno izobrazbo

Številne raziskave so pokazale, da prva zaposlitev diplomantov ne doseže njihovih pričakovanj. Prilagoditev na polni delovni čas v stroki je pogosto zelo travmatična in stresna. Diplomanti se počutijo bodisi preobremenjeni ali premalo vključeni v delovni proces. Ključne za razvoj organizacijske pripadnosti so začetne izkušnje na delovnem mestu in uspešen proces socializacije. Diplomant bo razvil organizacijsko pripadnost, če bodo

izpolnjena njegova pričakovanja, ki jih je razvil pred prihodom v organizacijo (Jusoh, Simun, & Chong, 2011, str. 516–518).

Harrington in Hall (2007, str. 180–182) ugotavljata, da danes življenjsko in karierno obdobje ne sovpadata v tolikšni meri kot nekoč. Čase zaznamujejo kompleksnost in hitre spremembe. Tudi če karierne in življenjske faze še vedno obstajajo, niso več tako očitne kot nekoč. V starosti od 22 do 28 let posameznik vstopa v svet odraslosti, ki pomeni vzpostavitev življenjske strukture odraslih. Posameznik preizkuša vrsto novih možnosti kot odrasel in ustvarja stabilne življenjske strukture.

Odrasli v razvoju (angl. *emerging adults*) (Arnett, 2004) je nov izraz za starostno skupino od 20 do 30 let. Zaznamuje jo podaljšanje najstništva v 20. leta, razlogi za to so višja izobrazba in daljše šolanje, pa tudi odlašanje z obvezo odrasti. Za to zasanjano skupino je značilno, da niso prepričani, kateri so njihovi interesi in kakšne so njihove sposobnosti. Najti delovno mesto za njih pomeni, da najdejo vir zaslužka, s katerim bodo lahko shajali, preden naletijo na boljšo priložnost (Arnett, 2004, str. 149–150). Raziskava Sturgesove in Guesta (2001) je pokazala, da se prvič zaposleni mladi zavedajo velikega pomena samostojnega kariernega upravljanja. Kljub temu si še želijo in visoko cenijo delodajalčevo pomoč na tem področju.

Sturgesova in Guest (2001, str. 458) razdelita dejavnike, ki vplivajo na stopnjo organizacijske pripadnosti prvič zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, v tri skupine. V prvi skupini so obljube in zaveze, ki jih je novi zaposleni zaznal in vključil v svoj del psihološke pogodbe z organizacijo. V trenutku, ko se prvič zaposleni ustali na novem delovnem mestu, postanejo zaznane neizpolnjene obljube in zaveze vir nezadovoljstva, ki vodi v zmanjšanje organizacijske pripadnosti. Druga skupina dejavnikov, ki vpliva na organizacijsko pripadnost, se tiče organizacijske kulture. Prvič zaposleni mora med sodelavci prepoznati prijatelje in katerega od starejši kolegov prepoznati kot kariernega mentorja. Pripravljen je razviti vedenje, ki je v skladu z organizacijsko klimo. V kolikor je to vedenje v skladu z njegovimi načeli, se bo v novi skupnosti počutil dobro. V tretjem sklopu se nahaja set dejavnikov, ki so odvisni od osebnosti novo zaposlenega. Gre za individualna merila in težnje glede karierne poti in usklajevanja zasebnega in kariernega življenja.

2.4 Značilnosti za Slovenijo

V letu 2015 je bilo v Sloveniji število zaposlenih s terciarno izobrazbo, starih od 25 do 34 let, 97.000 (Eurostat – podatkovni portal, 2016) od skupno 192.235 zaposlenih v tej starostni skupini (Statistični urad – podatkovni portal, 2016). Nezaposlenost mladih je v času neugodne gospodarske situacije, ki se je v Sloveniji začela leta 2008, zelo visoka. Delež mladih s terciarno izobrazbo, ki vstopajo na trg dela kot iskalci prve zaposlitve, vseskozi narašča. Od leta 2001 do leta 2010 se je delež osnovnošolcev, ki so se vpisali v srednješolske programe, ki omogočajo nadaljevanje šolanja na terciarni ravni, povečal za 10 % (Zavod RS

za zaposlovanje v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013).

Leta 2008 je bilo v starostni skupini od 20 do 29 let delovno aktivnih (zaposlenih ali samozaposlenih) 161.000 ljudi. Konec leta 2011 je bila ta številka samo še 123.000. Zmanjšanje je delno demografskega izvora, v veliki meri pa tudi posledica gospodarske krize (Zavod RS za zaposlovanje v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2013, str. 7–8). Po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (Marjetič & Lesjak, 2013, str. 11) je bilo v letu 2010 med brezposelnimi s končano najmanj visokošolsko izobrazbo največ tistih v starostni skupini od 30 do 40 let, in sicer 35 %. Tej starostni skupini sledi s 33,4 % starostna skupina od 25 do 30 let.

Mladi veljajo za eno najbolj ranljivih družbenih skupin na trgu delovne sile. Za prve zaposlitve je značilno nizko plačilo, pogodba za določen čas in dejstvo, da značilnosti dela pogosto niso v skladu s pridobljeno formalno izobrazbo. Takšni pogoji dela vplivajo na veliko možnost ponovne brezposelnosti. Mladi so prikrajšani za avtonomnost in se težko osamosvojijo, saj le stežka dobijo bančna posojila za nakup stanovanja (Džidić et al., 2013, str. 20).

Kot rešitev se ponuja samostojna podjetniška pot oziroma samozaposlovanje. Ovira pri samozaposlovanju je dejstvo, da mladi nimajo kompetenc za podjetništvo. Formalni izobraževalni sistem premalo razvija sposobnosti posameznika za uresničevanje zamisli. Premalo so razviti ustvarjalnost, inovativnost, sprejemanje tveganj, sposobnosti načrtovanja in vodenja. Od podjetniške poti odvrača tudi dejstvo, da ne obstajajo ustrezni varnostni mehanizmi, ki bi olajšali izhod iz neuspešnih poskusov samozaposlovanja. Neprivilegirani so mladi v socialno in ekonomsko šibkih položajih (Džidić et al., 2013, str. 20).

Džidić et al. (2013, str. 21) prepoznavata težavo v tem, da zaposlovalci pogosto zlorablajo funkcijo samozaposlovanja. Samozaposlovanje namreč ni več način uresničevanja podjetniških idej, ampak se izkorišča za namene najemanja delovne sile namesto sklepanja pogodb o zaposlitvi, ki pomenijo za organizacijo večje stroške. Aktivna politika zaposlovanja je v obdobju 2008–2011 z uvedbo subvencije za samozaposlitev proces zlorabe olajšala.

Razmere pa vplivajo tudi na učinkovitost na samem delovnem mestu. Po dolgotrajnem čakanju na prvo zaposlitev so mladi pogosto duševno izčrpani in negotovi, kar vpliva na motivacijo za delo (Džidić et al., 2013, str. 20). Mladi v službah s premalo socialne in finančne varnosti ne razvijejo občutka pripadnosti delodajalcu. Pomanjkanje želje po aktivnem sodelovanju pri oblikovanju delovnega mesta zaznamuje delovne rezultate. Tako okrnjen delovni potencial vpliva na delovne rezultate, znanje in sposobnosti posameznika. Zmanjšana je tudi motivacija za družbeno udeležbo in odgovornost (Džidić et al., 2013, str. 23).

Po podatkih raziskave Slovenian youth (Flere et al., 2014, str. 67) 45 % mladih dela v poklicu, za katerega so se šolali. 35 % diplomantov dela na delovnem mestu, za katerega je potrebna nižja izobrazba od njegove dosežene. Če iz statistike izključimo tiste, ki delajo preko študentskih napotnic, 58 % zaposlenih diplomantov dela znotraj svojega poklica, od tega pa se jih 27 % smatra prekvalificiranih za svoje delovno mesto.

Drobnič (2009, str. 242–243) je mnenja, da so bili mladi iz držav v tranziciji in tako tudi Slovenije, v primerjavi z razvitejšimi državami Evrope, bistveno bolj optimistični glede svoje prihodnosti. To povezuje z idejo, da so mladi iz nekdanjih komunističnih in socialističnih držav predolgo vztrajali pri mišljenju, da njihove države ostajajo v tranziciji. Zavest o nekakšni tranziciji, ki spodbuja optimizem in posledično potrpežljivost, se prenaša tudi v postsocialistične in postkomunistične generacije mladih odraslih. Drobnič (2009, str. 243) se sprašuje, ali se bodo mladi tudi na globalno krizo odzvali s potrpežljivostjo in prenašali to, »da jih je država ali politika, ki jim je v kapitalizmu obljubljala boljše življenje, pustila na cedilu«. Za sistemske probleme, kot so nizke plače, brezposelnost in korupcija nove generacije ne iščejo družbenih sistemskih rešitev, ampak se odločajo individualno glede na stalno spremenljive okoliščine. Od vrednot je postalo najpomembnejše, kaj se finančno splača. Mladi nekritično sledijo tistemu, kar predlaga okolica, in ponavljajo vzorce, naučene v družini.

Drobnič (2009, str. 244–245) meni, da t.i. generacija Y, rojena med letoma 1983 in 1997, nima velikega vpliva na sooblikovanje sveta. Za današnji nepravičen globalni svet krivijo povojno generacijo staršev. Svojo moč hitrega razmišljanja, sposobnost odločanja in ciljno usmerjenost uporabljajo za zadovoljevanje lastnih interesov in ne kot sredstvo za vplivanje na družbeno stanje.

2.5 Pomen učinkovitega zaposlovanja mladih za razvoj družbe

V javnem interesu je, da se posameznik preživlja samostojno, uresničuje svoje potenciale ter razvija osebnost in družbeno odgovornost. Pravica do dela velja za osnovno človekovo pravico. V Splošni deklaraciji človekovih pravic (v nadaljevanju Deklaracija) (Združeni narodi, 1948) je v 23. členu zapisano: »Vsakdo ima pravico do dela in proste izbire zaposlitve, do pravičnih in zadovoljivih delovnih pogojev in do varstva pred brezposelnostjo.« Deklaracija nadalje prepoveduje vsakršno diskriminacijo in določa enako plačilo za enako delo. Določena je pravica do pravične in zadovoljive nagrade za delo. Ta zagotavlja zaposlenemu in njegovi družini človeka vreden obstoj, če temu ni tako, se po potrebi dopolni z drugimi sredstvi socialnega varstva.

Po končanem formalnem izobraževanju je delovni potencial mladih zelo visok. Za mlade je značilna velika prilagodljivost ter želja po delu in nadaljnjem učenju. Mladi so praviloma kreativni in inovativni. Gre za visoko učinkovit kader, ovire pri zaposlovanju tega kadra imajo zato negativne posledice za družbo in državo. Z izgubo tega delovnega potenciala se

občutno zmanjšajo razvojne razsežnosti, ki prispevajo h krepitvi splošne družbene blaginje. Povečani so izdatki v obliki socialnih transferjev. Država izgublja vložke v izobraževanje mladih in finančne pridobitve, ki bi jih zaposleni mladih prinašali skozi plačevanje davkov.

Po podatkih Eurofounda naj bi brezposelnost mladih v Sloveniji povzročila v letu 2008 za 342, v letu 2011 pa že za 465 milijonov evrov izgube. Upočasnen proces osamosvajanja in osebnega razvoja lahko prinese družbeno nezaželeno odtujenost in apatijo. Delo postane zgolj vir preživetja z vedno manj dodane vrednosti (Džidić et al., 2013, str. 14–15).

3 EMPIRIČNA ANALIZA STOPNJE ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI PROUČEVANE SKUPINE

Pri pregledu domače in tuje sekundarne literature sem zasledila nekaj raziskav, ki so bile vsaka v določenem segmentu blizu pričujočem delu. Raziskava, ki so jo opravili Jusoh, Simun in Chong (2011), je potekala v Maleziji, ki je hitro rastoča ekonomija. V državi se je v kratkem časovnem obdobju razvilo ogromno izobraževalnih ustanov na terciarni ravni. Podobnost s Slovenijo je v dejstvu, da je veliko število mladih terciarno izobraženih brezposelnih, ker jim ni uspelo dobiti prve zaposlitve. Prva služba je tako v Maleziji kot v Sloveniji privilegij. V raziskavo so vključili univerzitetno izobražene, ki so bili v trenutku raziskave zaposleni največ dve leti. Ugotovitve so pokazale, da konflikt med pričakovanji in dejanskimi razmerami vpliva na zadovoljstvo z delom. Medtem ko na organizacijsko pripadnost nima vpliva, kar potrđita tudi Meyer in Allenova (1997, str. 53).

Meyer in Allenova (1988) sta opravilo longitudinalno študijo, v kateri sta proučevala povezavo med delovnimi izkušnjami in stopnjo organizacijske pripadnosti v prvem letu zaposlitve. Izkazalo se je, da so izkušnje, ki jih doživi novo zaposleni takoj po vstopu v organizacijo, ključnega pomena pri oblikovanju pripadnosti. Pomembno je, da so pri vstopu v organizacijo izpolnjena posameznikova predhodno oblikovana pričakovanja glede organizacije. Vpliv dejstva, da posameznik lahko na novem delovnem mestu samostojno izraža sebe in svoje misli, na organizacijsko pripadnost skozi mesece prvega leta zaposlitve stalno narašča. Pri tem avtorja (Meyer & Allen, 1988, str. 205) opozorita, da je slednji vpliv kulturno pogojen in se lahko razlikuje med različnimi kulturnimi okolji. Izkušnje z delom v prvem mesecu zaposlitve so vplivale na kasnejše rezultate kasnejših meritve organizacijske pripadnosti v prvem letu. Stopnja organizacijske pripadnosti po šestih mesecih zaposlitve je podobno vplivala na zaznavanje poznejših izkušenj z delom. Raziskava je razkrila, da sta stopnja dokončanega šolanja in stopnja organizacijske pripadnosti med seboj negativno povezani (Meyer & Allen, 1988, str. 206).

Sturgesova in Guest (2001) sta proučevala dejavnike, ki vplivajo na odločitev visokošolsko izobraženih mladih ostati oziroma zapustiti prvega zaposlovalca. Izobraženi mladi ciljajo na zaposlitve, ki so zanimive in bi jih postavljale pred nove izzive. Zaznati morajo, da so na

pravi poti, kar se tiče kariernih priložnosti. Želijo si relevantnega usposabljanja in razvoja ter formalne in neformalne pomoči v upravljanju lastne kariere.

3.1 Namen in cilji analize

Namen empirične analize je pregled in analiza organizacijske pripadnosti v okviru prve zaposlitve s terciarno izobrazbo med mladimi v Sloveniji. Glavni cilj analize je preizkusiti anketni vprašalnik po Allenovi in Meyerju (1990) kot merski instrument. Anketni vprašalnik sem uporabila za zbiranje kvantitativnih podatkov pri analizi stopnje organizacijske pripadnosti prvič zaposlenih terciarno izobraženih mladih v Sloveniji. Pomožni cilj je proučiti dejavnike, ki vplivajo na ugotovljeno stopnjo organizacijske pripadnosti.

3.2 Postavitev raziskovalnih vprašanj in hipotez

V magistrskem delu bom poskušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo v Sloveniji opredeljuje nizka stopnja afektivne organizacijske pripadnosti?

V drugem poglavju dela sem izčrpno predstavila značilnosti proučevane populacije. Predvidevam, da gre za skupino individualno naravnanih mladih, ki se nahaja v dinamičnem življenjskem obdobju. Živahni gospodarski časi spodbujajo neugodne organizacijske klime. Afektivna pripadnost se v takšnih pogojih težje razvije.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo opredeljuje visoka vztrajnostna organizacijska pripadnost?

Raziskovalno vprašanje temelji na predpostavki, da mladi s terciarno izobrazbo v Sloveniji relativno težko dobijo redno zaposlitev. Stopnja vztrajnostne pripadnosti je visoka takrat, ko so možnosti za alternativno zaposlitev slabše.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali prvič zaposlene s terciarno izobrazbo opredeljuje visoka normativna organizacijska pripadnost?

Predvidevam, da so mladi na prehodu iz obdobja študija v obdobje prve zaposlitve še vedno pod močnim vplivom vrednot svojih staršev. V obdobju gospodarske krize in negotovosti so vrednote, kot sta organizacijska zvestoba in ohranjanje redne zaposlitve, močno poudarjene. Takšne ponotranjene vrednote, ki so se v posamezniku oblikovale že pred prihodom v organizacijo, pozitivno vplivajo na stopnjo normativne pripadnosti.

V magistrskem delu odgovarjam na 5 hipotez, ki bodo podrobneje predstavljene v sklopu Predstavitev rezultatov raziskave in ankete.

3.3 Metodologija analize in potek anketiranja

Osrednji primarni vir literature predstavlja anketni vprašalnik. Organizacijsko pripadnost sem analizira s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobila z lastnim vprašalnikom. Najprej sem oblikovala poskusni anketni vprašalnik in pri nekaj posameznikih iz proučevane populacije preverila jasnost in smiselnost vprašanj. Vzorčenje je bilo neverjetnostno, organizirano po principu snežene kepe. Preko svoje socialne mreže sem pridobila kar najbolj raznolik vzorec glede na geografsko področje Slovenije in področje zaključenega študija. Posameznike sem preko spletnih socialnih omrežij spodbudila k reševanju ankete in prosila, naj jo v reševanje ponudijo znancem, ki sodijo v proučevano populacijo.

Za kvantitativno tehniko merjenja organizacijske pripadnosti sem se odločila, ker omogoča enostavno primerjavo med rezultati zaposlenih v različnih organizacijah. V ta namen sem s pomočjo orodja za spletne ankete 1ka (EnKlikAnketa – 1KA spletne ankete – spletni portal, 2016) oblikovala spletni vprašalnik. Vsa polja vprašalnika so bila označena kot obvezna, kar pomeni, da je za rešeno anketo veljala samo tista z vsemi izpolnjenimi vprašanji, s čimer sem se izognila težavam pri analizi. Ključno prednost izbranega načina analize je predstavljala tudi anonimnost, ki jo je zagotovil spletni vprašalnik. Zaposlenemu je bil tako prihranjen strah pred tem, da bi odgovore videli njegovi nadrejeni, kar bi lahko vplivalo na iskrenost v odgovorih.

Anketa je bila aktivna od 17. do 27. maja 2016. Skupaj je bilo anketiranih 1123 enot, od tega je bilo 870 enot neustreznih. Med 253 ustreznimi enotami je bilo v celoti rešenih 200 anket, od teh je bilo kar 159 rešenih v prvih petih dneh. Kljub aktivnemu iskanju novih primernih enot je v naslednjih petih dneh število rešenih anket vztrajno padalo, zato sem se odločila, da anketiranje zaključim.

3.4 Predstavitev vprašalnika

Pri oblikovanju vprašalnika, ki si ga lahko ogledate v Prilogi, sem se zgledovala po uveljavljenem vprašalniku za merjenje organizacijske pripadnosti, ki sta ga ustvarila Allenova in Meyer (1990, str. 6–7). Ta predvideva skupino vprašanj po sklopih za afektivno, vztrajnostno in normativno dimenzijo organizacijske pripadnosti. Vsak sklop obsega 8 trditev, stopnjo strinjanja z njimi anketiranec ocenjuje na večstopenjski lestvici. Prvotnemu vprašalniku je leta 1993 sledila revidirana različica. Sama sem se odločila uporabiti sklope trditev, ki merijo afektivno in vztrajnostno pripadnost iz prvotnega vprašalnika. Za merjenje normativne pripadnosti sem uporabila sklop trditev iz revidiranega vprašalnika in mu dodala še dve vprašanji iz prvotnega vprašalnika (Meyer & Allen, 2004, str. 6). Pri izbiri med možnostmi sem upoštevala kriterije razumljivosti in primernosti vprašanj ter ustreznosti za prevod v slovenščino.

Vprašalnik sem razdelila na dva dela. Prvi del je predstavljal vprašalnik za ugotavljanje organizacijske pripadnosti po Allenovi in Meyerju (1990, str. 6–7). Sestavljen je bil iz treh sklopov po 8 trditvev. V tem delu so anketiranci s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenjevali, v kolikšni meri veljajo posamezne trditve za njih in naravo njihovega odnosa do organizacije.

Med trditvami je bilo med vsemi sklopi 7 takšnih, ki so bile oblikovane po negativnem ključu (angl. *negatively keyed*). Oblikovane so bile na način, da je večja stopnja strinjanja s trditvijo kazala na šibkejšo afektivno pripadnost. Z uporabo negativno šifriranih trditvev izboljšamo zanesljivost rezultatov, saj z njimi nadzorujemo odziv anketiranca. Odkrijemo anketirance, ki trditve ocenjujejo z enakimi stopnjami strinjanja ne glede na vsebino (Meyer & Allen, 2004, str. 7).

Drugi del vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju demografskih značilnosti anketirancev. Demografska vprašanja so bila z izjemo vprašanja o starosti, ki je bilo prvo v anketi, postavljena na konec vprašalnika za sklop vprašanj, ki so merila stopnjo pripadnosti.

Vprašanje, ki se je nanašalo na starost anketiranca, je bilo v spletnem vprašalniku oblikovano na način, da anketiranec vnese svojo starost s številko. Program spletne ankete je bil oblikovan tako, da je lahko z odgovarjanjem nadaljeval samo tisti, ki je ustrezal starostni omejitvi. Spodnja meja je bila 25 let in zgornja 34 let.

Pri drugem vprašanju »Koliko let ste že v organizaciji?« je bila dodana opomba »Pri tem prosim upoštevajte celoten čas, odkar ste z organizacijo, tudi če ste v začetku tam delali preko študentskega servisa, avtorske pogodbe itd. Obdobje označite z natančnostjo do pol leta (primer leto in pol = 1,5)«. Večina prvih rednih zaposlitev izhaja iz predhodnega sodelovanja med posameznikom in organizacijo. Smiselno je upoštevati celotno obdobje tega sodelovanja. Menim, da na razvoj organizacijske pripadnosti vpliva celotna izkušnja z organizacijo.

Z naslednjim vprašanjem sem ugotavljala področje dela, ki ga posameznik opravlja. Anketiranec je imel za opredelitev področja dela na voljo 12 kategorij in kategorijo »Drugo:«.

Pri četrtem vprašanju je anketiranec ustrezno označil velikost organizacije, v kateri je zaposlen. Kategorije velikosti organizacij sem oblikovala po zgledu Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13), ki jih opredeljuje v 55. členu. Pri tem sem upoštevala kriterij povprečno število delavcev v poslovnem letu. Pri tem vprašanju sem zavoljo jasnosti besedo organizacija izjemoma nadomestila z izrazom podjetje zaradi splošne uveljavljenosti besedne zveze »velikost podjetja«.

Sledili sta vprašanji z možnima odgovoroma »Da« in »Ne«, s katerima sem preverjala, ali je posameznik zaposlen v organizaciji, ki ga je v času študija štipendirala, in ali je zaposlen v organizaciji, ki je v lasti članov njegove družine.

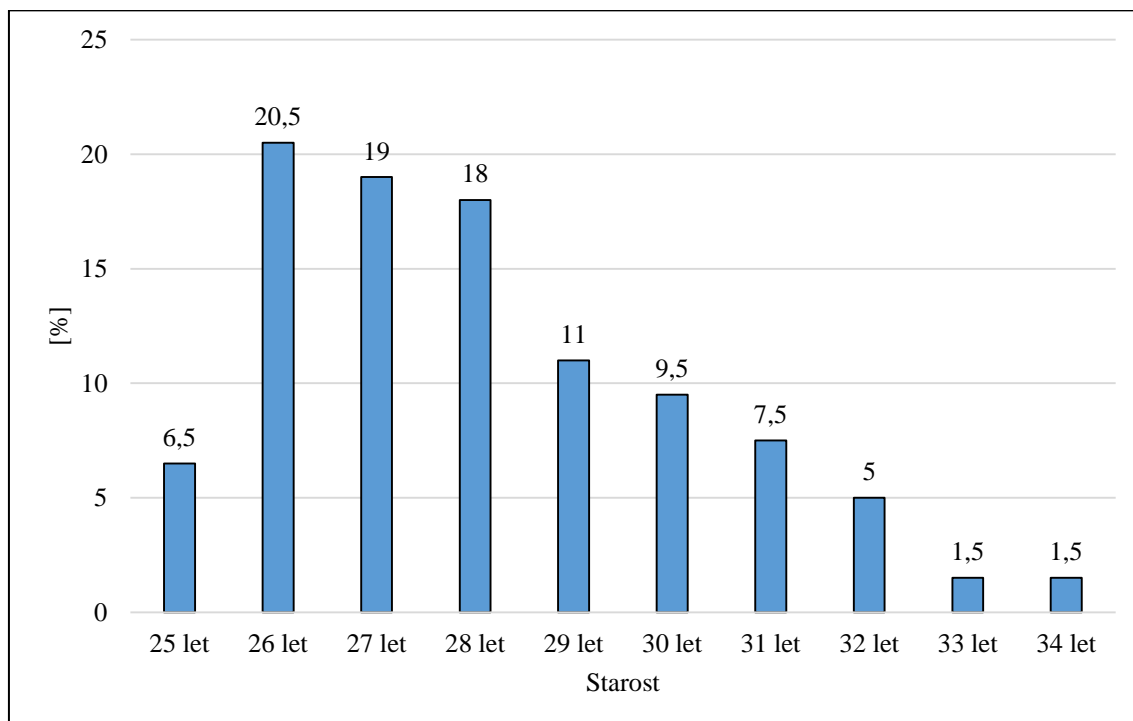
Vprašalnik se je zaključil z vprašanjem o spolu, kjer je posameznik označil spol kot »Moški« oziroma »Ženski«, in vprašanjem o področju končanega študija, kjer je posameznik izbiral med »Naravoslovnim področjem« in »Družboslovnim področjem«.

3.5 Predstavitev rezultatov raziskave in analize

3.5.1 Opis vzorca

Povprečna starost anketiranca je bila 28,1 let. Mlajših od 30 let je bilo kar 150 anketirancev. Dejstvo pripisujem temu, da z leti pada verjetnost, da je posameznik še vedno zaposlen pri organizaciji, ki predstavlja njegovega prvega zaposlovalca. Največ, in sicer 20,5 % vprašanih, je bilo v času anketiranja starih 26 let. Sledijo tisti, stari 27 oziroma 28 let, prvih je bilo 19 %, drugih pa 18 %. Starostna struktura anketirancev je grafično prikazana na Sliki 7.

Slika 7: Struktura vzorca po starosti (v %)

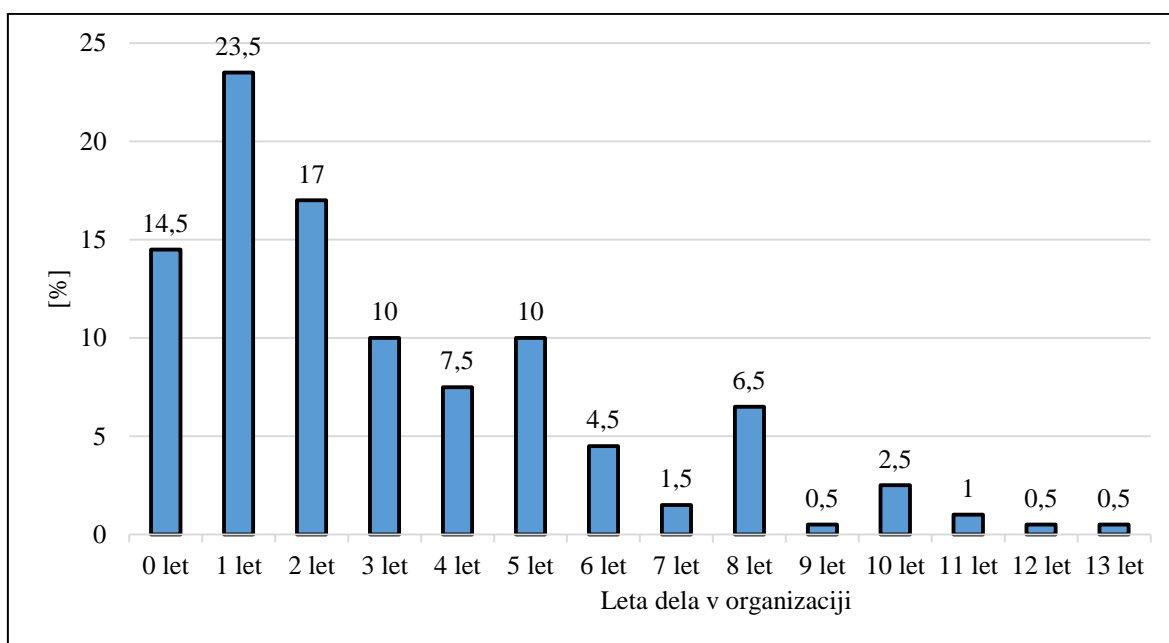


Pri naslednjem vprašanju, ki se je nanašalo na število let dela v organizaciji, je bilo 110 anketirancev ali 55 % vzorca v organizaciji manj kot 3 leta. Največ vprašanih je bilo v

organizaciji eno leto, in sicer 23,5 % vprašanih. Sledijo tisti, ki so v organizaciji dve leti oziroma pol leta, s 17 % oziroma 14,5 % vzorca.

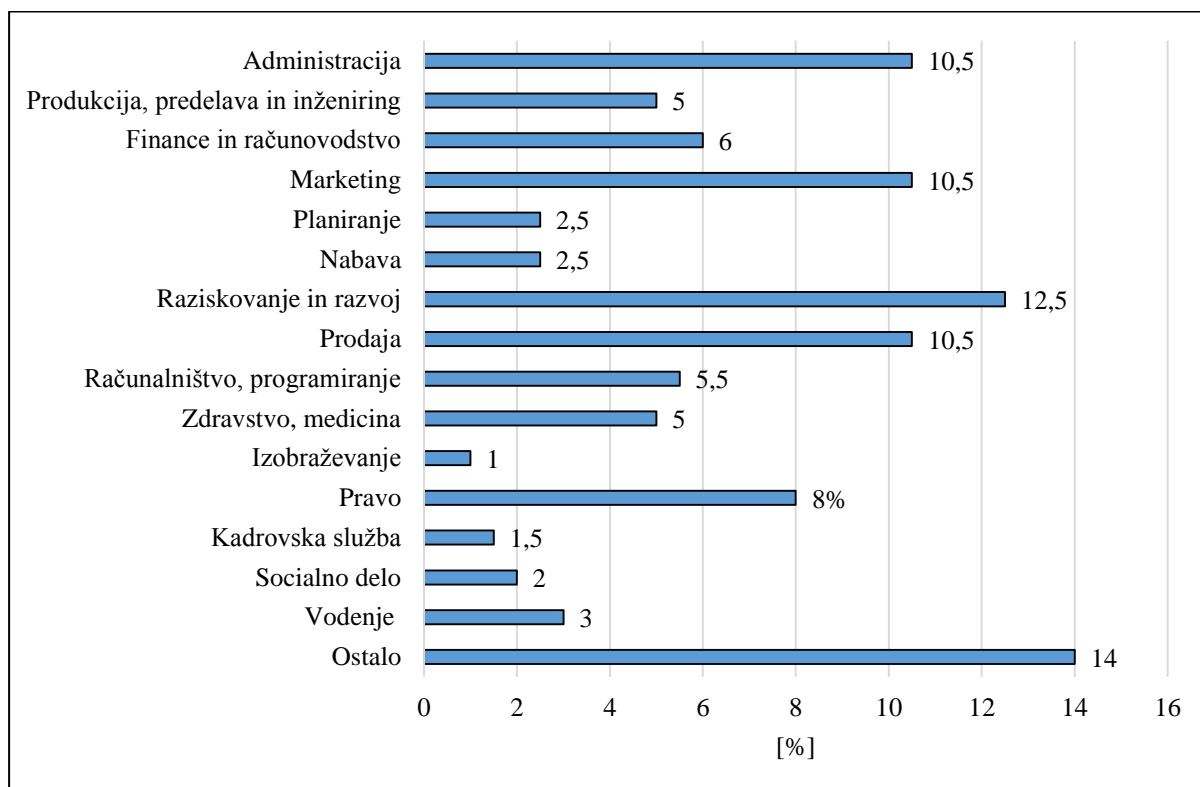
Več kot pet let je bilo v organizaciji 55 anketirancev, kar predstavlja 27,5 % vzorca. Najdlje, 12 oziroma 13 let, sta bila v organizaciji dva anketiranca. Pri čemer so štela vsa leta v organizaciji, tudi če so v njej prej delali preko študentskega servisa, avtorske pogodbe itd. Struktura anketirancev po številu let v organizaciji je grafično prikazana na Sliki 8.

Slika 8: Struktura vzorca po letih dela v organizaciji (v %)



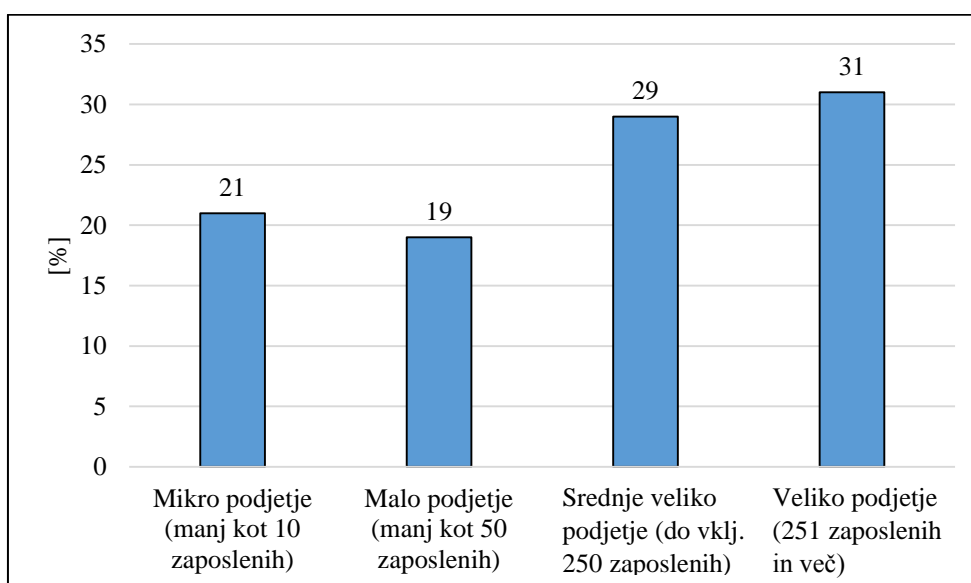
Od 200 anketirancev jih je 21, kar predstavlja 10,5 % vzorca, odgovorilo, da dela v administraciji, marketingu ali prodaji. 25 anketirancev, kar predstavlja 12,5 % vzorca, je bilo zaposlenih na področju raziskav in razvoja. Na področju prava je bilo zaposlenih 16 anketirancev, kar predstavlja 8 % vzorca. Ostalih 96 anketirancev je bilo zaposlenih v drugih kategorijah. 28 anketirancev, kar predstavlja 14 % vzorca, pa je svoje področje dela označilo s kategorijo »Drugo«. Struktura anketirancev glede na področje dela, ki ga opravljajo, je grafično prikazana na Sliki 9.

Slika 9: Struktura vzorca glede na področje dela, ki ga opravljajo (v %)



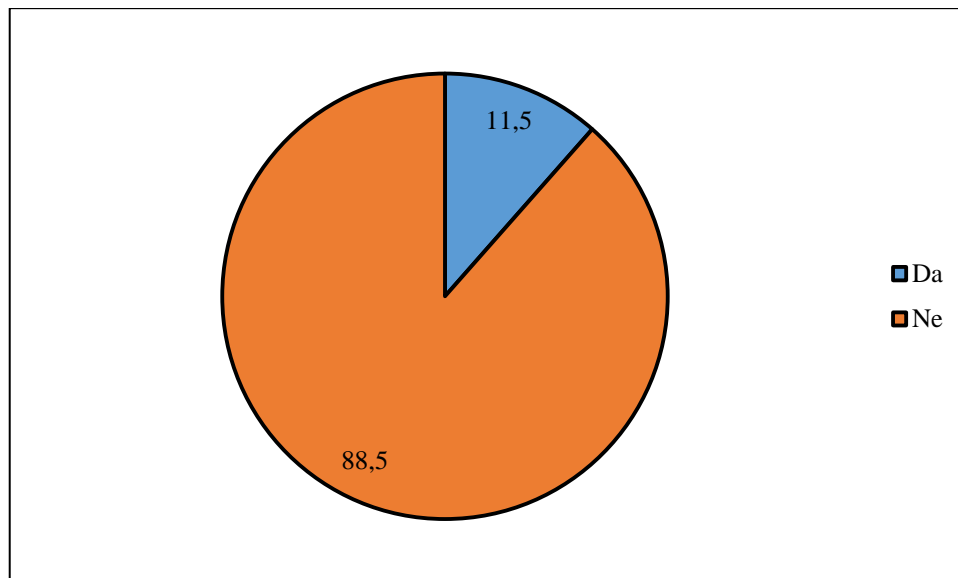
Od 200 anketirancev jih je bilo v mikro podjetju zaposlenih 42 oziroma 21 %. V podjetju z manj kot 50 zaposlenimi je bilo zaposlenih 38 oziroma 19 % vprašanih. V srednje velikem podjetju je bilo zaposlenih 58 oziroma 29 % vprašanih. 62 oziroma 31 % anketirancev pa je bilo zaposlenih v velikem podjetju. Struktura anketirancev glede na velikost organizacije, v kateri so zaposleni, je grafično prikazana na Sliki 10.

Slika 10: Struktura vzorca glede na velikost organizacije, v kateri so zaposleni (v %)



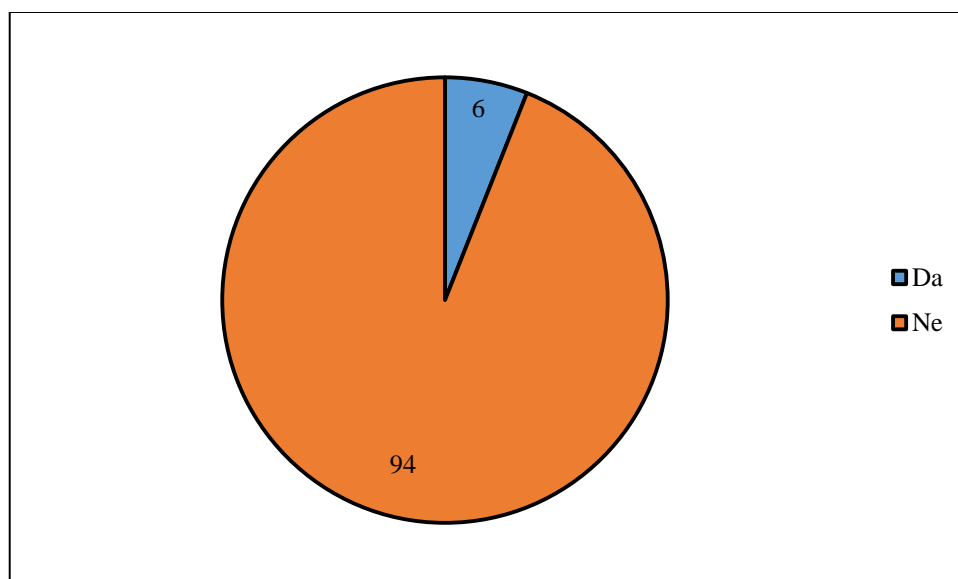
Med 200 anketiranci je bilo zaposlenih v organizaciji, ki jih je v času študija štipendirala, 23 oziroma 11,5 % anketirancev. Struktura anketirancev glede na štipendiranje je grafično prikazana na Sliki 11.

Slika 11: Struktura vzorca glede na štipendiranje (v %)



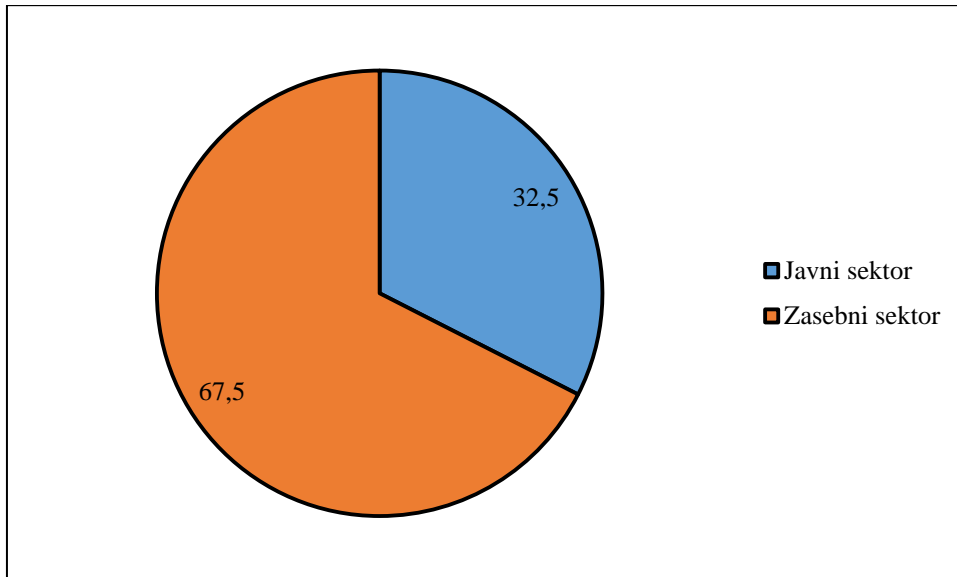
12 anketirancev oziroma 6 % je na vprašanje, ali so zaposleni v organizaciji, ki je v lasti članov njihove družine, odgovorilo z »Da«. Struktura anketirancev glede na lastništvo organizacije, v kateri so zaposleni, je grafično prikazana na Sliki 12.

Slika 12: Struktura vzorca glede na lastništvo organizacije (v %)



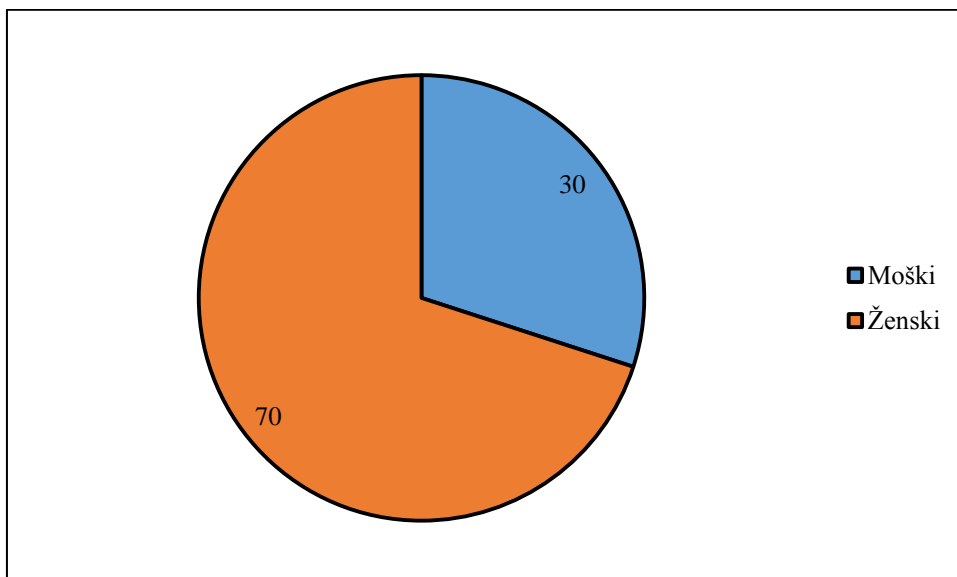
Slaba tretjina oziroma 32,5 % anketirancev je bila zaposlena v javnem sektorju. Preostalih 67,5 % anketirancev je bilo zaposlenih v zasebnem sektorju. Struktura anketirancev glede na to, ali so zaposleni v javnem ali zasebnem sektorju, je grafično prikazana na Sliki 13.

Slika 13: Struktura vzorca glede na javni/zasebni sektor (v %)



Na anketo je odgovarjalo 140 žensk in 60 moških. Struktura anketirancev glede na spol je grafično prikazana na Sliki 14.

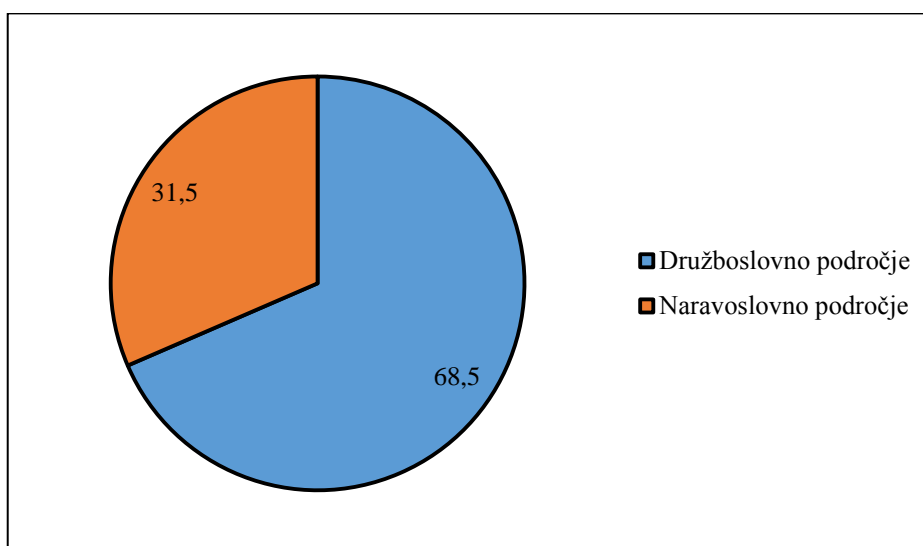
Slika 14: Struktura vzorca glede na spol (v %)



Izmed 200 anketirancev jih je 137 oziroma 68,5 % končalo študij družboslovne smeri, 63 oziroma 31,5 % pa naravoslovni študij. Dejstvo je, da naravoslovno področje študija prinaša boljše zaposlitvene možnosti. Tudi neosnovano zaposlovanje preko avtorskih pogodb je na

naravoslovnem področju manj pogosto. Septembra 2012 je bilo med osebami s končano najmanj visokošolko izobrazbo na trgu dela največ, in sicer 42,6 %, tistih, ki so končali študij na področju družbenih, poslovnih, upravnih oziroma pravnih ved (Marjetič & Lesjak, 2013, str. 12). Kljub temu je v pričujoči raziskavi na anketo odgovarjalo več prvič zaposlenih, ki so končali družboslovni študij. Takšen rezultat lahko opravičim s spekulacijo, da so tistim, ki so končali družboslovni študij, raziskave, kot je pričujoča, bližje, in so se v večji meri odzvali prošnji za reševanje vprašalnika. Po mnenju Slavčeve (2015) se ljudje, ki odgovarjajo na ankete, v splošnem razlikujejo od tistih, ki nanje ne odgovarjajo. Tovrsten tip ne odgovorov je lahko razlog za pojav pristranskosti. Struktura vzorca glede na področje končanega študija je grafično prikazana na Sliki 15.

Slika 15: Struktura vzorca glede na področje končanega študija (v %)



3.5.2 Analiza organizacijske pripadnosti za proučevano skupino

V sklopu vprašalnika, v katerem so anketiranci odgovarjali na vprašalnik o organizacijski pripadnosti, sem uporabila Likertovo lestvico. Anketiranci so pri tem sledili naslednjemu navodilu:

»Upoštevajoč lastne občutke glede organizacije, v kateri ste trenutno zaposleni, prosim označite, v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vas in vaš odnos do organizacije. Ustrezno izberite številko od 1 (s trditvijo se nikakor ne strinjam) do 5 (s trditvijo se popolnoma strinjam).«

Pri analizi sem kot indeks zanesljivosti merskega instrumenta uporabila koeficient Cronbach alfa, ki je najbolj poznan indeks zanesljivosti. Vrednosti Cronbach alfe se gibljejo na intervalu od 0 do 1. Višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta. Koeficient Cronbach alfa je merilo notranje konsistentnosti Likertove lestvice in opisuje, v kolikšni

meri posamezna trditve iz sklopa trditev meri isti konstrukt (Benstat, 2016). Stopnje zanesljivosti konstrukta glede na vrednost Cronbach alfa so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Koeficient Cronbach alfa in zanesljivost konstrukta

Cronbach alfa	Zanesljivost konstrukta
$\alpha \geq 0,90$	Odlična
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Dobra
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Sprejemljiva
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Slaba
$\alpha < 0,50$	Nesprejemljiva

Vir: Prirejeno po Benstat, 2016.

Prvi del drugega sklopa so sestavljale trditve, ki so se nanašale na afektivno pripadnost posameznika. Cronbach alfa koeficient je za sklop 8 trditev dosegel vrednost 0,726. S tem je Cronbach alfa koeficient presegel spodnji prag 0,7, ki v strokovni literaturi določa sprejemljivo stopnjo zanesljivosti instrumenta (Cencič, 2009).

Vse povprečne stopnje strinjanja s trditvami, ki so ocenjevale afektivno pripadnost, so bile blizu vrednosti 3. Anketiranci se s trditvami torej niso niti ne strinjali niti strinjali. Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja po Likertovi lestvici od 1 do 5 je dosegla trditev »Mislim, da bi se z lahkoto v isti meri navezal/a tudi na katero drugo organizacijo« (Povprečna vrednost (v nadaljevanju PV) = 3,77; Standardni odklon (v nadaljevanju SO) = 0,889). Trditev je na Likertovi lestvici z vrednostjo 4, kar pomeni, da se s trditvijo strinjajo, ocenilo 99 od 200 vprašanih. S trditvijo se je popolnoma strinjalo 38 vprašanih. Gre za vprašanje, ki je bilo negativno šifrirano. Strinjanje s to trditvijo za razliko od večine ostalih trditev ne nakazuje na močno afektivno pripadnost, ampak obratno. Vprašani čustveno bolj niso kot so navezani na specifično organizacijo, v kateri so zaposleni. Najnižjo povprečno stopnjo strinjanja je dosegla trditev »Ne čutim močne pripadnosti organizaciji, v kateri sem zaposlen.« (PV = 2,38; SO = 1,058). Tudi ta trditev je negativno šifrirana. Po samooceni vprašani torej bolj kot ne čutijo močno pripadnost svoji organizaciji.

Vprašani so 6 od 8 trditev ocenili z vrednostmi, ki od srednje vrednosti 3 odstopajo v smeri visoke in ne nizke afektivne pripadnosti. Na raziskovalno vprašanje, ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo v Sloveniji zaznamuje nizka stopnja organizacijske pripadnosti, ne morem odgovoriti pritrdilno. Izstopa rezultat ocene trditve, pri kateri so vprašani sami ocenjevali, kako pripadni se čutijo organizaciji. Pojem pripadnosti si vsak predstavlja po svoje in ga ne razume nujno tako, kot ga opredeljujejo definicije organizacijske pripadnosti. Rezultat je pokazal tudi, da bi se vprašani v isti meri navezali tudi na katero drugo organizacijo, v kateri bi se zaposlili. Spekuliram lahko, da proučevana populacija brez težav razvije afektivno pripadnost. Proces se razvije relativno hitro, saj je bila več kot polovica anketirancev zaposlena v organizaciji manj kot 3 leta. PV in SO po trditvah, ki merijo afektivno pripadnost, so predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo afektivno pripadnost

	N	PV	SO
Zelo bi bil/a vesel/a, če bi lahko ostal/a v tej organizaciji do konca kariere.	200	2,86	1,213
Uživam v pogovorih o svoji organizaciji z ljudmi zunaj organizacije.	200	3,55	1,011
Izzive organizacije doživljam, kot da so moji.	200	3,60	1,052
Mislim, da bi se z lahkoto v isti meri navezal/a tudi na katero drugo organizacijo.	200	3,77	0,889
V tej organizaciji se ne počutim kot »del družine«.	200	2,71	1,215
Ne čutim se »čustveno vpletenega/vpleteno« v to organizacijo.	200	2,51	1,056
Organizacija, v kateri delam, ima zame velik osebni pomen.	200	3,41	1,066
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.	200	2,38	1,058

* strinjanje s trditvami so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici

Drugi del drugega sklopa so sestavljale trditve, ki so se nanašale na vztrajnostno pripadnost posameznika. Cronbach alfa koeficient je za sklop 8 trditev dosegel vrednost 0,756. S tem je Cronbach alfa koeficient presegel spodnji prag 0,7, ki v strokovni literaturi določa sprejemljivo stopnjo zanesljivosti instrumenta.

Povprečne stopnje strinjanja s trditvami, ki so ocenjevale vztrajnostno pripadnost, so vse blizu vrednosti 3. Anketiranci se s trditvami torej niso niti ne strinjali niti strinjali. Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja po Likertovi lestvici od 1 do 5 je dosegla trditev »Ena izmed redkih resnih posledic, če bi zapustil/a to organizacijo, je povezana s pomanjkanjem razpoložljivih alternativ (na trgu dela).« (PV = 3,35; SO = 1,201). Vprašani so se v povprečju najmanj strinjali s trditvijo »Zapustiti organizacijo v tem trenutku mi ne bi predstavljalo prevelikih stroškov.« (PV = 2,34; SO = 1,072). Od 200 vprašanih se jih 48 s trditvijo nikakor ne strinja in 77 ne strinja. Gre za negativno šifrirano trditev, ki nakazuje na prej močno kot šibko vztrajnostno pripadnost. Vprašani so bolj kot ne obremenjeni s stroški odhoda iz organizacije. Visoko vrednotijo osebne vloške v trenutno zaposlitev. Na trgu dela ne vidijo primernih alternativ trenutni zaposlitvi.

Z izjemo 1 trditve so vprašani v povprečju trditve ocenili z vrednostmi, ki od srednje vrednosti 3, odstopajo v smeri visoke in ne nizke vztrajnostne pripadnosti. Odstopanje od srednje vrednosti je majhno, razpršenost odgovorov je velika. Stopnjo vztrajnostne pripadnosti ne morem oceniti ne kot visoko in ne kot nizko. PV in SO po trditvah so predstavljeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo vztrajnostno pripadnost

	N	PV	SO
Ne bojim se tistega, kar bi se lahko zgodilo, če zapustim organizacijo, ne da bi imel/a pripravljeno alternativo.	200	2,92	1,164
Zame bi bilo zelo težko zapustiti organizacijo v tem trenutku, tudi če bi si tega želel/a.	200	3,16	1,118
V mojem življenju bi bilo prizadetih preveč področij, če bi se v tem trenutku odločil/a zapustiti organizacijo.	200	3,11	1,127
Zapustiti organizacijo v tem trenutku mi ne bi predstavljalo prevelikih stroškov.	200	2,34	1,072
V tem trenutku je moje ostajanje v organizaciji v enaki meri stvar nujnosti kot želje.	200	3,23	1,072
Občutek imam, da imam na voljo premalo možnosti, da bi lahko zapustil/a organizacijo.	200	2,94	1,169
Ena izmed redkih resnih posledic, če bi zapustil/a to organizacijo, je povezana s pomanjkanjem razpoložljivih alternativ (na trgu dela).	200	3,35	1,201
Eden glavnih razlogov, zakaj še vedno delam v tej organizaciji, je dejstvo, da bi se moral/a osebno precej žrtvovati – druga organizacija morda ne bi dosegla celotnih koristi, ki jih imam tukaj.	200	2,86	1,049

* strinjanje s trditvami so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici

Tretji del drugega sklopa so sestavljale trditve, ki so se nanašale na normativno pripadnost posameznika. Cronbach alfa koeficient je za sklop 8 trditev dosegel vrednost 0,705. S tem je Cronbach alfa koeficient presegel spodnji prag 0,7, ki v strokovni literaturi določa sprejemljivo stopnjo zanesljivosti instrumenta. PV in SO po trditvah so predstavljeni v Tabeli 4.

Vse povprečne stopnje strinjanja s trditvami, ki so ocenjevale normativno pripadnost, so bile blizu vrednosti 3. Anketiranci se s trditvami torej niso niti ne strinjali niti strinjali. Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja po Likertovi lestvici od 1 do 5 je dosegla trditev »Ne čutim se dolžen/dolžna ostati pri svojem trenutnem zaposlovalcu.« (PV = 3,56; SO = 1,069). Trditev je na Likertovi lestvici od 1 do 5 z vrednostjo 4, ki pomeni strinjanje s trditvijo, ocenilo 87 od 200 vprašanih. Gre za vprašanje, ki je bilo negativno šifrirano. Strinjanje s to trditvijo, za razliko od ostalih trditev sklopa, ne nakazuje na močno normativno pripadnost, ampak obratno. Vprašani se ne čutijo dolžne ostati v organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni. Najnižjo povprečno stopnjo strinjanja je dosegla trditev »Čeprav bi dobil/a boljšo ponudbo za delo drugje, se mi ne bi zdelo prav zapustiti to organizacijo.« (PV = 2,25; SO = 1,119). Vprašani ne bi imeli zadržkov zapustiti organizacijo, če bi se jim ponudila boljša priložnost na trgu dela.

Vprašani so 6 od 8 trditev ocenili z vrednostmi, ki od srednje vrednosti 3 odstopajo v smeri nizke normativne pripadnosti. Visoko izobraženi mladi še niso povsem prepričani, kaj si želijo, preizkušajo nove možnosti in čakajo na boljše priložnosti (Arnett, 2004; Harrington & Hall, 2007). Svoje kvalitete usmerjajo predvsem v lasten razvoj (Drobnič, 2009). Kolektivni duh in poskus vplivanja na stanje v organizaciji in širše v družbi sta za njih drugotnega pomena. Na raziskovalno vprašanje, ali prvič zaposlene osebe s terciarno izobrazbo v Sloveniji zaznamuje visoka stopnja normativne pripadnosti, ne morem odgovoriti pritrdilno. PV in SO po trditvah so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za trditve, ki merijo normativno pripadnost

	N	PV	SO
Ne čutim se dolžen/dolžna ostati pri svojem trenutnem zaposlovalcu.	200	3,56	1,069
Čeprav bi bilo to v mojo korist, se mi ne zdi prav, da bi zdaj zapustil/a organizacijo.	200	2,74	1,122
Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi sedaj zapustil/a organizacijo.	200	2,67	1,280
Ta organizacija si zasluži mojo lojalnost.	200	3,31	1,149
V tem trenutku ne bi zapustil/a organizacije, saj imam občutek obveznosti do ljudi v organizaciji.	200	3,23	1,151
Veliko dolgujem svoji organizaciji.	200	2,74	1,104
Čeprav bi dobil/a boljše ponudbo za delo drugje, se mi ne bi zdelo prav zapustiti to organizacijo.	200	2,25	1,119
Naučen/a sem verjeti v vrednoto ostati lojalen/lojalna eni organizaciji.	200	2,64	1,085

* strinjanje s trditvami so anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici

3.5.2.1 Preverjanje hipotez

Odgovore na hipoteze sem iskala s pomočjo linearne korelacije. Postopek sem izvedla v statističnem programu SPSS. Linearno korelacijo uporabljamo za ugotavljanje linearnega vpliva ene neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko. V mojem primeru se od hipoteze do hipoteze razlikuje neodvisna spremenljivka. Odvisno spremenljivko pa vedno predstavlja stopnja organizacijske pripadnosti; bodisi afektivne, vztrajnostne ali normativne. Stopnjo organizacijske pripadnosti predstavlja stopnja strinjanja s trditvami, ki merijo posamezno dimenzijo pripadnosti.

Moč linearne povezanosti med neodvisno in odvisno spremenljivko, merjeno na istem predmetu proučevanja, predstavlja Pearsonov koeficient korelacije (r) (v nadaljevanju

koeficient korelacije). Koeficient korelacije je matematična in statistična številska mera, ki zavzema vrednosti od -1 do 1 . Kadar sta vrednosti odvisne in neodvisne spremenljivke hkrati visoke oziroma nizke, govorimo o pozitivni povezanosti. Koeficient je pozitiven in blizu 1 . Kadar so vrednosti ene spremenljivke visoke in vrednosti druge spremenljivke nizke, gre za negativno povezanost. Takrat je koeficient negativen in blizu -1 (Maths Tutorial: Pearson's correlation coefficient (statistics), 2016).

Tabela 5: Moč povezanosti glede na vrednost koeficienta r

0,00	Ni povezanosti
0,01–0,19	Neznatna povezanost
0,20–0,39	Nizka/šibka povezanost
0,40–0,69	Srednja/zmerna povezanost
0,70–0,89	Visoka/močna povezanost
1,00	Popolna (funkcijska) povezanost

Vir: Prirejeno po B. Brvar, Statistika, 2007, str. 261.

Hipoteza 1: Stopnja afektivne pripadnosti zaposlenega je povezana z leti zaposlitve v organizaciji.

V primeru prve hipoteze smo raziskovali korelacijo med številom let zaposlitve v organizaciji in strinjanjem s trditvami, ki ocenjujejo afektivno pripadnost. Od 8 trditev, ki so ocenjevale afektivno pripadnost, smo odkrili povezavo med zgolj eno trditvijo in leti zaposlitve v organizaciji. Koeficient korelacije je pokazal statistično pomembno povezavo med sicer negativno šifrirano trditvijo »Ne čutim močne pripadnosti organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.« in leti zaposlenosti v organizaciji. Povezava je negativna ($r = -0,196$, $p = 0,005$), kar pomeni, da se vprašani z več leti v organizaciji manj strinjajo s podano trditvijo. Povezanost je neznatna. Glede na rezultate statistične analize lahko prvo hipotezo, pri kateri trdim, da je afektivna pripadnost povezana z leti zaposlitve v organizaciji, delno sprejemem. Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in leti zaposlitve v organizaciji je prikazana v Tabeli 6.

Tabela 6: Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in leti zaposlitve v organizaciji

		Leta zaposlitve v organizaciji
Zelo bi bil/a vesel/a, če bi lahko ostal/a v tej organizaciji do konca kariere.	r	0,065
	p	0,361
Uživam v pogovorih o svoji organizaciji z ljudmi zunaj organizacije.	r	-0,002
	p	0,978
Izzive organizacije doživljam, kot da so moji.	r	0,097
	p	0,172
Mislim, da bi se z lahkoto v isti meri navezal/a tudi na katero drugo organizacijo.	r	-0,059
	p	0,407
V tej organizaciji se ne počutim kot »del družine«.	r	0,009
	p	0,903
Ne čutim se »čustveno vpletenega/vpleteno« v to organizacijo.	r	-0,114
	p	0,109
Organizacija, v kateri delam, ima zame velik osebni pomen.	r	0,09
	p	0,206
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji v kateri sem zaposlen/a.	r	-0,196
	p	0,005

Hipoteza 2: Stopnja afektivne pripadnosti je povezana z velikostjo podjetja.

V primeru druge hipoteze smo raziskovali korelacijo med velikostjo organizacije in vrednostmi trditev, ki ocenjujejo afektivno pripadnost. Od 8 trditev, ki so ocenjevale afektivno pripadnost, smo odkrili povezavo med dvema trditvama in velikostjo organizacije. Korelacijski koeficient je pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »Izzive organizacije doživljam, kot da so moji.« in velikostjo organizacije. Povezava je negativna in šibka ($r = -0,202$, $p = 0,004$). Korelacijski koeficient je prav tako pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »Organizacija, v kateri delam, ima zame velik osebni pomen.« in velikostjo organizacije. Povezava je negativna in neznatna ($r = -0,142$, $p = 0,045$). Hipotezo, v kateri trdim da je stopnja afektivne pripadnosti povezana z velikostjo podjetja, delno sprejememo. In sicer, večja je organizacija, manj afektivno pripaden je posameznik.

V večjih organizacijah so odnosi med vodstvom in zaposlenimi slabši. Zaposleni na kvaliteto tega odnosa tudi težje vplivajo. Vodstva velikih organizacij pa na stanje poskušajo vplivati z zagotavljanjem rednih razgovorov z zaposlenimi. Na teh je govora o napredovanju, možnostih za dodatna izobraževanja in plačah (Tansel & Gazioglu, 2014, 1272–1273). Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in velikostjo podjetja je prikazana v Tabeli 7.

Tabela 7: Linearna korelacija med afektivno pripadnostjo in velikostjo podjetja

		Velikost podjetja
Zelo bi bil/a vesel/a, če bi lahko ostal/a v tej organizaciji do konca kariere.	r	0,119
	p	0,092
Uživam v pogovorih o svoji organizaciji z ljudmi zunaj organizacije.	r	0,016
	p	0,818
Izzive organizacije doživljam, kot da so moji.	r	-0,202
	p	0,004
Mislim, da bi se z lahkoto v isti meri navezal/a tudi na katero drugo organizacijo.	r	0,097
	p	0,173
V tej organizaciji se ne počutim kot »del družine«.	r	-0,021
	p	0,767
Ne čutim se »čustveno vpletenega/vpleteno« v to organizacijo.	r	0,117
	p	0,098
Organizacija, v kateri delam, ima zame velik osebni pomen.	r	-0,142
	p	0,045
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.	r	0,133
	p	0,06

Hipoteza 3: Zaposlene osebe, ki so končale družboslovni študij, v primerjavi s tistimi, ki so končale naravoslovni študij, zaznamuje različna stopnja vztrajnostne organizacijske pripadnosti.

Od 8 trditvev, ki so ocenjevale vztrajnostno pripadnost, smo odkrili povezavo med štirimi trditvami in različno stopnjo vztrajnostne pripadnosti med končanim družboslovnim oziroma naravoslovnim študijem. Korelacijski koeficient je pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »V mojem življenju bi bilo prizadetih preveč področij, če bi se v tem trenutku odločil/a zapustiti organizacijo.« in področjem končanega študija. Povezava je negativna in neznatna ($r = -0,14$, $p = 0,048$). Pearsonov korelacijski koeficient je prav tako pokazal statistično pomembno povezavo med negativno šifrirano trditvijo »Zapustiti organizacijo v tem trenutku mi ne bi predstavljalo prevelikih stroškov.« in področjem končanega študija. Povezava je pozitivna in neznatna ($r = 0,021$, $p = 0,003$). Korelacijski koeficient je prav tako pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »Občutek imam, da imam na voljo premalo možnosti, da bi lahko zapustil/a organizacijo.« in področjem končanega študija. Povezava je negativna in neznatna ($r = -0,165$, $p = 0,019$). Korelacijski koeficient je prav tako pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »Ena izmed redkih resnih posledic, če bi zapustil/a to organizacijo, je povezana s pomanjkanjem razpoložljivih alternativ (na trgu dela).« in področjem končanega študija. Povezava je negativna in šibka ($r = -0,321$, $p = < 0,001$). Hipotezo zavrnem, saj so vse štiri statistično značilne povezave negativne. Zaključujem, da zaposlene osebe, ki so končale družboslovni študij, vztrajnostno niso različno pripadne od tistih, ki so končale naravoslovni

študij. Linearna korelacija med vztrajnostno pripadnostjo in področjem končanega študija je prikazana v Tabeli 8.

Tabela 8: Linerarna korelacija med vztrajnostno pripadnostjo in področjem končanega študija

		Smer študija
Ne bojim se tistega, kar bi se lahko zgodilo, če zapustim organizacijo, ne da bi imel/a pripravljeno alternativo.	r	0,05
	p	0,485
Zame bi bilo zelo težko zapustiti organizacijo v tem trenutku, tudi če bi si tega želel/a.	r	0,019
	p	0,795
V mojem življenju bi bilo prizadetih preveč področij, če bi se v tem trenutku odločil/a zapustiti organizacijo.	r	-0,14
	p	0,048
Zapustiti organizacijo v tem trenutku mi ne bi predstavljalo prevelikih stroškov.	r	0,021
	p	0,003
V tem trenutku je moje ostajanje v organizaciji v enaki meri stvar nujnosti kot želje.	r	-0,062
	p	0,382
Občutek imam, da imam na voljo premalo možnosti, da bi lahko zapustil/a organizacijo.	r	-0,165
	p	0,019
Ena izmed redkih resnih posledic, če bi zapustil/a to organizacijo, je povezana s pomanjkanjem razpoložljivih alternativ (na trgu dela).	r	-0,321
	p	<0,001
Eden glavnih razlogov, zakaj še vedno delam v tej organizaciji, je dejstvo, da bi se moral/a osebno precej žrtvovati – druga organizacija morda ne bi dosegla celotnih koristi, ki jih imam tukaj.	r	-0,05
	p	0,481

Hipoteza 4: Posameznik, zaposlen v organizaciji, ki je bila v času študija njegov štipenditor, je drugače normativno pripaden od tistega, ki je zaposlen v organizaciji, ki ni bila njegov štipenditor.

Hipoteza 4 predvideva, da je posameznik, zaposlen v organizaciji, ki je bila v času študija njegov štipenditor, različno normativno pripaden od tistega, ki je zaposlen v organizaciji, ki ni bila njegov štipenditor. Pri nobeni od 8 trditev nismo odkrili statistično pomembne povezave med normativno pripadnostjo in štipendiranjem. Hipoteze ne moremo ne sprejeti ne zavreči. Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in dejstvom, da je bila organizacija predhodno štipenditor prvič zaposlenega, je prikazana v Tabeli 9.

Tabela 9: Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in štipendiranjem

		Zaposlenost v organizaciji, ki je bila predhodno štipenditor.
Ne čutim se dolžen/dolžna ostati pri svojem trenutnem zaposlovalcu.	r	-0,136
	p	0,055
Čeprav bi bilo to v mojo korist, se mi ne zdi prav, da bi zdaj zapustil/a organizacijo.	r	0,042
	p	0,552
Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi sedaj zapustil/a organizacijo.	r	0,128
	p	0,071
Ta organizacija si zasluži mojo lojalnost.	r	-0,039
	p	0,581
V tem trenutku ne bi zapustil/a organizacije, saj imam občutek obveznosti do ljudi v organizaciji.	r	0,031
	p	0,66
Veliko dolgujem svoji organizaciji.	r	-0,014
	p	0,845
Čeprav bi dobil/a boljšo ponudbo za delo drugje, se mi ne bi zdelo prav zapustiti to organizacijo.	r	-0,019
	p	0,788
Naučen/a sem verjeti v vrednoto ostati lojalen/lojalna eni organizaciji.	r	-0,035
	p	0,626

Hipoteza 5: Posameznik, zaposlen v organizaciji, ki je v lasti članov družine, je različno normativno pripaden od tistega, ki je zaposlen v organizaciji, ki ni v lasti članov njegove družine.

Pri peti hipotezi smo raziskovali korelacijo med družinskim lastništvom organizacije in vrednostni trditvev, ki ocenjujejo normativno pripadnost. Od 8 trditvev, ki so ocenjevale afektivno pripadnost, smo odkrili povezavo med 2 trditvama in družinskim lastništvom. Korelacijski koeficient je pokazal statistično pomembno povezavo med trditvijo »Ta organizacija si zasluži mojo lojalnost.« in družinskim lastništvom. Povezava je negativna in neznatna ($r = -0,189$, $p = 0,007$). Pearsonov korelacijski koeficient je pokazal statistično pomembno povezavo prav tako med trditvijo »Veliko dolgujem svoji organizaciji.« in družinskim lastništvom. Povezava je negativna in neznatna ($r = -0,174$, $p = 0,014$). Hipotezo delno zavrnamo. Posameznik, zaposlen v organizaciji, ki je v lasti članov družine, ni različno normativno pripaden v primerjavi s tistim, ki je zaposlen v organizaciji, ki ni v lasti članov njegove družine. Pri tem gre opozoriti, da je bil delež vprašanih, ki so bili zaposleni v organizaciji, ki je v lasti članov družine, zgolj 6 %. Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in dejstvom, da je organizacija, v kateri je posameznik zaposlen v lasti družinskih članov, je prikazana v Tabeli 10.

Tabela 10: Linearna korelacija med normativno pripadnostjo in lastništvom organizacije

		Zaposlenost v organizaciji, ki je last družine.
Ne čutim se dolžen/dolžna ostati pri svojem trenutnem zaposlovalcu.	r	0,092
	p	0,195
Čeprav bi bilo to v mojo korist, se mi ne zdi prav, da bi zdaj zapustil/a organizacijo.	r	0,017
	p	0,816
Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi sedaj zapustil/a organizacijo.	r	-0,032
	p	0,65
Ta organizacija si zasluži mojo lojalnost.	r	-0,189
	p	0,007
V tem trenutku ne bi zapustil/a organizacije, saj imam občutek obveznosti do ljudi v organizaciji.	r	-0,096
	p	0,176
Veliko dolgujem svoji organizaciji.	r	-0,174
	p	0,014
Čeprav bi dobil/a boljšo ponudbo za delo drugje, se mi ne bi zdelo prav zapustiti to organizacijo.	r	-0,095
	p	0,179
Naučen/a sem verjeti v vrednoto ostati lojalen/lojalna eni organizaciji.	r	-0,066
	p	0,355

3.5.2.2 Medsebojna povezanost posameznih dimenzij organizacijske pripadnosti

Meyer in Allenova (1997, str. 122) sta ugotovila pozitivno povezavo med afektivno in normativno pripadnostjo. Posameznik, ki je afektivno pripaden, naj bi bil praviloma tudi normativno pripaden. Medtem ko je povezava med afektivno in normativno ter vztrajnostno pripadnostjo praviloma negativna. Zato sem za izbrano populacijo opravila tudi analizo povezave treh dimenzij pripadnosti med seboj.

V ta namen sem oblikovala kompozitne spremenljivke. Kar pomeni, da so vse trditve iz sklopa za afektivno pripadnost združene v spremenljivko afektivna pripadnost. Enako sem naredila za vztrajnostno pripadnost in normativno pripadnost. Statistika kompozitnih spremenljivk je predstavljena v Tabeli 11.

Tabela 11: Kompozitne spremenljivke

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardna deviacija
Afektivna pripadnost	200	1,71	4,43	3,54	0,388
Vztrajnostna pripadnost	200	1,75	4,63	2,98	0,451
Normativna pripadnost	200	1	4,75	2,89	0,642

Pearsonov korelacijski koeficient je pokazal statistično pomembno povezavo med kompozitno spremenljivko afektivna pripadnost in kompozitno spremenljivko normativna pripadnost. Povezava je pozitivna ($r = 0,257$, $p < 0,001$), kar pomeni, da večja, kot je normativna pripadnost, večja je tudi afektivna pripadnost. Povezava je nizka. Statistično pomembno povezanost smo ugotovili tudi med kompozitno spremenljivko vztrajnostna pripadnost in kompozitno spremenljivko normativna pripadnost. Povezava je prav tako pozitivna ($r = 0,205$, $p = 0,004$), kar pomeni, da večja, kot je normativna pripadnost, večja je tudi vztrajnostna pripadnost. Povezava je nizka. Med afektivno in vztrajnostno pripadnostjo nismo odkrili statistično pomembne povezanosti. Korelacije med kompozitnimi spremenljivkami so prikazane v SPSS izpisu v Tabeli 12.

Tabela 12: SPSS izpis kompozitnih spremenljivk

		Correlations		
		Afektivna pripadnost	Vztrajnostna pripadnost	Normativna pripadnost
Afektivna pripadnost	Pearson Correlation	1	-,108	,257**
	Sig. (2-tailed)		,126	,000
	N	200	200	200
Vztrajnostna pripadnost	Pearson Correlation	-,108	1	,205**
	Sig. (2-tailed)	,126		,004
	N	200	200	200
Normativna pripadnost	Pearson Correlation	,257**	,205**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	
	N	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

PV in SO sem s kompozitnimi spremenljivkami izračunala tudi glede na področje dela, ki ga raziskovana skupina opravlja. Rezultati korelacije med posamezno dimenzijo organizacijske pripadnosti in področjem dela so se izkazali za neuporabne, saj vzorec ni bil reprezentativen. Zaključkov glede stopnje organizacijske pripadnosti glede na področje dela, ki ga posameznik opravlja, tako nisem mogla narediti.

3.6 Razprava in zaključki

Rezultati raziskave so pokazali, da so mladi s terciarno izobrazbo, ki so prvič zaposleni afektivno, bolj pripadni kot ne. Mladi so tudi bolj kot ne vztrajnostno pripadni. V teoriji sta ti dve pripadnosti izključujoči. Afektivno pripadni so čustveno navezani na organizacijo, v kateri so zaposleni. Ponotranjajo ideje organizacije in si v njej močno želijo ostati. Vztrajnostno pripadni ostajajo v organizaciji zaradi pomanjkanja alternative.

Rezultatov ne morem v popolnosti argumentirati s teoretično podprtimi dejstvi, ki jih ponuja proučevana strokovna literatura, ki obravnava konstrukt organizacijske pripadnost. Dejstvo,

da se afektivna pripadnost razvija na različnih ravneh, omogoča razlago narave pripadnosti proučevane skupine. Posameznik je lahko navezan na delovno skupino, ki je del organizacije, in ob tem ni čustveno pripaden organizaciji sami. Sorodno je družbena skupina izobraženih mladih, ki je redno zaposlena, afektivno pripadna tej isti družbeni skupini in ne svoji organizaciji.

Privilegij redne zaposlitve ustvarja novo družbeno skupino, ki jo od vrstnikov, s katerimi so še pred nekaj leti skupaj študirali, ločuje ravno ta privilegiranost. Zaključek niti ne bi smel toliko presenečati, saj gre za generacijo individualistov. V razvoju afektivne pripadnosti se med seboj prepletajo trije vplivi. Ti so značilnosti organizacije, predhodne delovne izkušnje in osebnostne značilnosti. Proučevana skupina ljudi, glede na to, da je zaposlena prvič, predhodnih izkušenj z redno zaposlitvijo nima. Značilnosti organizacije, tudi zaradi delovne neizkušenosti, le s težavo ocenjuje. Prvega delodajalca lahko le površno in samo iz določenih vidikov primerja z morebitnimi predhodnimi delodajalci. Ti so jim nudili zaposlitev preko študentske napotnice, tovrstna zaposlitev pa je zaradi svoje razmeroma neobvezujoče narave na obeh straneh popolnoma neprimerljiva z redno zaposlitvijo. Tako mladi redno zaposleni afektivno pripadnost razvijejo do objekta družbene skupine sebi podobnih. Morebitne neugodne delovne razmere in občutek negotovosti glede prihodnosti organizacije same krepí njihov individualni duh. Vsak se bori na svojem mikro polju, skupaj kot družbena skupina pa uživajo sadove njim povsem dostopnih potrošniških dobrin. Takšne razmere posameznik hvaležno sprejme tudi, ker poleg sebe nenehno opazuje brezposelne vrstnike.

Najnovejšega trendovskega mobilnega telefona, čeprav je na prvi pogled morda videti drugače, si le ne more privoščiti vsak. Zaposleni izobraženi mladi so v procesu razvoja afektivne pripadnosti, namesto idej in ciljev lastne organizacije, ponotranjili cel kup zapovedi potrošništva. Da bi sledili zapovedim potrošništva, so pri iskanju organizacije pripravljani spreminjati svoja merila in pristajati na slabše pogoje. Ideal varne vseživljenjske zaposlitev nadomesti ideal fleksibilnost. Menim, da je ta ideal fleksibilnosti zgolj navidezen, iluzijo pa uspe kolektivno ohranjati sama družbena skupina zaposlenih mladih. Organizacije lahko po mili volji preizkušajo in premikajo meje zdržljivosti mladih in njihove fleksibilnosti.

Na afektivno pripadnost pozitivno vpliva dejstvo, da se je zaposleni za organizacijo odločili po svoji volji. Ta vpliv je toliko izrazitejši, če opazujemo posameznika, ki je individualist. V prid individualizmu mladih izobraženih govori tudi visoka razpršenost ocen trditvev, pri katerih so ocenjevali naravo njihovega odnosa do organizacije. Povprečne stopnje strinjanja s trditvami, ki so ocenjevale posamezno dimenzijo pripadnosti, so bile vse blizu srednje vrednosti 3 oziroma odgovora »S trditvijo se niti strinjam niti ne strinjam«. Za povprečjem pa so se skrivali močno razpršeni odgovori na lestvici od 1 (»S trditvijo se sploh ne strinjam«) do 5 (»S trditvijo se popolnoma strinjam«).

Z analizo vprašalnika sem delno sprejela Hipotezo 1, ki predvideva, da je afektivna pripadnost proučevane skupine povezana z leti zaposlitve v organizaciji. Spekuliram, da tisti mladi, ki relativno dolgo ostanejo pri prvem delodajalcu, razvijejo afektivno pripadnost, kot jo opisuje strokovna literatura. V tem primeru posameznik razvije afektivno pripadnost organizaciji sami in ne družbeni skupini zaposlenih mladih. Delodajalec mu ponudi dovoljšno mero tradicionalnih vrednosti, kot sta varnost zaposlitev in možnost napredovanja. Te prevladajo nad opevano fleksibilnostjo in omogočijo posamezniku, da diha z organizacijo samo. Organizacija, v kateri nabira pozitivne delovne izkušnje, mu postane všeč. Vpliv individualistične osebnosti je dovolj omajen, da lahko ponotranji ideje in cilje organizacije. Hipotezo 2, v kateri sem predpostavljala, da je afektivna pripadnost povezana z velikostjo podjetja, sem delno sprejela. Individualist se počuti v veliki organizaciji utesnjenega. Proces, v katerem duh organizacije prevlada nad individualizmom, je v večjih organizacijah toliko težji.

Bolj kot ne visoko stopnjo vztrajnostne pripadnosti pripisujem nizkemu vrednotenju vložkov, ki so nastali v povezavi s prvo zaposlitvijo. Glede na to, da gre za prvo zaposlitev in visoko izobražene posameznike, lahko kot vložek štejeemo celotno obdobje študija. Sklepam, da mladi kot vložek štejejo čas in denar, ki so ga porabili v obdobju študija. Brezplačno šolanje na tretji stopnji, subvencionirana prehrana in bivanje, veliko priložnosti za delo preko študentske napotnice ter študijski programi, ki so vse bolj krojeni po meri študenta, tuje študente v Sloveniji prijetno presenetijo. Domačini smo takšnih pogojev visokošolskega in univerzitetnega šolanja vajeni, zato si lahko privoščimo, da to obdobje percipiramo kot izdaten vložek v prvo zaposlitev. Nadalje, mukotržno iskanje prve redne zaposlitve ustvari vtis pomanjkanja alternativ na trgu delovne sile in razvije se vztrajnostna pripadnost. V Hipotezi 3 sem zavrnila predpostavko, da je področje študija povezano s stopnjo vztrajnostne pripadnosti.

Proučevano skupino pričakovano zaznamuje nizka stopnja normativne pripadnosti. Prepričana sem, da v Sloveniji delo in zaposlitev ostajata visoko na lestvici vrednot. V hitro spreminjajočem se svetu pa je prenašanje vrednot s staršev na mlade odrasle otroke oteženo. Življenjske in zaposlitvene izkušnje starejših generacij se zdijo v obliki smernic za mlade neuporabne. Šok trenda negativnih sprememb na trgu delovne sile utiša zaskrbljene starše, ki se ne morejo poistovetiti s težavami svojih otrok. Težko verjamejo, da njihov otrok, ki je uspešno zaključil študij prava, opravlja mizerno plačano pripravništvo v sicer uspešni odvetniški družbi. Preseneča jih tudi dejstvo, da končan študij medicine več ne zagotavlja pregovorno gosposkega življenja. Onemogočeni so tudi tisti starši, ki svoje otroke nagovarjajo, naj v življenju pogumno sledijo svojim sanjam.

Tako isto nebogljeni so ob spremljanju zgodb o uspehu. Vsebina teh je povsem drugačna od zgodb o uspehu iz njihove mladosti. Težko bi razumeli neverjeten uspeh otroka, ki sicer še vedno ni zaključil študija, kot so mu sami narekovali. Namesto da bi se učil za izpite, je

izpopolnil materialni element svojega hobija. Dobri ljudje, ki se jim je predstavil na spletni platformi, pa so mu s skupnimi močmi zbrali začetni kapital.

Hipoteza 4 in Hipoteza 5 sta bili namenjeni preverjanju povezanosti med normativno pripadnostjo in dejavniki, ki bi lahko povečali občutek dolžnosti ostati zvest organizaciji. Pri nobeni od trditev, s katerimi se strinjajo normativno pripadni, nisem odkrila statistično pomembne povezave s štipendiranjem. Podobno pri Hipotezi 5 nisem odkrila, da bi bili izobraženi mladi, zaposleni v organizacijah v družinskem lastništvu, različno normativno pripadni.

SKLEP

Odnos med delodajalcem in zaposlenim temelji na psihološki pogodbi, za katero je značilno, da si jo vsaka stran razlaga samostojno. Za zadovoljujoče in uspešno sodelovanje je ključno, da organizacija in zaposleni kar najbolj uskladita elemente psihološke pogodbe.

Zdrava organizacija se ponaša z zaposlenimi, ki so zadovoljni z delom. Zadovoljstvo na delovnem mestu je prvi gradnik v oblikovanju organizacijske pripadnosti. Zaposleni, ki razvije afektivno organizacijsko pripadnost, hitro preseže splošen dogovor o opravljanju delovnih nalog, začne ponotranjati ideje in cilje organizacije ter sodelovati na višji ravni.

V magistrskem delu sem najprej teoretično opredelila koncept organizacijske pripadnosti in z njim povezane pojme in konstrukte. S pomočjo sekundarne literature sem predstavila definicije in mnenja več strokovnjakov s področja organizacijske pripadnosti.

Osrednji del empirične raziskave je bil poskus odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja, skozi katera sem odgovorila na vprašanje, kako pripadni so prvič zaposleni mladi s terciarno izobrazbo v Sloveniji. Nasprotno od pričakovanega se je skupina izkazala za bolj afektivno pripadno kot ne. Prvič zaposleni izobraženci so v skladu s predvidevanjem in glede na rezultate pričujoče raziskave tudi vztrajnostno bolj kot ne pripadni. V nasprotju s predpostavko tretjega raziskovalnega vprašanja, visokošolsko izobraženi prvemu zaposlovalcu normativno niso pripadni.

Tematika ostaja v dinamičnih časih na področju zaposlovanja aktualna. Redna zaposlitev ostaja najbolj dobrodošla oblika zaposlitve. Mladi so učinkovita, fleksibilna delovna sila, ki ima rada nove izzive in se hitro uči. Kljub temu še vedno visoko ceni tradicionalne vrednote, kot sta varnost zaposlitve in možnost postopnega napredovanja v hierarhični organizaciji. Organizacije se morajo zavedati pomena organizacijske pripadnosti, ki jo najlažje spodbujajo preko sistematizirane organizacijske socializacije.

Velika razpršenost rezultatov anketnega vprašalnika, ki je predstavljal osrednji primarni vir, kaže na to, da imajo posamezniki znotraj vzorca močno individualno razdelane poglede na odnos z organizacijo, v kateri so zaposleni.

Pričujoče delo je ponudilo kvantitativno analizo stanja organizacijske pripadnosti med prvič zaposlenimi visokošolsko izobraženimi v Sloveniji. Razpršenost odgovorov na vprašanja strukturiranega anketnega vprašalnika kaže na potrebo po dodatni kvalitativni analizi stanja. S pomočjo nestrukturiranih individualnih intervjujev bi lahko prišli do poglobljenih pogledov na prvo zaposlitev.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J. N., & 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. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4-%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%AE.pdf
2. Aristotel. (1994). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska Matica.
3. Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from late teens through the twenties*. Oxford: Oxford University Press.
4. Beardwell, I., Holden L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
5. *Benstat*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.benstat.si/blog/koeficient-cronbach-alfa>
6. Brvar, B. (2007). *Statistika*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
7. Cencič, M. (2009). *Kako poteka pedagoško raziskovanje: primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
8. De Alberdi, L. (1990). *People, Psychology & Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
10. Drobnič, R. (2009). *Slovenski trg dela danes in jutri: Kritičen pogled na trg dela in razvojne možnosti s primeri dobrih praks*. Ljubljana: Planet GV.
11. Džidić, S., Jarc, T., Kikelj, N. M., Mohorko, M., Baumkirher, T., Bakovnik, N., & Beočanin, T. (2013). Zaposlovanje mladih: Programski dokument Mladinskega sveta Slovenije. Najdeno 24. marca na spletnem naslovu http://www.mss.si/datoteke/dokumenti/zaposlovanje_dec_2013_web.pdf
12. *EnKlikAnketa – IKA spletne ankete*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.1ka.si/>
13. *Eurostat – podatkovni portal*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>
14. Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2). Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/257888.pdf?_=1467117190611
15. Flere, S., Klanjšek, R., Lavrič, M., Kirbiš, A., Krajnc, M. T., Divjak, M., Boroja T., Zagorc B., & Naterer, A. (2014). *Slovenian youth 2013: Living in times of disillusionment, risk and precarity*. Maribor: Centre for the Study of Post-Yugoslav Societies (CEPYUS).
16. Gemlik, N., Sisman, F. A., & Sigri, U. (2010). The Relationship Between Burnout And Organizational Commitment Among Health Sector Staff In Turkey. *JGSM Journal of Global Strategic Management*, 2(4), 137–137. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem

- naslovu <http://www.isma.info/uploads/files/137-the-relationship-between-burnout-and-organizational-commitment-among-health-sector-staff-in-turkey.pdf>
17. González, T. F., & Guillén, M. (2007). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of »Normative Commitment«. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401–414. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/25075619.pdf>
 18. Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers*. Los Angeles: SAGE Publications.
 19. Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: SAGE.
 20. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (2001). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
 21. Johnson, J. W., & Hezlett, S. A. (2008). Modeling the Influence of Personality on Individuals at Work: A Review and Research Agenda. *Oxford Handbooks Online*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/220030410_Modeling_the_Influence_of_Personality_on_Individuals_at_Work_A_Review_and_Research_Agenda
 22. Jones, G. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/256188>
 23. Jusoh, M., Simun, M., & Chong, S. C. (2011). Expectation gaps, job satisfaction, and organizational commitment of fresh graduates. *Education Training*, 53(6). Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/241674346_Expectation_gaps_job_satisfaction_and_organizational_commitment_of_fresh_graduates_Roles_of_graduates_higher_learning_institutions_and_employers
 24. Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://highered.mheducation.com/sites/0078137209/information_center_view0/sample_chapter.html
 25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 26. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 27. Luchak, A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations* 41(1), 115–34.
 28. Marjetič, E., & Lesjak, D. (2013). Trg dela in visokošolski razpis za vpis: analiza trga dela v povezavi z visokošolskimi vpisnimi mesti ter številom študentov in diplomantov. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/Statistika_in_analize/Analiza_trga_dela_jan2013.pdf

29. Maslić Seršić, D., & Tomas, J. (2014). *Dispozicija zapošljivosti: Tko uspijeva na tržištu rada?* Zagreb: FF Press.
30. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. Mason, OH: Thomson/South-western.
31. *Maths Tutorial: Pearson's correlation coefficient (statistics)*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=372iaWfH-Dg>.
32. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2012). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
33. Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://hrd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/14/4/389.full.pdf+html>
34. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis*. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195–209. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=88e2a2c0-3cea-45ec-9380-0ba8edb51d44%40sessionmgr4001&hid=4214>
35. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu: https://www.researchgate.net/profile/John_Meyer16/publication/222453827_A_Three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment/links/544189b40cf2e6f0c0f6332f.pdf
36. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI3NDE5X19BTg2?sid=5b592146-2314-41e4-8c3d-c0e9b68e6eb4@sessionmgr120&vid=6&format=EB&rid=1>
37. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://employeecommitment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>
38. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
39. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu http://wiso-psychologie.uni-erlangen.de/lehrveranstaltungen/ss05/misserfolg/meyer_becker_vandenberghe_2004.pdf

40. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
41. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/255572.pdf>
42. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486500.
43. Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI.
44. Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu http://ac.els-cdn.com/S0001879110002095/1-s2.0-S0001879110002095-main.pdf?_tid=8158df9c-3c35-11e6-a5ab-00000aab0f6c&acdnat=1467011298_57b50a9594fe1707665a68ef7ab84329
45. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1975-06351-001>
46. Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). Organizational Behaviour. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu http://resource.mitfiles.com/open_elective/electives/Organizational%20Behaviour/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-pdf-qwerty.pdf
47. Romzek, B. S. (1989). Personal Consequences Of Employee Commitment. *Academy of Management Journal*, 32(3), 649–661. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/256438.pdf?_=1465823968914
48. Slavec, A. (2015, 28. april). Včasih je manj več ali uvod v inferenčno statistiko. *Udomačena statistika*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <https://udomacenastatistika.wordpress.com/2015/04/28/vcasih-je-manj-vec-ali-uvod-v-inferencno-statistiko/>
49. *Statistični urad RS - podatkovni portal*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
50. Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy Management Journal*, 21(3), 380–396. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/255721.pdf>
51. Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4). Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c1122b1-fb5b-4762-b12f-c3db22f03c2e%40sessionmgr102&vid=0&hid=115>

52. Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2010). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269–284. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/profile/Russell_Johnson5/publication/226895862_The_Multidimensional_Nature_of_Continuance_Commitment_Commitment_Owing_to_Economic_Exchanges_Versus_Lack_of_Employment_Alternatives/links/0fcfd510fb262f32b7000000.pdf
53. Tansel A., & Gazioglu, S. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International journal of manpower*, (35)8, 1260–1275. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJM-09-2014-0179>
54. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>
55. Wilks, D. C. (2011). Attitudes towards unethical behaviours in organizational settings: an empirical study. *Ethics in Progress Quarterly*, (2)2, 9–22. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://ethicsinprogress.org/wp-content/uploads/downloads/2012/04/EPQ_2_2_01_Wilks.pdf
56. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009 – UPB3, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13.
57. Zavod RS za zaposlovanje v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2013). *Mladi in trg dela*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.ess.gov.si/_files/4809/mladi_in_trg_dela.pdf
58. Združeni narodi. (1948). *Splošna deklaracija o človekovih pravicah*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/organizacija-zdruzenih-narodov/splosna-deklaracija-clovekovih-pravic/>

PRILOGA

PRILOGA

Anketni vprašalnik

Spoštovani,

najprej bi se vam rada iskreno zahvalila za čas in pripravljenost odgovarjati na vprašanja. Anketa vam ne bo vzela več kot 8 minut časa!

Zame bodo uporabni odgovori vseh tistih, ki imate končano višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo in ste zaposleni v Sloveniji za določen ali nedoločen čas.

Ta raziskava je del moje magistrske naloge na programu International Business, ki ga zaključujem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pri profesor dr. Vladi Dimovskem. V raziskavi me zanima odnos mladih (od 25 do 34 let) do organizacije, v kateri so zaposleni.

Rezultate bom predstavila sumarno, vaši osebni podatki ne bodo nikjer izpostavljeni.

Za vsa vprašanja sem vam na voljo na lane.gruncickrajnc@gmail.com.

Lep pozdrav!

1) Starost: ____ (min 25, max 34)

2) Upoštevajoč lastne občutke glede organizacije v kateri ste trenutno zaposleni, prosim označite v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vas in vaš odnos do organizacije. Ustrezno izberite številko od 1 (s trditvijo se nikakor ne strinjam) do 5 (s trditvijo se popolnoma strinjam).

Zelo bi bil/a vesel/a, če bi lahko ostal/a v tej organizaciji do konca kariere.	1	2	3	4	5
Uživam v pogovorih o svoji organizaciji z ljudmi zunaj organizacije.	1	2	3	4	5
Izzive organizacije čutim kot svoje.	1	2	3	4	5
Mislim, da bi se z lahkoto v isti meri navezal tudi na katero drugo organizacijo.	1	2	3	4	5
V tej organizaciji se ne počutim kot »del družine«.	1	2	3	4	5
Ne čutim se »čustveno vpletenega/vpleteno« v to organizacijo.	1	2	3	4	5
Organizacija v kateri delam ima zame velik osebni pomen.	1	2	3	4	5
Ne čutim močne pripadnosti organizaciji v kateri sem zaposlen/a.	1	2	3	4	5

- 3) Upoštevajoč lastne občutke glede organizacije v kateri ste trenutno zaposleni, prosim označite v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vas in vaš odnos do organizacije. Ustrežno izberite številko od 1 (s trditvijo se nikakor ne strinjam) do 5 (s trditvijo se popolnoma strinjam).

Ne bojim se tistega, kar bi se lahko zgodilo, če zapustim organizacijo brez, da bi imel/a pripravljeno alternativo.	1	2	3	4	5
Zame bi bilo zelo težko zapustiti organizacijo v tem trenutku, tudi če bi si tega želel/a.	1	2	3	4	5
V mojem življenju bi bilo prizadetih preveč področij, če bi se v tem trenutku odločil/a zapustiti organizacijo.	1	2	3	4	5
Zapustiti organizacijo v tem trenutku mi ne bi predstavljalo prevelikih stroškov.	1	2	3	4	5
V tem trenutku je moje ostajanje v organizaciji v enaki meri stvar nujnosti kot želje.	1	2	3	4	5
Občutek imam, da imam na voljo premalo možnosti, da bi lahko zapustil/a organizacijo.	1	2	3	4	5
Ena izmed redkih resnih posledic, če bi zapustil/a to organizacijo, je povezana s pomanjkanjem razpoložljivih alternativ (na trgu dela).	1	2	3	4	5
Eden glavnih razlogov zakaj še vedno delam v tej organizaciji je dejstvo, da bi se moral/a osebno precej žrtvovati – druga organizacija morda ne bi dosegla celotnih koristi, ki jih imam tukaj.	1	2	3	4	5

- 4) Upoštevajoč lastne občutke glede organizacije v kateri ste trenutno zaposleni, prosim označite v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vas in vaš odnos do organizacije. Ustrežno izberite številko od 1 (s trditvijo se nikakor ne strinjam) do 5 (s trditvijo se popolnoma strinjam).

Ne čutim se dolžen/dolžna ostati pri svojem trenutnem zaposlovalcu.	1	2	3	4	5
Čeprav bi bilo to v mojo korist, se mi ne zdi prav, da bi zdaj zapustil/a organizacijo.	1	2	3	4	5
Počutil/a bi se krivega/krivo, če bi sedaj zapustil/a organizacijo.	1	2	3	4	5
Ta organizacija si zasluži mojo lojalnost.	1	2	3	4	5
V tem trenutku ne bi zapustil/a organizacije, saj imam občutek obveznosti do ljudi v organizaciji.	1	2	3	4	5
Veliko dolgujem svoji organizaciji.	1	2	3	4	5
Čeprav bi dobil/a boljšo ponudbo za delo drugje, se mi ne bi zdelo prav zapustiti to organizacijo.	1	2	3	4	5
Naučen/a sem verjeti v vrednoto ostati lojalen/lojalna eni organizaciji.	1	2	3	4	5

- 5) Koliko let ste že v organizaciji? ____

Pri tem prosim upoštevajte celoten čas, od kar ste z organizacijo, tudi če ste v začetku tam delali preko študentskega servisa, avtorske pogodbe, etc.

6) Prosim označite ustrezno področje dela, ki ga opravljate:

Administracija	
Produkcija, predelava ali inženiring	
Finance ali računovodstvo	
Marketing	
Planiranje	
Nabava	
Raziskovanje in razvoj	
Prodaja	
Računalništvo, programiranje	
Zdravstvo, medicina	
Izobraževanje	
Pravo	
Drugo:	

7) Označite ustrezno velikost organizacije/podjetja v katerem ste zaposleni:

Mikro podjetje (manj kot 10 zaposlenih)	
Malo podjetje (manj kot 50 zaposlenih)	
Srednje veliko podjetje (do vključno 250 zaposlenih)	
Veliko podjetje (251 zaposlenih in več)	

8) Ali ste zaposleni v organizaciji, ki vas je v času študija štipendirala?
Da / Ne

9) Ali ste zaposleni v organizaciji/podjetju, ki je v lasti članov vaše družine?
Da / Ne

10) Ali organizacija, v kateri ste zaposleni spada v javni ali zasebni sektor?
Javni sektor / Zasebni sektor

11) Spol
Moški / Ženski

12) Označite področje končanega študija
Družboslovno področje / Naravoslovno področje