

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Jurekić

**PRIPADNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU  
KOVINOTEHNA MKI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Jurekić

*Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek*

**PRIPADNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU  
KOVINOTEHNA MKI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2007

Zahvala:

Zahvaljujem se mentorici dr. Dani Mesner - Andolšek za strokovne napotke in pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Vodstvu in delavcem Kovinotehne MKI hvala za sodelovanje, mojim staršem za potrpljenje in podporo, Alešu in Saški Bratič pa za pomoč.



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a ANA JUREKIC', z vpisno številko 21011406,  
rojen/-a 22.5.1976 v kraju NOVO MESTO, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:  
PRIPADNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU KOVINO TEHNA MKI

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 1.3.2007

Podpis avtorja/-ice: Jurekic'

## PRIPADNOST ZAPOSLENIH V PODJETJU KOVINOTEHNA MKI

Pripadnost delavcev je pomemben koncept življenja organizacije. Da se razvije pravilna oblika pripadnosti, lahko dosežemo z različnimi instrumenti, kot so prakse upravljanja s človeškimi viri oziroma socializacija delavca. Pripadnost ima pomemben vpliv na produktivnost, zadovoljstvo delavca in na to, ali bo še naprej ostal v podjetju. Je pa to odvisno od tipa pripadnosti, ki jo delimo na afektivno, temporalno in normativno. Afektivno pripaden delavec namreč ostaja v podjetju, ker tako želi, temporalno pripaden zato, ker so stroški, povezani z zapuščanjem organizacije preveliki in normativno pripaden zato, ker čutij, da je tako prav. Raziskava v podjetju Kovinotehna MKI je pokazala, da so delavci v večini pripadni podjetju in da je največ afektivno pripadnih, da pa je največja ovira v podjetju stres. Ker je podjetje v 100 odstotni lasti delavcev, se je pokazalo tudi, da so bolj pripadni tisti delavci, ki so solastniki podjetja. Bolj pripadni pa so tudi tisti, ki so v podjetju preživeli več kot 10 let. Raziskava je pokazala dobre obete za prihodnost podjetja, velja pa priporočilo, da tudi v prihodnje dajo poudarek na dobro socializacijo mladih generacij zaposlenih.

Ključne besede: pripadnost, socializacija, upravljanje s človeškimi viri, produktivnost

## EMPLOYEE COMMITMENT IN KOVINOTEHNA MKI

Employee commitment is an important concept in the life of an organization. To develop the right kind of commitment, we have to use different instruments like HRM practices and worker socialization. Commitment has an important impact on performance at work, employee satisfaction and job retention. That depends on the commitment type, whether it is affective, continuance or normative. Affectively committed worker stays in the company because they want to do so, employees with continuance commitment remain because the costs of leaving are too big and workers with normative commitment because they feel they ought to stay. Research in Kovinotehna MKI showed that employees are committed to company and that most of them are affectively committed, but also that the biggest obstacle is stress. Because the company is 100 percent owned by employees, the research showed that the ones that are co-owners are more committed. More committed are also employees that spent in the company more than 10 years. The research showed good prospects for the future, but also recommendation to put more impact on socialization of younger generations of workers.

Key words: commitment, socialization, human resource management, performance

## KAZALO

UVOD.....	7
1. KONSTRUKCIJA POJMA PRIPADNOSTI.....	9
1.1 POJEM PRIPADNOSTI.....	9
1.1.1 Trikomponentni model pripadnosti.....	9
1.1.2 Druge definicije.....	10
1.1.3 Drugi klasifikacijski sistemi.....	11
1.2 OSREDOTOČENOST PRIPADNOSTI.....	12
2. VZROKI IN POSLEDICE PRIPADNOSTI.....	13
2.1 VZROKI PRIPADNOSTI.....	13
2.1.1.1 Vzroki za afektivno pripadnost.....	15
2.1.1.2 Vzroki za temporalno pripadnost.....	16
2.1.1.3 Vzroki za normativno pripadnost.....	17
2.1.2 Drugi parametri povezani s pripadnostjo.....	17
2.2 POSLEDICE PRIPADNOSTI.....	22
2.2.1 Obdržanje delavcev.....	22
2.2.2 Produktivnost.....	22
2.2.2.1 Prisotnost na delovnem mestu.....	23
2.2.2.2 Produktivnost znotraj vloge.....	23
2.2.2.3 Državlansko obnašanje pri delu.....	23
2.2.2.4 Druge povezave z delom.....	24
2.2.3 Blagostanje delavcev.....	24
3. UPRAVLJANJE PRIPADNOSTI.....	24
3.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN PRIPADNOST.....	25
3.1.1 Izbira zaposlenega.....	25
3.1.2 Socializacija.....	25
3.1.3 Usposabljanje.....	25
3.1.4 Napredovanje.....	26
3.1.5 Solastništvo podjetja.....	26
3.2. SPREMEMBE.....	27
3.2.1 Zmanjševanje števila zaposlenih.....	28
3.2.2 Spojitve in pripojitve.....	28

3.3 PRIPADNOST IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	28
3.4 KAKO PRIPADNOST VIDIJO MENEDŽERJI.....	29
4. EMPIRIČNI DEL.....	30
4.1 METODE IN HIPOTEZE.....	30
4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOTEHNA MKI.....	30
4.2.1 Zgodovina podjetja.....	30
4.2.2 Dejavnost podjetja.....	32
4.2.3 Organizacija in poslovanje podjetja.....	32
4.3 ANALIZA PRIPADNOSTI PODJETJU KOVINOTEHNA MKI.....	38
4.3.1 Anketa.....	38
4.3.2 Analiza pripadnosti podjetju.....	40
4.3.2.1 Analiza afektivne pripadnosti.....	41
4.3.2.2 Analiza temporalne pripadnosti.....	42
4.3.2.3 Analiza normativne pripadnosti.....	43
4.3.3 Demografski dejavniki v povezavi s pripadnostjo.....	45
4.3.3.1 Spol.....	45
4.3.3.2 Starost.....	45
4.3.3.3 Izobrazba.....	46
4.3.3.4 Delovna doba.....	47
4.3.3.5 Delovni sektor.....	48
4.3.3.6 Solastništvo podjetja.....	49
4.3.4 Druge postavke povezane s pripadnostjo.....	50
4.4 POSLEDICE IN UPRAVLJANJE PRIPADNOSTI V KOVINOTEHNI MKI.....	52
4.4.1 Posledice pripadnosti v podjetju.....	52
4.4.2 Upravljanje pripadnosti v Kovinotehni MKI.....	53
4.5 POVZETKI UGOTOVITEV.....	54
ZAKLJUČEK.....	56
LITERATURA.....	57
<b>Priloga A: Anketni vprašalnik.....</b>	<b>59</b>

## UVOD

V času vse hitrejšega tehnološkega razvoja in povečane konkurenčnosti je vse večje zavedanje pri vodstvih podjetij, da so prav delavci njihov največji kapital. To so potrdile tudi številne študije (Steers 1977, Meyer in Allen 1997), ki so dokazale, da je prav pripadnost delavcev tista, ki odločilno vpliva na uspeh podjetja. Kar nekaj je bilo tudi takih, ki so to trditev spodkopali z dejstvom, da ob vse večjih in hitrejših spremembah tako na splošno v gospodarstvu, kot v posameznih gospodarskih subjektih, zaposleni, ki so bolj ali manj nenehno v strahu za svoja delovna mesta in lasten obstanek, nimajo razloga za to, da bi bili pripadni. A kot zatrjujeta Meyer in Allen »delavci, kot človeška bitja, neizogibno razvijejo tako ali drugačno vrsto pripadnosti, ki ima vpliv na njihovo obnašanje pri delu« (Meyer in Allen 1997: ix). Biti pripaden nečemu, je potemtakem v človeški naravi in kot bo razvidno tudi iz nadaljevanja tega dela, je glavna težava in cilj delodajalcev razviti tisto pravo vrsto pripadnosti pri delavcih, zaposlenih, ki bo pripomogla, ne le k izpolnitvi njegovih lastnih ciljev oziroma samouveljavitvi, ampak tudi k izpolnitvi ciljev organizacije kot celote in njenemu uspehu. Res je, kot pravita Meyer in Allenova (1997: 5): »organizacije ne izginjajo, morda le postajajo tanjše, vendar morajo ohraniti osnovno človeško jedro, ki tvori organizacijo«. V prid koncepta pripadnosti govori tudi dejstvo, kot že omenjeno, da ne obstaja ena sama pripadnost, delavci so tako lahko pripadni tako podjetju, kot vodstvu, nadrejenim, sodelavcem, stroki, ipd. in se pri vsakem posamezniku razvije povsem naravno in postopoma. Veliko več literature govori v prid dejstva, da pripadnost delavcev, ne le obstaja, temveč je tudi zelo pomemben koncept življenja organizacije. Preučevanje koncepta pripadnosti traja dobrih trideset let, eno najpomembnejših del s tega področja pa je gotovo delo Meyerja in Allenove (Commitment in The workplace: Research, theory and application, 1997). Ker je to eno osnovnih del s področja pripadnosti, sem na njem temeljila tudi svoje preučevanje, utemeljila pa s serijo člankov, ki dopolnjujejo njuno delo in teorijo. Veliko manj je bilo na tem področju narejenega pri nas. Slovenska literatura temelji v glavnem na člankih, kar pa prav gotovo ne pomeni, da pomen pripadnosti ni poznan in upoštevan pri vodstvih posameznih organizacij. Koliko se v slovenskih podjetjih poslužujejo raziskovanja pripadnosti svojih delavcev mi sicer ni poznano, so pa vsekakor naredili nepregledno število raziskav o zadovoljstvu delavcev na delovnem mestu in drugih tem, ki zadevajo področje organizacijske kulture. To se nanaša predvsem na velika podjetja, kar je razumljivo zaradi same narave velikih oziroma majhnih podjetij. Področje organizacijske kulture, je bilo tisto,



ki me je predvsem zanimalo v povezavi s podjetjem Kovinotehna MKI iz Novega mesta, v prvi vrsti zaradi poznavanja njegove izvirne zgodovine, kar me je sčasoma pripeljalo do teme pripadnosti, ki se mi zdi s tega istega vidika še toliko bolj zanimiva in pomembna. Dejstvo, da je pojem pripadnosti delavcev v Kovinotehni MKI toliko pomemben je zaradi tega, ker je v dobrem desetletju prišlo do spremembe državnega sistema, razpada države in vstopa na veliko evropsko tržišče, kar sicer velja za veliko naših podjetij, a je konkretno podjetje zanimivo predvsem zaradi dejstva, na kakšen način je vse te težave obšlo in preživelo. S konkretnimi podatki in raziskavo pripadnosti v Kovinotehni MKI se bom ukvarjala v drugem delu, saj je najprej potrebno izdelati nekaj teoretskih izhodišč za nadaljnje preučevanje in doseg cilja: dokaz v nadaljevanju navedenih hipotez, poleg tega pa bom opozorila tudi na morebitne pomanjkljivosti v podjetju in nakazala ključne do rešitev. Za doseg tega cilja bom uporabila tako kvantitativne kot kvalitativne metode. Glavnina mojega dela pa bo temeljila na vprašalniku, ki ga bom razdelila med delavce, temelječ na že omenjenem delu Mayerja in Allenove (1997). Potrebne podatke bom pridobila tudi z razgovori z vodstvom podjetja, pregledom organizacijskih dokumentov, zbiranjem podatkov in podobno. V teoretskem delu bom najprej raziskala, sam pojem pripadnosti, različne definicije, s katerimi so povezani sestavni deli, oziroma različne pojavne oblike pripadnosti. Raziskala bom, kaj vpliva na pripadnost in kakšne so njene posledice, ter tudi, kakšni so načini za spodbujanje pripadnosti in povezave z različnimi drugimi področji življenja organizacije.

#### HIPOTEZE:

- Delavci v Kovinotehni MKI so pripadni podjetju, le da je intenziteta povezanosti pri večini srednja.
- Razlike so med delavci v proizvodnji in tistimi v pisarnah, ki so tudi bližje vodstvu.
- Ovira pri doseganju večje pripadnosti je stres, medtem, ko so ostala področja zadovoljiva.
- Večja pripadnost je pri delavcih, ki so se zaposlili pred letom 1995, kot pri tistih, ki so se zaposlili po tem.
- Večja pripadnost je pri tistih, ki imajo lastniški delež v podjetju.

# 1. KONSTRUKCIJA POJMA PRIPADNOSTI

## 1.1 POJEM PRIPADNOSTI

Pripadnost je eden pomembnejših pojmov v organizacijskih analizah. To dokazuje že veliko omemb pojma v strokovni literaturi. Mowday (1998) je naštel 29 citacij člankov izdanih v 1970-ih letih, 100 v 80-ih in 186 v 1990-ih letih, kar po njegovem mnenju dokazuje le povečanje zanimanja za to temo. V preko 30-ih letih preučevanja pripadnosti organizaciji je nastala obsežna literatura, ki se nanaša na povezave, ki se tvorijo med zaposlenimi in organizacijami. Vendar je šlo za drobce in posamezne teorije, zelo malo pa je bilo narejenega na tvorjenju enotnega konsenza glede pomena pripadnosti, kot navajata Meyer in Allenova (1997: viii). Pripadnost sta opredelila kot »psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, kdo bo ostal in kdo ne« (Meyer in Allen v Mesner Andolšek 2002), Barbalet ( v Mesner Andolšek, 2002) pa je bolj splošno pripadnost opredelil kot »čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, ki vpliva na sedanje delovanje«. Sprva je bila pripadnost delavcev videna kot enodimenzionalen konstrukt, kar je bil tudi vzrok neenotnosti in zmed na tem področju. Večina sodobnih avtorjev tako povzema razlago, ki sta jo podala Mayer in Allenova, ki sta pripadnost opredelila kot tridimenzionalni konstrukt.

### 1.1.1 Trikomponentni model pripadnosti

Mayer in Allenova sta pripadnost videla kot psihološko stanje, ki označuje odnos zaposlenih z organizacijo in vpliva na odločitev ostati v organizaciji. Razliko, ki sta jo opazila pri različnih definicijah, pa sta videla v različnih psiholoških stanjih, ki ga opisujejo. Na tej osnovi sta oblikovala tri komponente pripadnosti:

- Afektivna pripadnost se nanaša na emocionalno navezanost, identifikacijo z in vključenost zaposlenega v organizacijo. Posameznik z močno afektivno pripadnostjo ostaja v organizaciji, ker tako želi.
- Temporalna (ang: continuance) ali kalkulativna pripadnost zaposlenega se nanaša na zavedanje stroškov v zvezi z zapustitvijo organizacije. Zaposleni, ki so primarno vezani na organizacijo s temporalno pripadnostjo, ostajajo v njej, ne zaradi tega, ker bi

tako želeli ampak ker tako morajo, saj so stroški povezani z zapuščanjem organizacije preveliki.

- Normativna pripadnost pa se nanaša na občutek dolžnosti, ostati v podjetju. Zaposleni z močno normativno pripadnostjo ostajajo v podjetju, ker čutijo, da je tako prav (glej Meyer in Allen 1997: 11).

Za afektivno, temporalno in normativno pripadnost velja, da to niso tipi ali vrste pripadnosti, ampak sestavni deli, saj se odnos zaposlenega z organizacijo lahko tvori iz različne stopnje vseh treh. Je pa odvisno, od prevladujoče komponente, kakšne posledice ima tovrstna navezanost na organizacijo, k čemur se bom vrnila kasneje.

### 1.1.2 Druge definicije

Meyer in Allenova sta oblikovala tudi lep pregled dotakratnega pojmovanja pripadnosti, kot že rečeno, upoštevajoč psihološko stanje, za katerega je posamezen avtor menil, da je prevladujoče. Kar nekaj avtorjev (na primer R. Mowday (1998) v svojem pregledu 25 let preučevanja pripadnosti) se v svojem delu nanaša na njuno klasifikacijo, zato tudi sama povzemam nekaj zanimivejših definicij:

#### a) Afektivno usmerjene:

- Hall, Schneider in Nygren: Pri pripadnosti gre za proces, s katerim postanejo cilji organizacije in posameznika vse bolj integrirani.
- Buchanan: Pripadnost je afektivna navezanost na cilje in vrednote organizacije, na vlogo v odnosu na cilje in vrednote in na organizacijo kot tako, razen na njene instrumentalne vrednosti.
- Mowday, Porter in Steers: Pri pripadnosti gre za relativno moč posameznikove identifikacije in vključenosti v posamezno organizacijo.

#### b) Stroškovno osnovane

- Hrebiniak in Alutto: Pripadnost je strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat transakcije posameznik - organizacije v naložbah skozi čas.

### c) Obligacija ali moralna obveznost

- Wiener in Gechman: Obnašanja, povezana s pripadnostjo so socialno sprejemljiva obnašanja, ki presežejo formalna in/ali normativna pričakovanja bistvena za objekt pripadnosti.
- Wiener: Pri pripadnosti gre za celoto internaliziranih normativnih pritiskov za delovanje na način, ki ustreza ciljem in interesom organizacije (glej Meyer in Allen 1997: 12).

### 1.1.3 Drugi klasifikcijski sistemi

O'Reilly in Chatman (1986) sta se zgledovala po Kellmanu pri konceptualizaciji alternativnih oblik pripadnosti. Klasifikacija pa se ne razlikuje mnogo od Meyerjeve in Allenove. Vez med zaposlenim in organizacijo po njunem mnenju lahko prevzame obliko privolitve, identifikacije in internalizacije. Identifikacija se pojavi, ko se zaposleni obnašajo na določen način, ker želijo ohraniti odnos z organizacijo zaradi njenih vrednot ali ciljev, čeprav le-teh morda sami ne prevzamejo. Tu je tudi bistvena razlika z internalizacijo, saj ta odraža obnašanje, ki ga ženejo notranje vrednote ali cilji, ki so skladni s cilji ali vrednotami organizacije. Pri internalizaciji je torej intenziteta povezanosti posameznika z organizacijo najmočnejša, pri identifikaciji srednja in pri privolitvi šibka. Pri privolitvi torej ne gre za spoštovanje vrednot in ciljev organizacije, še manj pa za njihovo ponotranjenje, temveč bolj za strinjanje z njimi zaradi določenih nagrad. Kar nekaj avtorjev je razlikovanje med internalizacijo in identifikacijo zavrglo (Becker in Caldwell ter Sutton in Harrison), vendar so drugi razliko dokazovali tako s teoretično racionalizacijo (Ashforth in Mael, Jahoda, Kelman ter O'Reilly in Chatman) kot z pomanjkanjem dokazov, ki bi dokazovali nasprotno (Kelman, Klein, Romer in Smith) (glej Becker in drugi, 1996). Ta zaključek potrjuje tudi dejstvo, da so osnove pripadnosti na različen način povezane z drugimi variablami.

Navezanost posameznika na organizacijo lahko prevzame različne oblike kombinacije teh treh, pri tem pa se razlikujejo tudi posledice. Becker in drugi (1996) tako internalizacijo razlikujejo od identifikacije po tem, da je prva bolj pozitivno in močnejše povezana s produktivnostjo kot slednja.

## 1.2 OSREDOTOČENOST PRIPADNOSTI

Delavec pa ni pripaden le podjetju, lahko gre za pripadnost timu, nadrejenim, sodelavcem, vodstvu ali sindikatu. Te pojavne oblike pripadnosti lahko soobstajajo, od tega, katera je močnejša pa je seveda odvisen učinek te pripadnosti. Ena drugo lahko tudi izključujejo, kar lahko privede do nesoglasij in trenj. Podskupine in kolektivi, katerim lahko pripada in je pripaden posameznik so ponavadi povezane, se pravi da, če je posameznik del ene, je tudi del druge. Pripadnosti se torej pokrivajo, pri tem pa tudi nasprotujejo. Pripadnost posameznemu sestavnemu delu organizacije pomeni posreden vpliv na pripadnost organizaciji kot celoti (glej Meyer in Allen 1997: 19), ta učinek je še toliko močnejši za sestavne dele, psihološko bližje organizaciji, kot je vodstvo ali nadzorniki. Reichersova (v Meyer in Allen 1997) je odkrila, da je pripadnost organizaciji bistveno povezana samo s pripadnostjo ciljem in vrednotam vodstva organizacije. Na to sta opozorila tudi Meyer in Allen (1997: 19): »ko raziskovalci merimo pripadnost organizaciji kot celoti, ponavadi merimo pripadnost zaposlenega top managementu«. Zato sta oblikovala matrico, v kateri povezujeta multidimenzionalno naravo pripadnosti glede na obliko in osredotočenost.

Razlikovanje pripadnosti glede na sestavne dele organizacije sta Becker in Billings (v Meyer in Allen 1997: 19) uporabila za oblikovanje profilov pripadnosti. Štirje dominantni so:

- a) *Lokalno pripadni* - posamezniki, ki so navezani na nadzornika in delovno skupino
- b) *Globalno pripadni* - navezani na vodstvo in organizacijo
- c) *Pripadni* - navezani tako na lokalna kot na globalna središča
- d) *Nepripadni* - niso navezani ne na eno, ne na drugo.

Najvišjo raven zadovoljstva pri delu sta Becker in Billings (v Meyer in Allen, 1997) opazila prav pri tistih, ki so pripadni tako lokalnim kot globalnim središčem. Najmanj verjetnosti je, da bodo ti zapustili službo in so izkazovali največ prosocialnega obnašanja. Med lokalno pripadnimi in globalno pripadnimi niso našli bistvenih razlik v obnašanju in so jih umestili med pripadne in nepripadne.

Becker in drugi (1996) pravijo, da dokler je zaposleni član organizacije, mu narava dela diktira tesnejšo povezanost z neposredno nadrejenimi, razliko med pripadnostjo le-tem in organizaciji pa razlikujejo tudi sami zaposleni. Medtem, ko so pokazali, da splošna pripadnost ni povezana s produktivnostjo na delovnem mestu, po njihovem mnenju prav nasprotno velja

za pripadnost nadrejenim. To je seveda v redu dokler imajo nadrejeni in organizacija iste vrednote, saj je v tem primeru ponotranjanje nadzornikovih vrednot isto kot ponotranjanje vrednot organizacije, če si pa ta dva niza vrednot nasprotujeta, lahko pride do trenj.

Bistvene razlike so Bergmann in drugi (2000) odkrivali med pripadnostjo organizaciji, profesiji in sindikatu. Pokazali so, da sta delovna doba in vodstveni položaj pozitivno povezana s pripadnostjo organizaciji, izkušnje v konkretni profesiji (v njihovem primeru medicinske sestre) pa s pripadnostjo profesiji. Od raziskovanih praks upravljanja s človeškimi viri so bile tri povezane s pripadnostjo organizaciji, dve s pripadnostjo profesiji, nobena pa s pripadnostjo sindikatu. Pripadnost profesiji je bila povezana s tistimi komponentami, ki so relativno stabilne v organizacijah znotraj profesije, kot so plača in priložnost za napredovanje. Organizacijsko specifične variable pa potemtakem niso povezane s tovrstno pripadnostjo. Medtem, ko tu nivo moči ni pokazal povezanosti, pa je to edina variabla, ki je vsaj delno povezana s pripadnostjo sindikatu, kljub temu, da Bergmann in drugi (2000) opozarjajo, da je ta izid lahko povezan z dejstvom, da je bila raziskava delana na vzorcu medicinskih sester oziroma Združenju ameriških medicinskih sester, ki nima primarne vloge pri pogajanju za plače, delovni čas in delovne pogoje.

## 2. VZROKI IN POSLEDICE PRIPADNOSTI

Pojma pripadnosti ni mogoče dobro raziskati brez poznavanja vzrokov, ki so pomembni in potrebni za njegov nastanek, prav tako pa ne brez poznavanja tega, kar je rezultat pripadnosti. Ta tema je pomembna tako v akademskem smislu, kot tudi s področja samih uporabnikov - se pravi managerjev idr.

### 2.1 VZROKI PRIPADNOSTI

»Vzroki pripadnosti so različni po naravi in izvoru« (Steers 1977: 53) Stvari, ki vplivajo na pripadnost je Steers (1977) razdelil v tri kategorije:

- osebne lastnosti,
- značilnosti dela,
- delovne izkušnje.

Osebne lastnosti sestavljajo tiste variable, ki definirajo posameznika. S pripadnostjo so povezane:

- starost,
- priložnost za dosežek,
- izobrazba,
- napetost med vlogami,
- osnovni življenjski interes.

Značilnosti dela se medtem povezuje z

- izzivi na delovnem mestu,
- priložnostmi za socialno interakcijo,
- povratnimi informacijami.

Delovne izkušnje, ki vplivajo na pripadnost pa so:

- odnos skupine do organizacije,
- odvisnost v in od organizacije ter zaupanje,
- zaznava osebnih investicij in lastnega pomena za organizacijo.

Steers (1977) je vplive na pripadnost našel v vseh treh kategorijah, med katerimi so najbolj izstopale delovne izkušnje. Pokazal je, da na pripadnost najbolj vplivajo:

- potreba po dosežku,
- odnosi skupine do organizacije,
- izobrazba (obratno),
- odvisnost od organizacije,
- zaznan osebni pomen za organizacijo in
- identiteta nalog.

Steers (1977) to razlaga s potrebo po dokazovanju in uresničevanju potreb, želja in sposobnosti, s katerimi vsak zaposleni pride v podjetje, od le-tega pa je odvisno, ali ima razvite mehanizme, ki bodo to omogočili in s tem spodbudili pripadnost. Pri bolj izobraženih delavcih pa je zagotavljanje tega še težje, zato Steers (1977) trdi, da so izobraženi bolj verjetno pripadni, na primer, profesiji.

### 2.1.1.1 Vzroki za afektivno pripadnost

Steers (1977) je postavil dobre temelje za poznavanje vzrokov pripadnosti, ni pa upošteval multidimenzionalne narave pripadnosti. Delitev variabel na organizacijske in osebne lastnosti ter delovne izkušnje upoštevata v svoji klasifikaciji tudi Meyer in Allenova (1997), vendar glede na to ali gre za afektivno, normativno ali temporalno pripadnost.

Kar zadeva organizacijske lastnosti so z afektivno pripadnostjo raziskovalci povezovali teme kot je organizacijska struktura - večjo afektivno pripadnost naj bi spodbujala decentralizacija kljub temu da Meyer in Allenova (1997: 42) pravita, da za to ne obstajajo čvrsti in konsistentni dokazi. Veliko več pozornosti posvečata tvorjenju politik na nivoju organizacije predvsem kar zadeva načelo pravičnosti in način sporočanja/posredovanja politik.

Pri raziskavah o osebnostnih lastnostih se omenja predvsem demografske variable (spol, starost, delovna doba,...) in dispozicijske variable (osebnost, vrednote). Tudi tu demografske variable Meyer in Allenova zavrneta kot nekonsistentne. Medtem ko spolne razlike pripisujeta različnih značilnostim dela, starost (ki pa je slabo povezana z afektivno pripadnostjo) pa preučevanju specifičnih kohort in možnosti, da imajo starejši več pozitivnih delovnih izkušenj, pa za delovno dobo pravita, da je pozitivno povezana z afektivno pripadnostjo. Zakonski stan in izobrazbena raven pa prav tako nista povezana z afektivno pripadnostjo. Kot trdijo Laker in Steffy ter Mathieu in Zajac (v Cheung 2000: 128) so moški in starejši bolj pripadni organizaciji kot pa ženske in mlajši zaposleni. Cheung (2000) razlog vidi v dejstvu da so prvi bolj odvisni od organizacije in jo zato bolj cenijo. Glede dispozicijskih variabel obstajajo pičli dokazi, da posamezniki z določenimi osebnostnimi lastnostmi oblikujejo močnejšo afektivno pripadnost, Maeyer in Allenova (1997) pa pravita, da gre bolj verjetno za navezavo na določene delovne izkušnje. Povezava naj bi bila tudi med percepcijo lastnih kompetenc in afektivno pripadnostjo, a velja tu opozorilo, da je možno, da tisti z večjimi zmoglostmi izberejo boljše podjetje in so mu zato tudi toliko bolj pripadni. Na to se navezuje tudi Cheung (2000), ko povezuje nižjo izobrazbo z manj alternativnimi viri za prejemanje nagrad. Če ne drugega Meyer in Allenova (1997) področje osebnostnih razlik in njihov vpliv na pripadnost označita kot zanimiv in vreden nadaljnjih raziskav.

Največ študij pa se je osredotočilo na delovne izkušnje, kjer so tudi najmočnejše povezave z afektivno pripadnostjo. Obseg dela se povezuje z zadovoljstvom in motivacijo in afektivno



pripadnostjo. Ta je povezana tudi z izzivi delovnega mesta, stopnjo avtonomije in veščinami, ki jih zaposleni uporablja. Z afektivno pripadnostjo je povezana tudi vloga zaposlenega v organizaciji, saj naj bi bila pripadnost nizka med tistimi, ki ne vedo, kaj se od njih pričakuje in ki doživljajo konflikt vlog. Tudi odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi vplivajo na razvoj afektivne pripadnosti (glej Meyer in Allen 1997: 45).

Taormina (1999) je med demografskimi variablami najmočnejšo povezanost našel pri zakonskem stanu, kar pomeni, da so zaposleni bolj čustveno vezani na organizacijo, a je pojasnilo to le 2 odstotka variance. Veliko več - kar polovico variance - sta pojasnili socializacijski variabli treninga in prihodnjih možnosti. Torej zaposleni, ki so menili, da jim je bilo omogočeno dovolj usposabljanja in da imajo dobre možnosti za razvoj kariere so občutili močno navezanost na organizacijo.

#### 2.1.1.2 Vzroki za temporalno pripadnost

»Temporalna pripadnost je lahko rezultat katerega koli dejanja ali dogodka, ki povečuje stroške zapuščanja organizacije, če zaposleni prepozna te stroške.« (Meyer in Allen 1997: 56) Meyer in Allenova te dogodke in dejanja delita na naložbe in alternative.

Pri naložbah gre za nekaj vrednega - čas, denar, trud - kar zaposleni lahko zgubi, če zapusti organizacijo. Pri alternativah pa gre za zaznavo zaposlenega o alternativnih možnostih zaposlitve. Tako bodo imeli zaposleni, ki mislijo, da imajo veliko alternativnih možnosti za zaposlitev, šibkejšo temporalno pripadnost. Tako na naložbe kot na alternative lahko vpliva veliko različnih stvari, pomembna pri tem pa je zaznava zaposlenega - zaposleni se mora zavedati, da alternative in naložbe ostajajo in kakšne so njihove posledice. Variable, ki vplivajo na temporalno pripadnost so lahko ali pa ne-povezane s službo (pri slednjem gre lahko npr. za družino zaradi katere se oseba ne more preseliti zaradi menjave službe).

Empirični dokazi so temporalno pripadnost povezali s prenosljivostjo veščin in izobrazbe na drugo organizacijo, z vlogo zaposlenega kot glave družine (glavni vir dohodka družine) in pa starostjo ter delovno dobo. Za slednjo Cheung (2000: 128) pravi, da če je delo v organizaciji pozitivna izkušnja, pripadnost zaposlenega raste s trajanjem zaposlitve. Cheung pa je z večjo pripadnostjo povezal tudi z dejstvom, da je nekdo poročen in ima več otrok. Meyer in Allenova (1997: 60) pravita da se vzroki temporalne pripadnost s časom akumulirajo, vendar

pa opozarjata, da so tu rezultati raziskav mešani in naj zato starosti in delovne dobe ne bi jemali kot neposredne napovedovalce temporalne pripadnosti.

Edina demografska variabla, ki jo je v povezavi s temporalno pripadnostjo raziskoval Taormina (1999) je bilo število zaposlenih, ki pa je razložilo le malo variance. Kljub temu dejstvo utemeljuje s tem, da večja podjetja zaposlenim nudijo več varnosti ali da jih kot take vidijo zaposleni. Kar štirikrat več je pojasnila socializacijska variabla treninga, kar nakazuje, da organizacije, ki omogočijo dobro usposabljanje bolj spodbujajo pripadnost. Zaposleni potemtakem lahko smatrajo, da jih usposabljuje za specifično delovno področje, kar jim omogoča manj alternativnih virov zaposlitve.

### 2.1.1.3 Vzroki za normativno pripadnost

Meyer in Allenova (1997) pravita, da se o tej vrsti pripadnosti ve najmanj. Normativno pripadnost so raziskovalci povezovali s socializacijo v določenem podjetju in s tem internalizacijo norm in vrednost. Pri tem se ponotranji tudi prepričanje o pomenu zvestobe organizaciji. Normativna pripadnost naj bi se razvila tudi na osnovi naložb organizacije v zaposlenega, ki se zdijo, da jih je težko povrniti (npr. šolnine). Normativna pripadnost pa se lahko razvije tudi na osnovi psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo, ki se nanaša na menjalno razmerje in vzajemne obligacije.

Tudi Taormina (1999: 1071) je pokazal, da demografske variable ne pojasnijo veliko. Nekoliko povezanosti je pokazal le zakonski status, kar po njegovem odraža tendenco, da poročeni, bolj pogosto kot samski delodajalce vidijo kot družino in se tako počutijo bolj dolžne. Veliko več pa so razložile socializacijske variable, še največ obeti za prihodnost.

### 2.1.2 Drugi parametri povezani s pripadnostjo

- ZAPOSLeni NA VIŠJIH NIVOJIH

Kalleberg in Reeve (v Cheung 2000: 128) trdita, da so zaposleni na višjih ravneh v organizaciji nagnjeni k večji pripadnosti. Kot pravi Cheung (2000), menjalna teorija utemeljuje učinek nivoja zaposlitve z večjo količino zaupanja in investicij organizacije v

zaposlene na višjih nivojih. Zaposleni torej to vračajo z večjo pripadnostjo. Zaposleni tudi prejema večjo podporo organizacije zaradi svojih prispevkov organizaciji.

- **PLAČA**

Pravično plačilo je seveda temelj vsakega razmerja med zaposlenim in delodajalcem, oziroma organizacijo vendar pa ali je enostavno povečevanje plače dovolj za povečanje zadovoljstva, motivacije, ali pripadnosti? Parker in Wrightova (2001) sta v svoji raziskavi na to temo odkrila neposredno povezavo med zadovoljstvom s kompenzacijo in pripadnostjo: »Večje kot je zadovoljstvo, večja je pripadnost« Da pa bi bil zaposleni zadovoljen s plačo, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji:

- zaposleni morajo verjeti, da je plača, ki jo prejmejo pravična glede na delo, ki ga naredijo,
- da so nadomestila, kot so plača, spodbude in nagrade primerljivi s tržnimi razmerami in v primerjavi z ljudmi, ki opravljajo isti posel v podobnih razmerah.

Na največ težav pa sta naletela pri plačilu glede na produktivnost. Ta je osnova kompenzacijskih programov v veliko podjetjih. Medtem ko je koncept racionalen in praktičen, so rezultati dvoumni. Predvsem iz perspektive zaposlenih, koncept ni storil, za kar je bil mišljen, kljub temu, da je bil zelo uspešen v določenih okoljih.

Plačilo oziroma kompenzacije na sploh, ki so nekoliko nad standardom v panogi lahko prinesejo podjetju zelo dober ugled delodajalca, ki tako lažje pritegne, ohrani in motivira zaposlene, vendar pa so prav toliko pomembni tudi drugi nivoji, kot sta na primer fleksibilnost dela in dobra organizacijska kultura. Denarna plačila so, kot zaključujeta Parker in Wrightova (2001) le delček v zelo kompleksnem mozaiku, so pomembni in potrebni vendar ne brez upoštevanja nedenarnih nagrad.

Steven Berglas (1996) tu dodaja, da zunanje nagrade na dolgi rok veliko hitreje izgubijo svoj motivacijski učinek. Velik poudarek, ki ga menedžerji dajejo zunanjemu nagrajevanju po njegovem mnenju prihaja zaradi socialnega pritiska: »Naša kultura kot ideal ponuja tiste, ki so veliko zaslužili«.

- ETIČNI PROGRAMI

Etični programi v podjetjih delujejo kot sistem organizacijskega nadzora za ustvarjanje dobrega obnašanja zaposlenih. Teoretiki razlikujejo med dvema pristopoma k vpeljevanju etičnih programov. Prvi se nanaša na privolitev, oziroma spoštovanje pravil, ki se nanaša na sistem kazni in nagrad, povezanih s spoštovanjem. Drugi pristop pa je veliko manj prisilen in je obrnjen k vrednotam. Pristop, ki se nanaša na privolitev poudarja razglaševanje formalnih politik in razvoj organizacijskih postopkov za nadzorovanje obnašanja in vsiljevanje teh politik. Po drugi strani pa k vrednotam obrnjen pristop skuša apelirati na težnje zaposlenih po etičnem obnašanju in poudarja svetovanje, izobraževanje in oblikovanje vlog in ne toliko pravila, nadzorovanje in disciplino. Weaver (2001) trdi, da ta dva pristopa nista nujno izključujoča. Vendar pa imata ti dve različni orientaciji različne posledice. Tako privolitev kot obrnjenost k vrednotam utrjujeta zavedanje o etičnih problemih pri zaposlenih, povečujejo pripravljenost za iskanje nasveta glede etičnih težav in zmanjšujejo količino neetičnega obnašanja v organizacijah. Vendar pa ima vpeljevanje sistema vrednot v etične programe dodatne pomembne posledice. Ena teh je tudi utrjevanje pripadnosti zaposlenih. To se zgodi preko vpliva na percepcijo organizacijske podpore. Ko je tak etični program umeščen, viden poudarek na skupnih etičnih vrednotah lahko privede do večje pripadnosti, preko zmanjšane konflikta med organizacijsko in ekstra-organizacijskimi vlogami zaposlenega. Pomembno pa je, da zaposleni etičnih programov ne vidijo kot sredstvo za zaščito najvišjega menedžmenta in prenašanje krivde za etične spodrsrljaje na zaposlene. Pri tem so namreč zelo možne negativne posledice.

- DEMOGRAFSKE VARIABLE IN SOCIALIZACIJA

O neznatnem vplivu demografskih variabel smo govorili že zgoraj. Dejstvo, da le - te praktično nimajo vpliva je za menedžerje prav gotovo ugodno, saj so to stvari, na katere praktično nimajo vpliva, kar bi potemtakem pomenilo, da tudi na pripadnost ne morejo vplivati. Socializacija pa je tista, ki je v popolni domeni menedžerjev in povečini ima vpliv na pripadnost. Socializacijski programi morajo biti torej zelo natančno načrtovani. Kar zadeva usposabljanje mora biti le-to načrtovano tako, da bo omogočilo veščine, ki jih zaposleni potrebuje ne le za opravljanje svojega dela ampak tudi za nadaljnji razvoj. Glede na to, da

veliko zaposlenih svoje nadzornike vidi kot učitelje, je dobrodošlo, da se le-ti ponudijo kot učitelji.

Razumevanje službe in tega kako organizacija deluje, je prav tako pomembno. Pri tem morajo menedžerji paziti, da odstranijo dejavnike, ki uničujejo harmonijo v podjetju in povzročajo konflikt, saj ima lahko v nasprotnem primeru spoznavanje podjetja s strani zaposlenega povsem nasproten učinek. Ko namreč količina informacij narašča pri zaposlenem je vse večja tudi možnost, da naleti na neprijetne informacije o tem, kako podjetje deluje, kar lahko izniči prvoten učinek informiranja.

Bistvenega vpliva pa je tudi podpora sodelavcev, ki je pomemben psihološki faktor za dobro prilagoditev delavca, kar lahko menedžerji zagotovijo predvsem z ustvarjanjem priložnosti za prijetno socialno interakcijo (npr. interesne skupine). Podpora sodelavcev, kot je dokazal Taormina (1999: 1073), pomembno vpliva na zadovoljstvo delavcev in preko tega tudi na pripadnost. V njegovi raziskavi je, da podpora sodelavcev na primer pojasnila štiri do osem krat več variance kot na primer spol, kar zadeva zadovoljstvo na delovnem mestu. Podobno je pokazala tudi moja raziskava na konkretnem primeru Kovinotehne MKI, kjer se je na razmeroma visoko pripadnost delavcev podjetju navezovalo (vsaj posredno) tudi močno tvorjenje prijateljskih vezi med sodelavci.

Zelo pomemben socializacijski faktor pa so tudi prihodnje možnosti. Taormina (1999: 1071). je dokazal, da so glavni pokazatelji zadovoljstva z delom možnosti za napredovanje v podjetju, celo bolj kot delavnik izobrazbe. Zaposleni morajo imeti obetajoč vpogled v prihodnost v podjetju. To se predvsem nanaša na nove zaposlene, ki vstopijo z določenimi pričakovanji, ampak pogosto utrpijo realnostni šok, ko dojamajo, da so precenjevali svoje možnosti. Posledice tega šoka je možno ublažiti z raznimi bonusi ali nagradami in jasno razlago, kako jih lahko doseže. Podobno velja tudi za tiste, ki so zaposleni dlje časa in so morda že pričakovali napredovanje.

- UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN PRIPADNOST

S socializacijo je tesno povezana tudi tema upravljanja s človeškimi viri. Ti postopki so namreč ključnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje pripadnosti delavcev, vendar kot pravita Meyer in Smithova, ti vplivi niso »ne neposredni ne brezpogojni« (Meyer in Smith

2000). Povezavo so našli tako med dejanskimi, kot med dojetimi praksami upravljanja s človeškimi viri. Bolj verjetno je namreč, da bodo delavci pripadni organizaciji, če bo le-ta pripadna njim, se pravi, če jih bo podpirala. Pripadnost pa je povezana tudi s zaznavo pravičnosti organizacije. Tako kot te dve pa sta Meyer in Smithova dokazala, da so tako z afektivno kot normativno pripadnostjo povezane vse ocenjevalne mere upravljanja s človeškimi viri. V raziskavi sta se namreč osredotočila predvsem na ocenjevanje dela, koristi, usposabljanje in razvoj kariere. Temporalna pripadnost se, kot sta nadalje pokazala, ni bistveno povezovala s temi postavkami, ampak bolj z demografskimi variablami, kot so starost, spol in delovna doba. Tudi podpora organizacije in proceduralna pravičnost sta bila med sabo povezana, prav tako pa tudi afektivna in normativna pripadnost. Vendar pa na povezavo med praksami upravljanja s človeškimi viri in afektivno pripadnostjo vpliva dojeta organizacijska podpora in v manjšem obsegu tudi proceduralna pravičnost. Prakse upravljanja s človeškimi viri so namreč tiste, s katerimi organizacija lahko izkazuje svojo podporo zaposlenim in tako spodbuja oziroma utrjuje navezanost zaposlenih nanjo. Podobno velja tudi za normativno navezanost zaposlenih na organizacijo, vendar z razliko, da tu vmes poseže tudi vpliv afektivne pripadnosti. Meyer in Smithova (2000) pa nista uspela dokazati vpliva med praksami upravljanja s človeškimi viri in temporalno pripadnostjo, dopuščata pa možnost, da na to vrsto pripadnosti vplivajo posamezni postopki upravljanja s človeškimi viri, ki povečujejo stroške zapuščanja podjetja.

Med raziskanimi funkcijami upravljanja s človeškimi viri je bila ocena razvoja kariere najboljši napovedovalec afektivne in normativne pripadnosti, saj s pripravo zaposlenega na prihodnost v organizaciji le-ta ustvarja zaznavo podpore in utrjuje vez z zaposlenim. Podobno velja tudi za videnje zaposlenega o ocenah dela, le da je tu vez do organizacijske podpore posredna preko pravičnosti. Ocena zaposlenih o sistemu nagrad je povezana z afektivno in normativno pripadnostjo, le da sta pravičnost postopkov in organizacijska podpora posredni dejavnik le pri prvi. Za program usposabljanj Meyer in Smithova (2000) menita, da vpliva na pripadnost takrat ko je to usposabljanje pomembno za razvoj kariere v organizaciji.

Prakse upravljanja s človeškimi viri torej vplivajo na obnašanje in odnose zaposlenih oziroma povečujejo učinkovitost podjetja z ustvarjanjem pogojev, s katerimi postanejo zaposleni vključeni v organizacijo in delajo bolj zavzeto za doseg organizacijskih ciljev. Ellen Whitener (2001) je prakse upravljanja s človeškimi viri razdelila med kontrolne in pripadnostne. Za razliko od prvih, ki cilj poskušajo doseči s strogimi pravili dela in postopki

ter so osnovane na nagradah za output so pripadnostne prakse upravljanja osnovane na pogojih, ki spodbujajo zaposlene, da se identificirajo s cilji organizacije. Te prakse vključujejo selektivno zaposlovanje, razvojne ocene, tekmovalne in nepristranske kompenzacije ter obsežno usposabljanje in razvojne dejavnosti. Na osnovi menjalne teorije je tudi Whetenerjeva pokazala, da pripadnost zaposlenih organizaciji izhaja iz njihove zaznave pripadnosti in podpore delodajalcev. Prav zaupanje je tisto, ki sicer delno, ampak vendarle posreduje med dojeto podporo organizacije in pripadnostjo. Zaupanje in pripadnost zaposlenega pa sta močnejša, ko ta verjame, da organizacija podpira njih.

Kot sta povedala Shepherd in Mathews (2000) je prav pripadnost tista, ki deli upravljanje s človeškimi viri od tradicionalnega kadrovskega menedžmenta.

## 2.2 POSLEDICE PRIPADNOSTI

Prav tako kot vzroke za pripadnost pa je ključnega pomena tudi poznavanje posledic pripadnosti. Najbolj pogosta vprašanja povezana s pripadnostjo so se nanašala na dejstvo, ali je pri bolj pripadnih delavcih večja prisotnost na delovnem mestu, večja produktivnost in manjša fluktuacija ter seveda ali pripadnost vpliva na zadovoljstvo delavcev.

### 2.2.1 Obdržanje delavcev

Meyer in Allenova (1997: 26) sta dokazala negativno vez med pripadnostjo in namenom oditi iz podjetja ter dejanskim odhodom. Kljub temu, da je vez najmočnejša pri afektivni pripadnosti obstaja tudi pri temporalni in normativni. Vendar opozarjata, da je v določeni meri odhod delavcev lahko tudi koristen, saj nima smisla na vse pretege poskušati zadržati slabe delavce.

### 2.2.2 Produktivnost

Večina menedžerjev pa vendarle od delavcev želi več kot to, da so še najprej zgolj del organizacije ampak da delo opravljajo nad povprečjem in nad pričakovanji.

### 2.2.2.1 Prisotnost na delovnem mestu

Afektivna pripadnost je pozitivno povezana z delovno prisotnostjo, medtem ko za temporalno pripadnost Meyer in Allenova (1997) nista našla bistvenih povezav. Normativna pripadnost je prejela zelo malo pozornosti. V nekaterih študijah so jo povezovali s prostovoljno odsotnostjo, v drugih pa ne. Afektivna pripadnost je na tem področju prejela več zanimanja. Številne študije so potrdile trditev Meyerja in Allenove (1997: 27), da tovrstna pripadnost koristi, kadar ima zaposleni izbiro ali bo prišel na delo ali ne.

### 2.2.2.2 Produktivnost znotraj vloge

Po Meyeryu in Allenovi (1997: 28) se nanaša na izvedbo zahtevanih nalog glede na razlikovanje med tistimi lastnostmi dela, ki predstavljajo dolžnosti, dosežke in dejavnosti in se smatrajo kot del službe in tistimi, ki presegajo opise dela.

Zaposleni z močno afektivno pripadnostjo, kot pravita Meyer in Allenova (1997: 29) »delajo bolj pridno in izvajajo naloge bolje«. Pri temporalni pripadnosti pa ima verjetnost, da bodo zaposleni s temporalno pripadnostjo ostali pri podjetju dlje nekaj pozitivnih povezav s produktivnostjo. Za normativno pripadnost pa veljajo podobne povezave kot pri afektivni, le da šibkejše.

### 2.2.2.3 Državlansko obnašanje pri delu

Za veliko zaposlenih delo pomeni veliko več kot prisotnost na delovnem mestu in izpolnjevanje zadanih nalog. Sem spada dodatna pomoč sodelavcem, prostovoljno opravljanje posebnih dejavnosti, točnost, namenjanje posebne pozornosti sodelavcem in strankam in podajanje predlogov, ko se pojavijo težave. Vse te dejavnosti so veliko bolj verjetne pri zaposlenih z afektivno pripadnostjo. Podobno velja za normativno pripadnost, le da so tu vezi šibkejše. Pri temporalni pripadnosti so raziskave mešane. Ene pravijo, da med temporalno pripadnostjo in državljanskim obnašanjem ni povezave, druge pa, da je negativna (glej Meyer in Allen 1997: 34).



#### 2.2.2.4 Druge povezave z delom

Pripadnost se povezuje tudi z načinom, na katerega zaposleni reagirajo na nezadovoljstvo z delom. Raziskave so pokazale povezanost afektivne pripadnosti s pripravljenostjo predlagati inovacije in sprejeti stvari take kot so in negativno s pasivnim umikom od sporne situacije. Prav obratno pa pri slednjem velja za temporalno pripadnost.

Ena od posledic pripadnosti je vezana tudi na etično področje. Manj verjetno je, da bo pripaden delavec prijavil podjetje, če zazna neetično, oziroma nelegalno početje, kljub temu, da nekateri zatrjujejo ravno obratno (glej Hirschman v Meyer in Allen 1997: 36). Najverjetneje pa je, da bo prijavil podjetje tisti z zmerno pripadnostjo, se prav bolj verjetno kot tisti z majhno.

Kar pa zadeva verjetnost, da bo sam delavec postopal neetično, pa je Wahnova (v Meyer in Allen 1997: 36) ugotovila, da je manj verjetno, da se bodo zaposleni z močno temporalno pripadnostjo vključevali v neetično obnašanje, ki bi lahko škodovalo njihovi karieri, kar pa ne velja za dejavnosti na račun sodelavcev.

#### 2.2.3 Blagostanje delavcev

Pripadnost ima vpliv na blagostanje delavcev in obnašanje izven delovnega mesta. Kar zadeva afektivno pripadnost, je prav gotovo lažje delati v okolju v katerem imajo zaposleni pozitiven občutek, nekateri pa so to povezovali celo s stresom. S slednjim naj bi bila povezana tudi normativna pripadnost, niso pa našli povezav s temporalno pripadnostjo (glej Meyer in Allen 1997).

### 3. UPRAVLJANJE PRIPADNOSTI

Večina tem upravljanja pripadnosti se osredotoča na upravljanje s človeškimi viri, pomembni vplivi pa prihajajo tudi s področja sprememb. Povsod ima velik pomen doživljanje, se pravi, kako določeno spremembo ali akcijo menedžmenta doživi/vidi zaposleni.

### 3.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN PRIPADNOST

Če sem v prejšnjem poglavju na upravljanje s človeškimi viri gledala v smislu splošne povezave s pripadnostjo, bom tu pregledala konkretne akcije menedžmenta v okviru upravljanja s človeškimi viri in kako lahko le-ti vplivajo na pripadnost oziroma jo spodbujajo s temi konkretnimi akcijami.

#### 3.1.1 Izbira zaposlenega

Rekrutiranje in selekcija sta prav gotovo osnovna postopka znotraj upravljanja s človeškimi viri. Prva informacija, ki jo zaposleni dobi, ko pride v podjetje ali se konec koncev šele odloča ali bo postal del podjetja je prav gotovo ključnega pomena za nadaljnje delo. Prav tako pomembno pa je, kot zatrjuje Wanous (v Meyer in Allen 1997: 70), da pri tem dobi neko realistično sliko, kar bo v nadaljevanju povečalo zadovoljstvo in pripadnost. Pri tem gre za verodostojnost podjetja, svobodno izbiro službe na osnovi realnih podatkov in lažje soočanje s težavami, če zaposleni vedo na kaj lahko naletijo. To je še posebej pomembno pri kandidatih, ki bi lahko imeli nerealistična pričakovanja, v ekonomski situaciji, ko zaposleni ni prisiljen vzeti katerekoli službe in pri službah, ki imajo več negativnih posledic.

#### 3.1.2 Socializacija

Zelo pomembno je, da novinec naleti na pozitivno podporo članov organizacije zaradi česar bo pripadnost kasneje močnejša. Utrjevanje njegove samozavesti in omogočanje podpore okolja sta izrednega pomena. Organizacija mora spoznati novinca s cilji in vrednotami, informacije pa morajo biti prilagojene stopnji kariere.

#### 3.1.3 Usposabljanje

Usposabljanje pozitivno vpliva na pripadnost, vzajemno pa naj bi to vplivalo tudi na občutek, da je usposabljanje izpolnilo pričakovanja in potrebe zaposlenega. Tannenbaum (v Meyer in Allen 1997: 75) pa je ugotovil celo, da pripadnost vpliva na uspeh usposabljanja. Bolj pripadni zaposleni so po njegovem mnenju bolj motivirani za usposabljanje.

### 3.1.4 Napredovanje

Pripadnost naj bi bila večja pri zaposlenih, ki so napredovali. Če zaposleni smatra, da organizacija prosta delovna mesta zapolnjuje z napredovanjem znotraj organizacije, to zanje lahko pomeni, da jim je pripadna, kar prav tako deluje recipročno. Napredovanje pa ima velik pomen glede na to, kdo je, ali ni napredoval. Morda najpomembneje je, da kandidat za napredovanje, ne glede na to, ali mu je uspelo ali ne, proces izbora smatra za pravičnega, predvsem za tiste na sredini kariere. Ne-napredovanje zmanjšuje afektivno pripadnost, povečuje pa temporalno, organizacije pa morajo biti pozorne, da se to ne zgodi hkrati, saj bodo imele tako zaposlene, ki le poskušajo zadržati službo.

### 3.1.5 Solastništvo podjetja

Številne študije potrjujejo, da bodo delavci, ki imajo lastništvo v podjetju bolj pripadni. Klein (v Meyer in Allen 1997: 77) je razvil 3 modele:

- *model notranjega zadovoljstva*: Pripadnost izvira iz lastništva.
- *model zunanjega zadovoljstva*: Pripadnost je sorazmerna stopnji finančnih koristi, ki jih bo zaposleni imel od lastništva.
- *model instrumentalnega zadovoljstva*: Lastništvo povečuje pripadnost ker povečuje dejanski ali dojeti vpliv, ki ga zaposleni ima na odločanje v podjetju.

Prvi model tudi v kasnejših študijah ni prejel dokazov.

Paul in drugi (2002: 81) pravijo, da lahko lastništvo spodbuja, povečuje pripadnost vendar je to odvisno od vrste lastništva in od razlogov, zakaj so zaposleni postali lastniki. »Pravilna kombinacija ciljev in oblike lastništva lahko spodbudi močno pripadnost«. Pri tem opozarjajo na nevarnost »ujetosti« (ko je lastništvo sprovedeno bi lastniki, po njihovem mnenju, naredili vse, da bi uspeli, to pa se lahko razvija kot spirala do nevarnih razsežnosti).

Kot dodatne lastnosti uspešnih podjetij v lasti delavcev, navajajo še:

- podjetja so ponavadi majhna,
- delovna sila je ponavadi usposobljena in interaktivna,
- bistveni del je v lasti delavcev in velik del zaposlenih je lastnikov,
- pomembna je vključenost delavcev,
- dobri menedžerji, neodvisna uprava in povzemanje nekaterih odločitev iz glasovanja,

-dobra kadrovska služba,

- davčne olajšave, denarne podpore in zaščiten industrijski status v zgodnjih letih delovanja,

- notranje proizveden kapital in računovodski procesi, ki minimalizirajo davke, da se zagotovi zadovoljiv pretok denarja.

Velja pa še opozorilo, da v nobenem podjetju ne izpolnjujejo popolnoma teh postavk (glej Paul in drugi 2002: 86).

Slovenija se glede lastniške strukture podjetij razlikuje od drugih evropskih ali ameriških podjetij po tem, ker smo v Sloveniji šele s privatizacijo dobili podjetja, v katerih so prisotni notranji lastniki, medtem ko so se v ZDA in EU že v drugi polovici 20. stoletja začeli zavedati izjemne pomembnosti lastništva zaposlenih za uspešnost posamičnega podjetja oziroma gospodarstva (glej Markovič 2001). Tudi Priporočilo Sveta Evropske Unije iz leta 1992, o udeležbi zaposlenih v dobičku in ustvarjenih podjetniških rezultatih, poziva države članice k širši uporabi instituta finančne participacije zaposlenih v realiziranih dobičkih družb, tako preko t.i. gotovinskih (izplačilo v denarju) kot tudi delničarskih shem. »Vendar v Sloveniji čaka predlog Zakona o udeležbi zaposlenih na dobičku družbe in o lastništvu zaposlenih še na ustrezno obravnavo že od leta 2005« (Zorko 2006). Strokovnjaki torej opozarjajo, da bi bilo potrebno to področje v Sloveniji urediti z zakonom, saj ima ne glede na široko uporabo in pomen tovrstne denarne udeležbe zaposlenih pri dobičku podjetja v svetu, pri nas, kot pravi Zorkova (2006) v večjem delu negativen predznak in se mu »v večini primerov prepisuje krivdo za slabo upravljanje in vodenje nekaterih družb v Sloveniji« (Zorko 2006). Kljub temu pa primer Kovinotehne MKI ni potrdil teh trditev in je skladen s teoretskimi predpostavkami, saj je v podjetju, ki je v 100% lastništvu delavcev, večina (75%) tistih, ki so lastniki, izkazala afektivno pripadnost, med tistimi, ki niso lastniki pa je bilo veliko več temporalno pripadnih (pri lastnikih 5%, pri ne-lastnikih pa 22%).

### 3.2 SPREMEMBE

Spremembe so dandanes zvezda stalnica gospodarstva in posameznih podjetij. Tu gre za razna preoblikovanja, predvsem v smislu zmanjševanja števila zaposlenih ter prerazporeditev delovnih nalog in zadolžitev, razne spojitve in pripojitve podjetij ter spremembe v lastniški strukturi, ki vplivajo preko menedžmenta na nove poslovne politike. Tudi to ima lahko velik vpliv na delavce.

### 3.2.1 Zmanjševanje števila zaposlenih

Če po eni strani ekonomisti trdijo, da gre pri tem, za doseganje boljšega ekonomskega položaja, spet drugi pravijo, da gre za dejanje obupa. Meyer in Allenova (1997: 82) pa pravita je od veliko dejavnikov odvisno ali bo odpuščanje doseglo svoj cilj. Organizacije so potem odvisne od preostalih delavcev zaradi česar so problemi neproduktivnosti, absentizma in odhodov delavcev še toliko večji, pri tem pa večina delodajalcev upa, da odpuščanje ne bo vplivalo na pripadnost delavcev. Povečanje pripadnosti med delavci je lahko le rezultat odpuščanja med menedžerskimi vrstami. Temporalno pripadnost pa lahko poveča uvid v to, kaj lahko zgubijo, če odpuščanje doleti tudi njih. Krivda, da so prav oni ostali pa se lahko prevede v obligacijo, delati bolje. Kot navajata Meyer in Allenova (1997: 83) lahko odpuščanje najbolj prizadane tiste, ki so bili v tesni zvezi z odpuščenimi in smatrajo, da le-ti niso dobili dovolj podpore ali nadomestila. Najpomembnejša pri ohranjanju pripadnosti pri odpuščanju pa sta občutek pravičnosti in varnosti zaposlitve. Velik vpliv pa ima tu občutek pravičnosti v preteklosti. Negativne posledice pa lahko ublaži tudi primerna komunikacija vodstva z delavci, pri čemer pa je lahko prizadeta pripadnost do sindikata.

### 3.2.2 Spojitve in pripojitve

Tudi spojitve in pripojitve so danes vse bolj pogost pojav, v navadi pa je, da se to dogaja v relativni tajnosti. Prav te skrivnosti so razlog, zakaj ti pojavi negativno vplivajo na pripadnost. Komunikacija je tudi tu bistvenega pomena, vendar pa Meyer in Allenova (1997: 87) opozarjata na pomen količine informacij, ki jih vodstvo posreduje delavcem. Kot pri odpuščanju tudi tu pravičnost igra pomembno vlogo.

## 3.3 PRIPADNOST IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Lahiry (1994) v svoji raziskavi ni pokazal bistvene povezave med organizacijsko kulturo in pripadnostjo organizaciji, je pa odkril povezavo med defenzivnim tipom kulture in temporalno pripadnostjo. Gre namreč za razlikovanje med tremi značilnimi kulturnimi vzorci. Če gre pri konstruktivnem tipu za to, da člani sodelujejo, ker tako lažje izpolnjujejo naloge in dosegajo cilje, pa so pri pasivno - defenzivni in agresivno - defenzivni ljudje obremenjeni z zaščito svojega statusa in varnosti, le da gre pri slednjemu za bolj agresivne metode

delovanja. V obeh primerih se lahko zgodi, da ljudje pridejo v spor s svojimi običajnimi predispozicijami, tako da prihaja do stresov. V taki organizaciji je verjetno, da pripadnost temelji na stroških zapustitve organizacije. Lahiry (1994) zato opozarja, da morajo menedžerji pri spremembi organizacijske kulture najprej izriniti te defenzivne vzorce in na ta način doseči pravo obliko pripadnosti.

### 3.4 KAKO PRIPADNOST VIDIJO MENEDŽERJI

Kot so pokazale raziskave (glej Shore in Barksdale, 1995) organizacije vidijo pripadnost kot želeno lastnost, kako pripadnost zaposlenih vidijo menedžerji pa lahko po mnenju Shoreve in Barksdala vpliva na alokacijo nagrad. Menedžerjevo videnje afektivne pripadnosti je, kot sta pokazala, pozitivno povezano z menedžerjevo oceno potenciala zaposlenega in primernosti za napredovanje kot tudi z videnjem njihovih vodstvenih sposobnosti. Prav nasprotno je menedžerjeva ocena temporalne pripadnosti negativno povezana z oceno potenciala, primernosti za napredovanje in izpolnjevanjem zahtev zaposlenih. Menedžerji torej razlikujejo med različnimi aspekti pripadnosti, kar vpliva tudi na njihovo videnje oziroma obravnavanje zaposlenih. Medtem ko tako menedžerji, kot zaposleni vidijo afektivno pripadnost kot pozitivno, smatrajo temporalno pripadnost za bolj negativno. Medtem, ko je državljansko obnašanje napovedovalec afektivne pripadnosti, so stranske stave (ang: side bets) (ki jih predstavljajo starost, delovna doba in izobrazba) napovedovalec menedžersko ocenjene temporalne pripadnosti. Državlansko obnašanje pomeni za menedžerje pomembnejši vir informacij o motiviranosti zaposlenega, da ostane pri organizaciji, kot je to izpolnjevanje nalog, ki jih zahteva njihova vloga v organizaciji. Pri stranskih stavah pa gre pravzaprav za to, da zaposleni vzroke, raje kot tem notranjim atributom pripisujejo zunanjim, kot je na primer družinam. Menedžerji za to pripisovanje zunanjim vzrokom nimajo razloga in se tako njihova zaznava dobro povezuje s temi stranskimi stavami. Menedžersko ocenjena temporalna pripadnost je negativno povezana z izobrazbo in pozitivno s starostjo, celotno delovno dobo in delovno dobo v organizaciji. S tem je povezano tudi dejstvo, da medtem ko se menedžerji ne zavedajo različnega nagrajevanja zaposlenih na osnovi percepcij afektivne pripadnosti, se prav gotovo zavedajo, da so nedovzetni za prošnje tistih, katere smatrajo za temporalno pripadne.

S tem smo zaokrožili teoretske osnove tega diplomskega dela, zdaj pa pogledjmo pojem pripadnosti na konkretnem primeru v podjetju Kovinotehna MKI.

## 4. EMPIRIČNI DEL

### 4.1 METODA IN HIPOTEZE

Pojem pripadnosti v podjetju Kovinotehna MKI iz Novega mesta sem raziskovala s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih metod. Glavnina empiričnega dela temelji na vprašalniku, ki sem ga razdelila med zaposlene v podjetju, podatke pa sem dobila tudi preko razgovorov z vodstvom podjetja in pregledom organizacijskih dokumentov. Raziskava temelji na že omenjenih hipotezah:

- Delavci v Kovinotehni MKI so pripadni podjetju, le da je intenziteta povezanosti pri večini srednja.
- Razlike so med delavci v proizvodnji in tistimi v pisarnah, ki so tudi bližje vodstvu.
- Ovira pri doseganju večje pripadnosti je stres, medtem, ko so ostala področja zadovoljiva.
- Večja pripadnost je pri delavcih, ki so se zaposlili pred letom 1995, kot pri tistih, ki so se zaposlili po tem.
- Večja pripadnost je pri tistih, ki imajo lastniški delež v podjetju.

### 4.2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOTEHNA MKI

Podjetje, ki je danes vodilno instalatersko podjetje v Sloveniji in ima hčerinska podjetja tudi v tujini je svojo pot začelo pred šestdesetimi leti in v tem času prehodilo dokaj razburljivo pot, kateri je botrovala v veliki meri sprememba družbeno političnega sistema.

#### 4.2.1 Zgodovina podjetja

Leta 1946 je bilo v Novem mestu ustanovljeno podjetje za potrebe obnove vodovoda, leta 1949 pa podjetje za potrebe elektrifikacije Dolenjske. Mestni ljudski odbor je takrat ustanovil Elektrotehnično podjetje s sedežem v Ragoovski ulici 2 v Novem mestu, leto kasneje pa še vodovodno instalacijsko podjetje s sedežem na Florjanovem trgu 1 v Novem mestu. Leta 1956 naj bi se podjetju pridružil še nek kleparski obrat, podjetje pa se je preimenovalo v Vodovodno, instalatersko in kleparsko podjetje. Leta 1965 so dovolili podjetju, da dejavnost razširi še na instalaterstvo za centralno kurjavo in klimatizacijske naprave, s čimer je izpolnilo

pogoje, da ime spremeni v Obrtno montažno podjetje Instalater Novo mesto (skr. OMP Instalater Novo mesto). Leta 1973 se je to podjetje pripojilo k elektrotehničnemu podjetju in še istega leta je bilo zaključeno konstruiranje novega podjetja z imenom: instalacijsko podjetje Novomontaža Novo mesto s sedežem na Adamičevi 2 v Novem mestu. Leta 1977 so dve osnovni dejavnosti razdelili na TOZD Elektro instalacije s sedežem na Adamičevi ulici in TOZD Strojne instalacije, ki so takrat že delovale v novo zgrajenih prostorih na Cikavi. Leta 1983 so na osnovi referendumoma Novomontažo ter TOZD-oma MKO in SPO iz sestave GIP PIONIR združili v enoviti TOZD v takratni sestavi velikega gradbenega podjetja GIP PIONIR imenovan TOZD MKI, Mehanizacija, kovinarstvo, instalacije s sedežem na Kettejevem drevoredu 37 v Novem mestu. Bili so med dvema največjima TOZD-oma, tako po realizaciji, kot po številu zaposlenih, katerih je bilo največ okoli 920. Za primerjavo: celoten GIP PIONIR, ki je bil eno izmed gradbenih podjetij v Sloveniji je štel okrog 4.000 zaposlenih. Kmalu po združitvi je bila zgrajena še ena proizvodna hala, kjer se trenutno odvija večji del poslovne dejavnosti. Z ukinitvijo samoupravljanja so se leta 1990 organizirali kot enovito podjetje. Iz bivšega TOZD MKI so nastale 4 temeljne enote gospodarjenja (TEG), med temi tudi TEG MKI, ki je tokrat pomenil: Montaža, kovinarstvo, instalacije. Leta 1992 je enovito podjetje TEG-e preoblikovalo v delniško družbo in tako so postali PIONIR MKI d.d. s sedežem na Mali Cikavi 25, ki so jo kasneje preimenovali v Podbevškovo ulico 15.

Leta 1996 so dobili novega lastnika, trgovsko podjetje Kovinotehna iz Celja in se preimenovali v Kovinotehno MKI in se preoblikovali v d.o.o.. Z odkupom lastniškega kapitala s strani zaposlenih leta 2000 niso spremenili naziva, saj so smatrali, da so do tedaj že uspeli uveljaviti blagovno znamko in se izkazali kot inštalatersko podjetje.

Leta 2001 so napredek potrdili še s certifikatom kakovosti ISO 9001, leto kasneje pa so dejavnost razširili še v tujino. Ustanovljeni sta bili odvisni podjetji MKI inženiring d.o.o. Moskva in Kovinotehna MKI Podgorica.

Še danes je podjetje v celoti v lasti zaposlenih; ohranitev takšnega statusa je del poslovne strategije podjetja.





**Slika 4.1:** Kovinotehna MKI (<http://www.mki.si>).

#### 4.2.2 Dejavnost podjetja

Kovinotehna MKI spada med velika podjetja, njena dejavnost pa se razteza na področje strojnih in elektro instalacij ter kleparske in kovinske opreme.

**a.) strojne instalacije:** strojno montažni objekti, vodovod in kanalizacija, centralno ogrevanje, klimatizacija, instalacija in montaža tehnološke opreme v zelo zahtevne objekte, meritve strojnih instalacij, tehnični plini, zemeljski plini.

**b.) elektro instalacije:** elektroenergetski objekti, električne instalacije in avtomatika za strojne instalacije, elektro instalacije za procesno tehniko in tehnologijo, elektro instalacije za poslovne in industrijske objekte, zunanja razsvetljava in kabelski razvodi, telekomunikacije, meritve elektro instalacij, montaža elektroenergetskih naprav.

**c.) kleparska in kovinska oprema.**

#### 4.2.3 Organizacija in poslovanje podjetja

Organizacija družbe je vidna iz slike 4.2:



**Slika 4.2.:** Organigram družbe Kovinotehne MKI d.o.o.

Kot je razvidno iz organigrama, je družba, ki jo vodi in zastopa direktor, dokaj plosko organizirana, saj ima dejansko le dva vodstvena nivoja, s čimer želijo doseči hiter in neposreden prenos informacij ter se čimbolj približati potrebam naročnikov in investitorjev.

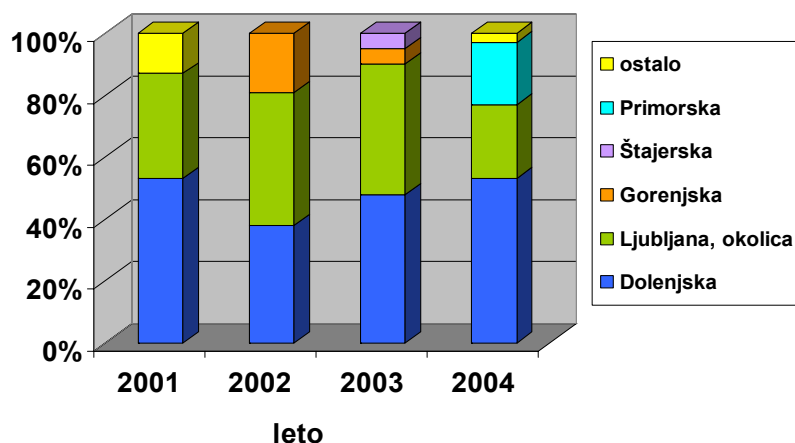
V letu 2004 je družba ustvarila 5.328.429 tisoč SIT čistih prihodkov iz prodaje. Čisti dobiček je bil ustvarjen v višini 58.826 tisoč SIT in se je v primerjavi z letom 2003 povečal za 34%. Prihodki na zaposlenega so znašali 25.992 tisoč SIT in so se v primerjavi z letom 2003 povečali za 18%. Rast in razvoj podjetja ponazarja tudi tabela 4.1:

**Tabela 4.1:** Prikaz ekonomskih kazalnikov podjetja

leto	skupni prihodki	dodana vrednost	kosmati dobiček	čisti dobiček	sredstva	Kapital
1994	1.413.273	391.137	- 43.941	- 43.941	1.127.329	513.820
1995	944.499	293.683	- 77.533	- 77.533	931.672	480.476
1996	1.257.476	391.026	- 278.866	- 278.866	955.731	243.892
1997	1.317.698	486.288	13.040	13.040	868.567	279.856
1998	1.488.028	537.013	6.906	6.906	912.215	306.337
1999	2.227.657	634.307	20.555	20.555	1.552.154	350.174
2000	1.831.556	638.892	20.876	20.876	1.353.559	444.715
2001	2.356.206	750.238	56.072	56.072	1.659.819	486.443
2002	2.803.516	827.026	32.718	28.674	2.054.163	515.117
2003	4.518.257	1.120.213	53.466	43.887	2.522.650	559.003
2004	5.397.310	1.209.684	68.562	58.826	3.068.612	618.503

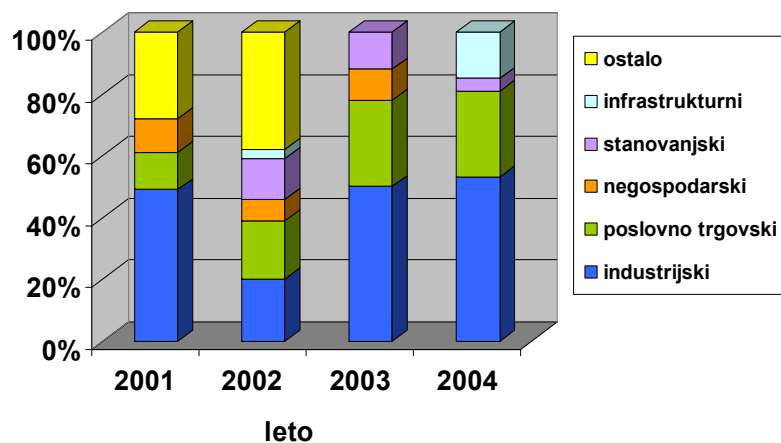
Vir: iBON 2004/II, © 1995 - 2004 NOVIFORUM

Družba je izvajala dela na domačem tržišču, zdaj pa tudi v Črni Gori ter ponovno in prvič samostojno v Rusiji, kjer ima, kot že rečeno tudi svoji hčerinski podjetji. Za pridobitev del je bilo na domačem trgu izdelanih 1064 ponudb v vrednosti 31 mrd. SIT, od tega pa je bilo pridobljeno za 5 mrd. SIT del to je 16 %. Iz slike 4.3 pa se vidi kako družba obvladuje slovenski gradbeno instalacijski trg.



**Slika 4.3:** Položaj družbe na slovenskem gradbeno instalacijskem trgu.

Iz slike 4.3 je razvidno da Kovinotehna MKI največ del, kar zadeva slovenski gradbeno instalacijski trg, opravlja v Dolenjski regiji, veliko pa tudi v Ljubljani z okolico. V letu 2002 so veliko delali na Gorenjskem, v letu 2004 pa tudi na Primorskem, leto prej pa nekaj malega tudi na Štajerskem. Iz slike 4.4 pa je razvidno, da družba izvaja največ instalacij v industrijskih objektih, sledijo poslovno trgovski in drugi objekti.



**Slika 4.4:** Porazdelitev del po objektih.

Iz zgornjih podatkov je vidno, da so podjetju največja konkurenca večja inštalacijska podjetja, saj se manjša v takšna dela ne morejo vključevati zaradi premajhne finančne moči in premajhnega spremljanja tehničnega kadra. Kovinotehna MKI spada med pet največjih inštalacijskih podjetji v Sloveniji. Med njih sodijo še :

- IMP d.d. Ljubljana,
- IMP MM d.d. Maribor,
- Elmo d.d. Ljubljana,
- Elkom d.o.o. Ljubljana,

s tem, da imata zadnji dve registrirano glavno dejavnost elektro instalacij. V dejavnosti strojnih instalacij je registriranih 1.436 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, vendar le 8 z realizacijo oz. skupnimi prihodki več kot 1 mrd SIT. V dejavnosti elektro instalacij pa 1.603 gospodarskih subjektov od tega 7 z realizacijo nad 1 mrd SIT. Dejansko neposredno konkurenco družbi predstavlja 14 gospodarskih subjektov, s katerimi si družba deli slovenski investicijski prostor.

Povprečna bruto plača na zaposlenega je v letu 2004 znašala 299.840,00 SIT, medtem ko je republiško povprečje znašalo 267.571,00 SIT, povprečna neto plača pa je znašala 183.838,00 SIT.

50 delavcev se je odločilo za odkup deleža družbe, ki je tako v 100% znanem lastništvu.

Leta 1994 je imela družba 253 zaposlenih, nato pa je njihovo število upadalo do leta 1998, ko je bilo zaposlenih 204 delavcev. Leto kasneje se je ta številka povzpela na 212, leta 2004 pa spet padla na 196 delavcev. Kot prikazuje tabela 4.2 pa je v tem času upadlo število nižje izobraženih in naraslo število srednje in visoko izobraženih delavcev. Leta 2004 so dobili že prvega zaposlenega z VIII. stopnjo izobrazbe.

**Tabela 4.2: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe**

leto	stopnja izobrazbe								skupaj zaposlenih
	I. (%)	II. (%)	III. (%)	IV. (%)	V. (%)	VI. (%)	VII. (%)	VIII. (%)	
1994	73 (29)	7 (3)	2 (1)	88 (35)	64 (25)	13 (5)	4 (2)	/	253 (100)
1995	68 (34)	/	1 (0.5)	77 (38)	46 (23)	7 (3.5)	2 (1)	/	201 (100)
1996	53 (27)	/	/	79 (41)	45 (23)	14 (7)	3 (2)	/	194 (100)
1997	26 (14)	/	/	102 (54)	48 (25)	11 (6)	3 (1)	/	190 (100)
1998	25 (13)	/	/	102 (53)	48 (25)	11 (6)	5 (3)	/	191 (100)
1999	25 (13)	/	/	105 (54)	48 (24)	12 (6)	6 (3)	/	196 (100)
2000	23 (12)	/	/	101 (54)	47 (25)	12 (6)	6 (3)	/	189 (100)
2001	23 (12)	/	/	100 (52)	46 (24)	14 (8)	8 (4)	/	191 (100)
2002	18 (9)	/	/	103 (53)	53 (27)	14 (7)	8 (4)	/	196 (100)
2003	18 (9)	/	/	104 (52)	53 (26.5)	16 (8)	9 (4.5)	/	200 (100)
2004	18 (9)	/	/	104 (53)	44 (22.5)	15 (8)	14 (7)	1 (0.5)	196 (100)

Vir: Kovinotehna MKI

Bistvena porast je vidna tudi glede na sredstva, ki jih je podjetje vložilo v izobraževanje. Kot kaže tabela 4.3 so vložili leta 1994 v izobraževanje 1.249.161,30 SIT, deset let kasneje pa kar 6.021.234,60 SIT.

**Tabela 4.3: Prikaz stroškov izobraževanja 1994 -2004**

Leto	stroški izobraževanja (v SIT)
1994	1.249.161,30
1995	822.692,50
1996	2.286.246,70
1997	2.193.957,40
1998	2.221.895,90
1999	1.859.580,17
2000	4.285.165,68
2001	5.812.437,95
2002	5.782.959,00
2003	5.054.427,36
2004	6.021.234,65

Vir: Kovinotehna MKI

V zadnjih nekaj letih tudi ni bistvene razlike v izrabi delovnega časa. Odstotek bolniških dopustov je glede na celoten delovni čas znašal 7% leta 2000, 6% leta 2001, 5,6% leta 2002 in 6,3% leta 2003. Razmerje rednega dela in izostankov v teh letih je vidno v tabeli 4.4.

**Tabela 4.4: Struktura dela in odsotnosti**

Leto	redno delo		Izostanki		skupaj	
	v urah	v %	v urah	v %	v urah	v %
2000	336.146	80,4	32.044	19,6	418.190	100
2001	331.668	80,3	81.503	19,7	413.171	100
2002	345.223	81,9	76.391	18,1	421.620	100
2003	355.902	81,6	80.394	18,4	436.296	100
2004	404.233	84,2	75.668	15,8	479.901	100

Vir: Kovinotehna MKI

Tabela 4.5 pa bolj natančno predstavlja strukturo in vzroke odhoda iz podjetja ter glede na posamezne sektorje.

**Tabela 4.5: Struktura odhodov iz podjetja**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Vojska</b>	13	1	3	1	3	2	2	3	2	/	/
<b>odpoved pogodbe *</b>	35	33	15	6	6	5	11	6	9	9	15
<b>del. razmerje za dol. čas</b>	5	14	3	6	/	3	4	/	/	3	/
<b>upokojitev</b>	1	1	1	1	2	1	4	5	2	5	5
<b>prenehanje po zakonu **</b>	2	4	1	1	1	/	/	/	/	/	/
<b>Smrt</b>	/	1	1	1		/	/	1	/	/	/
<b>Tujci</b>	/	6	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Presežek</b>	/	/	10	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>skupaj EI</b>	18	21	14	6	4	4	6	5	4	4	1
<b>skupaj SI</b>	35	33	14	7	4	7	14	10	8	10	15
<b>skupaj službe</b>	3	6	6	3	4	/	1	/	1	2	4
<b>skupaj vodstvo</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	/
<b>Skupaj</b>	56	60	34	16	12	11	21	15	13	17	20

Vir: Kovinotehna MKI

\* s strani delojemalca

\*\* zaradi odsotnosti 5 dni

Medtem ko je leta 1994 in 95 ter nekoliko manj tudi leto kasneje največ zaposlenih odšlo iz podjetja zaradi odpovedi pogodbe se je v naslednjih letih število odhodov umirilo, v letih 2003 in 2004 pa spet začelo povečevati.

Za nazoren prikaz dogajanja v podjetju v izbranih letih pa je pomemben tudi prihod delavcev v podjetje oziroma posamezne sektorje, kar je podano v tabeli 4.6.

**Tabela 4.6: Struktura prihodov v podjetje**

leto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
vojska	9	7	1	2	1	4	/	/	/	/	/
Pionir	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
določen čas	11	2	10	5	5	9	4	13	8	13	15
nedoločen čas	5	2	5	3	1	4	2	1	3	5	1
pripravništvo	11	/	10	1	4	8	5	4	7	2	/
<b>EI</b>	13	/	9	5	4	7	2	5	6	7	6
<b>SI</b>	21	11	13	6	6	18	8	13	11	8	6
službe	3	/	4	/	1	/	1	/	1	5	4
<b>skupaj</b>	37	11	26	11	11	25	11	18	18	20	16

*Vir: Kovinotehna MKI*

Skupno fluktuacijo za obravnavano obdobje sem izračunala kot razmerje med številom zamenjanega osebja in povprečnim številom zaposlenih po posameznih letih. V števcu upoštevamo število tistih, ki so prišli, ali število tistih, ki so podjetje zapustili iz kakršnega koli vzroka, in sicer tisto število, ki je manjše. Fluktuacija je v prvih treh opazovanih letih znašala 14, 5 oziroma 13% v posameznih letih, v zadnjih treh izbranih letih pa 7% leta 2002 in 8% v letih 2003 in 2004.

### 4.3 ANALIZA PRIPADNOSTI PODJETJU KOVINOTEHNA MKI

#### 4.3.1 Anketa

Pripadnost podjetju sem raziskovala z anketnim vprašalnikom, ki je temeljil na tistem ki sta ga oblikovala Meyer in Allenova (1997: 118), dopolnila pa sem ga z nekaterimi vprašanji, ki so po mojem mnenju bistvena za konkreten primer, glede na poznavanje zgodovinskih in drugih specifičnih karakteristik podjetja in glede na moje hipoteze. Med klasične demografske

podatke sem uvrstila tudi vprašanje o sektorju ne le zaradi hipotez, ki naj bi jih na ta način potrdila oziroma zavrnila, ampak tudi zaradi sami delitve med elektroinstalaterji in strojnimi instalaterji, med katerimi že od nekdaj obstaja nekakšno rivalstvo, najbrž že zaradi dejstva da sta bili to nekdaj ločeni podjetji. Vprašanja o delovni dobi v podjetju in solastništvu pa se prav tako nanašata na moje hipoteze po katerih naj bi bili tisti z daljšo delovno dobo bolj pripadni podjetju. Anketni vprašalnik je priložen na koncu.

Vzorec je obsegal vse zaposlene v podjetju, razen direktorja, ki predstavlja vodstvo organizacije. Razdeljenih je bilo torej 200 anketnih vprašalnikov, vrnjenih pa jih je bilo 64, oziroma 32%. Od tega je bilo 54 (84%) moških in 10 (16%) žensk, pri čemer pa velja poudariti da je v podjetju zaposlenih 184 moških in 16 žensk. Torej je vprašalnike vrnilo 29% moških in 62,5% žensk. Po starostni sestavi prevladujejo mlajši, se pravi tisti stari do 40 let. Med tistimi ki so vrnilo vprašalnike je 33% starih do 30 let, 31% je starih od 31 do 40 let, 16% je starih do 41 do 50 let in 20% je starejših od 50 let. Glede na stopnjo izobrazbe je med tistimi, ki so vrnilo vprašalnike delitev prikazana v tabeli 4.7.

**Tabela 4.7: Sestava anketirancev glede na stopnjo izobrazbe**

stopnja izobrazbe	št. anketirancev (v %)
1., 2. ali 3. stopnja	9.4
4. stopnja - poklicna	23.4
5. stopnja - srednja	42.2
6. stopnja - višja	8
7. stopnja - visoka	17
več kot visoka	/

47% anketirancev je v podjetju manj kot 10 let, 23% jih je v podjetju zaposlenih od 11 do 20 let, 30% pa jih je v podjetju več kot 20 let. Glede na to, v katerem sektorju so zaposleni pa je sestava prikazana v tabeli 4.8.

**Tabela 4.8: Sestava anketirancev glede na delovni sektor.**

delovni sektor	št. anketirancev (v%)
teren - strojne instalacije	16
teren - elektro instalacije	9
Delavnice	9
uprava in druga režija	66



Kar pa zadeva lastništvo v podjetju pa je 30% anketirancev solastnikov podjetja 70% pa ne.

#### 4.3.2 Analiza pripadnosti podjetju

Vprašanja od 7 do 29 so se nanašala neposredno na pripadnost podjetju in sicer po posameznih sklopih na afektivno, normativno oziroma temporalno pripadnost. Na petstopenjski lestvici so anketiranci odgovarjali na vprašanja od »močno se strinjam«, »se strinjam«, do »niti/niti«, »se ne strinjam« in močno se ne strinjam«.

Glede na to, ali je bilo vprašanje pozitivno ali negativno zastavljeno sem preštela odgovore in le 11% anketirancev je na skorajda vsa vprašanja odgovorilo negativno, oziroma nasprotno od pričakovanega, ker po mojem pomeni zelo šibko pripadnost, oziroma nepripadnost podjetju. Kljub temu sem tudi te razdelila med posamezne tipe pripadnosti glede na to v katerem sklopu vprašanj je bilo največ odgovorov pritrdilnih, oziroma v skladu s pričakovanim. Prav tako sem razdelila tudi ostale odgovore, ki so mi pokazali, da je večina delavcev, oziroma anketirancev afektivno pripadnih in sicer 66%, temporalno in normativno pripadnost pa je izkazalo po 17% anketirancev. Pripomniti velja, da se je večina odgovorov nahajala v srednjem delu lestvice in sicer med vprašanji »se strinjam« ali »se ne strinjam«, le malo jih je bolj odločno odgovarjalo na vprašanja z »močno se strinjam« ali »močno se ne strinjam«. Kar zadeva normativno pripadnost sem po pričakovanjih ugotovila, da bi tiste pri katerih prevladuje ta tip lahko uvrstila tudi med afektivno oziroma temporalno pripadne, saj je bilo število pozitivnih odgovorov le za spoznanje višje in s tem pokazalo prevladujoč tip pripadnosti.

Pravzaprav se je v anketi potrdila teoretska predpostavka, da ne gre za posamezne tipe pripadnosti (kot jih imenujem le zaradi enostavnejšega poimenovanja) ampak za sestavne dele, saj se (kot sem povedala že v prvem delu) odnos posameznika z organizacijo tvori iz različne stopnje vseh treh. Gre torej le za prevladujoče komponente, od katerih so odvisne posledice navezanosti na organizacijo.

#### 4.3.2.1 Analiza afektivne pripadnosti

Kot rečeno je afektivno pripadnost izkazalo 66% anketirancev. Večina od teh, kar 76% je odgovorila da bi rada celo delovno dobo preživela v tem podjetju, medtem ko se jih le 5% s to trditvijo ni strinjalo. Prav tako je 76% afektivno pripadnih povedalo, da se radi pogovarjajo o svojem podjetju z ljudmi, ki niso zaposleni tu in le 7% s tem ni soglašalo. Prav tako jih je 81% povedalo, da čutijo da so težave te organizacije njihove težave in le 7%, da ne čutijo tako. 38% jih meni da bi se lahko navezali na drugo organizacijo kot so se na to, 31% pa da se nebi mogli. Prav toliko jih je ostalo neopredeljenih glede tega vprašanja. Le 12% od teh se jih ne počuti kot del družine v organizaciji, 74% pa jih je pritrdilo. 69% afektivno pripadnih anketirancev se počuti čustveno navezanega na to organizacijo, 17% pa ne. 95% jih je povedalo, da jim to podjetje pomeni veliko, le 2% pa da ne. Podobni rezultati so tudi pri vprašanju, ali čutijo močan občutek vezanosti na podjetje. 79% jih s tem soglašajo, 5% ne in 16% se jih ni opredelilo.

Pri vprašanjih, ki so se nanašala na temporalno pripadnost je večina afektivno pripadnih odgovorila, da jih je strah, kaj se bo zgodilo, če pustijo službo brez, da bi jih čakala druga in sicer jih je tako izjavilo 62%. 14% jih je ravnodušnih glede tega vprašanja, 24% pa, da jih ni strah glede tega. Večina, kar 64% jih pravi, da bi težko zapustila podjetje zdaj, 12% pa, da ne. Pri vprašanju, če bi bil prizadet velik del njihovega življenja, če bi se zdaj odločili da zapustijo podjetje, pa je večina, 43% anketirancev, odgovorila z »niti/niti«, 28,5% pa pritrdilno in prav toliko nikalno. Podobno je veljalo pri vprašanju glede stroškov, ki bi jih imeli, če v bližnji prihodnosti zapustijo službo. Da je, če zdaj ostanejo v podjetju, to stvar tako nujnosti, kot želje je trdilo 48% afektivno pripadnih, ni pa se jih strinjalo 24%. Po pričakovanjih pa jih večina ne meni, da bi imeli premalo drugih možnosti da zapustijo podjetje in sicer 50% in le 14% jih meni, da temu je tako. Da bi odhod zahteval preveč žrtvovanja in da v drugi organizaciji morda ne bi imeli toliko ugodnosti kot tu, meni 24% anketirancev, 43% pa se s tem ne strinja. Če ne bi vložil že toliko sebe v to organizacijo, bi morda razmišljalo, da se zaposli drugje 36% anketirancev, 26% jih je neopredeljenih in 38% se jih s tem ne soglašajo.

Pri vprašanjih, ki zadevajo normativno pripadnost je večina afektivno pripadnih odgovorila z »niti/niti« in sicer pri vprašanjih:

- četudi bi bilo zame koristno, mislim, da ne bi bilo prav, da bi zdaj zapustil podjetje,
- počutil bi se krivega, če bi zdaj zapustil podjetje,
- ne bi zapustil podjetja zdaj, ker imam občutek dolžnosti do ljudi v podjetju,
- veliko dolgujem moji organizaciji.

38% afektivno pripadnih se ne čuti dolžne, da ostanejo v podjetju, 33% pa se. 50% jih meni, da ta organizacija zasluži njihovo zvestobo, 17% pa da ne.

#### 4.3.2.2 Analiza temporalne pripadnosti

Temporalno pripadnih je 17% anketirancev. 46% od teh jih je izkazalo strah pred tem, kaj se bo zgodilo, če pustijo službo, brez da bi jih čakala druga, 27% jih je izjavilo, da jih ni strah, prav toliko pa jih je ostalo neopredeljenih. Večina, kar 64% jih je povedala, da bi zdaj zelo težko zapustili podjetje in 55%, prav tako večina, jih je bilo mnenja, da bi bil pri tem prizadet velik del njihovega življenja. Presenetljivo za temporalno pripadne, jih je le 46% izjavilo, da če pustijo službo v bližnji prihodnosti ne bodo imeli prevelikih stroškov, 36% je ostalo neopredeljenih, le 18% pa se boji za stroške, povezane z zapustitvijo službe. Prav nasprotno pa jih kar 91% meni da je ostanek v službi tako stvar nujnosti, kot želje in le 9% se s tem ne strinja. Da ima premalo drugih možnosti, da bi zapustili podjetje meni 73% anketirancev in le 18% temu nasprotuje. Da bi bilo pomanjkanje drugih možnosti ena od redkih negativnih posledic pa jih meni 46% in 36% se ni opredelilo. Da je eden od glavnih razlogov, da ostanejo v podjetju ta, da bi odhod zahteval veliko žrtvovanja in da v drugi organizaciji morda ne bi imeli toliko ugodnosti kot tukaj jih meni 64%, 18% se ne strinjata in 18% je neopredeljenih. Da so vložili že preveč sebe v organizacijo, da bi razmišljali o odhodu pa meni 46% anketirancev in po 27% je neopredeljenih in proti.

Pri vprašanjih, ki zadevajo afektivno pripadnost temporalno pripadni niso odgovarjali podobno kot afektivno pripadni, večina odgovorov pa se je nahajala v sredini petstopanjske lestvice. Tako jih je 55% povedalo da bi radi celo delovno dobo preživeli v tem podjetju, le 18% pa se ni strinjalo. Večina jih je ostala neopredeljenih pri vprašanju, ali se radi pogovarjajo o svojem podjetju z ljudmi, ki tam niso zaposleni, da so težave te organizacije njihove težave pa jih čuti 64%. Da bi se lahko navezali na drugo podjetje, kot so se na to jih meni večina in sicer 73% anketirancev, da se ne počutijo kot del družine pa jih je izjavilo 55% in le 18% se ni strinjalo s trditvijo. Pri vprašanju ali se počutijo čustveno navezanega na organizacijo jih je 46%

odgovorilo nikalno, 18% z »niti/niti« in 36% pritrdilno. Da jim to podjetje pomeni veliko je povedalo 36% anketirancev, prav toliko jih je zanimalo, da ne čutijo močnega občutka povezanosti na podjetje pa jih je odgovorilo 55%.

Tudi pri vprašanjih normativnega tipa so temporalno pripadni ostajali v sredini petstopenjske lestvice, le da niso bili toliko neodločeni kot pripadniki afektivnega tipa. Tako so v večini (55% anketirancev) izjavili, da se ne čutijo dolžne, da ostanejo v podjetju in le 27% je trdilo nasprotno. 46% jih je menilo, da ne bi bilo prav da zapustijo podjetje, četudi bi bilo zanje koristno in 36% je ostalo neopredeljenih. Trditev, da bi se počutili krivega, če bi zdaj zapustili podjetje je prav toliko anketirancev potrdilo, kot zanimalo (po 46% anketirancev). Tudi tu jih večina meni, da ta organizacija zasluži njihovo zvestobo in sicer 64%. Da zaradi občutka dolžnost do ljudi v podjetju le-tega ne bi zapustili pa je izjavilo 36% anketirancev in 27% jih je zanimalo. Trditev da veliko dolgujejo organizaciji je potrdilo le 18% zaposlenih, 36% je zanimalo in 46% jih je ostalo neopredeljenih.

#### 4.3.2.3 Analiza normativne pripadnosti

Tudi normativno pripadnih anketirancev je bilo 17%. Na vprašanja, ki se nanašajo na normativni del ankete so odgovarjali zelo enoglasno in dokaj odločno. Tako jih je kar 82% izjavilo, da se čutijo dolžne, da ostanejo v podjetju in le 9% se s tem ni strinjalo. Prav tako jih je 91% menilo, da ne bi bilo prav, da zdaj zapustijo podjetje, četudi bi bilo zanje koristno in le 9% je menilo nasprotno. Da bi se počutili krive, če bi zdaj zapustili podjetje je povedalo 91% zaposlenih in 9% je ostalo nevtralnih. Da ta organizacija zasluži njihovo zvestobo so menili vsi in prav tako, da veliko dolgujejo svoji organizaciji. Da ne bi zapustili podjetja zdaj, ker imajo občutek dolžnosti do ljudi v podjetju pa meni 82% anketirancev in 18% je neopredeljenih.

Kot sem že navedla se večina normativno pripadnih delavcev naslanja na afektivni ali temporalni tip pripadnosti. Tako so tudi pri vprašanjih afektivnega tipa odgovarjali dokaj enoglasno. Da bi radi celo delovno dobo preživeli v tem podjetju je odgovorilo 91% normativno pripadnih delavcev in 9% je ostalo nevtralenih. 64% se jih rado pogovarja o podjetju z ljudmi, ki tu niso zaposleni, 18% je bilo nasprotnega mnenja in 18% neopredeljenih. 82% jih čuti kot da so težave organizacije tudi njihove težave in 18% ne čutiti tako. 55% jih meni, da bi se lahko navezali na drugo podjetje, kot so se na to in 27%, da se ne

bi. 73% anketirancev se počuti kot del družine v organizaciji in le 18% se ne. Le 9% se ne počuti čustveno navezanega na organizacijo in 82% jih meni nasprotno. Da jim podjetje pomeni veliko jih meni 91% in le 9% tej trditvi odločno nasprotuje. 82% anketirancev je izjavilo, da čutijo močan občutek navezanosti na podjetje in 18% se ni opredelilo.

Pri vprašanjih temporalnega tipa se le redko odgovori najdejo v skrajnih delih petstopenjske lestvice, saj je manj normativno pripadnih zaposlenih pokazalo da so bliže temporalnemu tipu kot pa afektivnemu. S trdivijo, da jih ni strah, kaj se bo zgodilo, če pustijo službo brez, da bi jih čakala druga se ni strinjalo 64% normativno pripadnih, le 18% pa se je. Da bi zdaj težko zapustili podjetje jih meni 91% in prav toliko, da bi bil pri tem prizadet velik del njihovega življenja. Pri trditvi, da če zapustijo službo v bližnji prihodnosti ne bodo imeli prevelikih stroškov večina ni ne potrdila ne zanikala, jih je pa zato 64% mnenja, da je stvar tako nujnosti, kot želje, če zdaj ostanejo zaposleni v tem podjetju. Prav tako je največ (46% anketirancev) ostala neopredeljena pri trditvi: "mislim, da imam premalo drugih možnosti, da bi razmišljal o tem, da zapustim to podjetje", 36% pa je s tem soglašalo. Jih pa zato 55% meni, da bi bilo pomanjkanje drugih možnosti ena redkih negativnih posledic, če zapustijo službo. Da ostajajo v podjetju zato ker bi odhod zahteval preveč žrtvovanja in v drugi organizaciji morda ne bi imeli toliko ugodnosti kot tukaj pa meni 55% anketirancev in 18% se ne strinja. Da bi razmišljali o odhodu če ne bi vložili že toliko sebe v to organizacijo je povedalo 27% anketirancev in 55% se jih s tem ni strinjalo.

Zgornje analize so morda suhoparne in za marsikoga nezanimive so pa nujen pokazatelj razdelitve mnenj glede na posamezne vrste pripadnosti. Pokazale so da se afektivno, temporalno in normativno pripadni ne delijo med sabo s strogimi ločnicami, ampak da se tipi pokrivajo med sabo in da so marsikdaj podobnega mnenja glede določenih vprašanj so pa razlike v intenziteti odgovorov, sploh če na te številke gledamo procentualno, saj je normativno in temporalno pripadnih zaposlenih toliko manj kot afektivno pripadnih.

### 4.3.3 Demografski dejavniki v povezavi s pripadnostjo

#### 4.3.3.1 Spol

Kot že rečeno je bilo med anketiranci 84% moških in 16% žensk. Od tega je bilo afektivno pripadnih 50% žensk, 40% pa normativno pripadnih. Med moškimi je bilo 67% afektivno pripadnih, 20% temporalno pripadnih in najmanj, 13% normativno pripadnih.

Variabla spola sem prikazala zaradi same predstavnosti, saj že sicer v podjetju kot je Kovinotehna MKI ne pove veliko, saj so v podjetju zaposleni pretežno moški. Poleg tega pa sem že v teoretskem delu navedla, da spol kot demografski dejavnik ne vpliva bistveno na pripadnost, saj tudi Meyer in Allenova (1997) spolne razlike pripisujeta različnim značilnostim dela. Kljub temu, da so Laker in Steffy ter Mathieu in Zajac (2000: 128) rekli, da so moški bolj pripadni organizaciji kot ženske, predvsem zato, ker so bolj odvisni od organizacije in jo bolj cenijo sem našla le 10% žensk, za katere bi lahko reklo da imajo zelo šibko intenziteto pripadnosti. Poleg tega pa menim, da že dejstvo, da je večina njih izkazala afektivno pripadnost pove svoje o pripadnosti žensk, ki so zaposlene v podjetju Kovinotehna MKI.

#### 4.3.3.2. Starost

Starost je demografska variabla, za katero teoretiki v glavnem pravijo da veliko bolj kot spol ali katera druga vpliva na pripadnost. Anketa je pokazala razdelitev glede na starost, ki jo kažeta tabeli 4.9 in 4.10.

**Tabela 4.9: Razdelitev anketirancev po tipih pripadnosti glede na starost v %.**

	Starost				
	do 30	od 31 do 40	od 41 do 50	nad 50	skupaj
afektivno pripadni	36	36	14	14	100
temporalno pripadni	37	18	18	27	100
normativno pripadni	18	27	18	37	100
skupaj	33	31	16	20	100

**Tabela 4.10: Starostna sestava anketirancev glede na tipe pripadnosti v %.**

	Starost			
	do 30	od 31 do 40	od 41 do 50	nad 50
<b>afektivno pripadni</b>	72	75	60	46
<b>temporalno pripadni</b>	19	10	20	23
<b>normativno pripadni</b>	9	15	20	31
<b>skupaj</b>	100	100	100	100

Kar zadeva afektivno pripadnost, Meyer in Allenova navajata možnost, da imajo starejši več pozitivnih delovnih izkušenj, vzroki temporalne pripadnosti, pa da se s časom akumulirajo. Na anketo je sicer odgovorilo več mlajših kot starejših. Je pa zato 46% starejših od 50 let izkazalo afektivno pripadnost, med starimi od 41 do 50 let pa 60%. Je pa presenetljivo pri starejših od 50 let kar 23% temporalno pripadnih, ne preseneča pa, da je 31% normativno pripadnih. Pri mlajših od 30 je 19% temporalno pripadnih in le 9% normativno, kar pa je prav tako skladno s pričakovanji. Med temporalno pripadnimi je bilo največ starih do 30 let, pri normativno pripadnih pa je največ starejših od 50 let. Med tistimi, ki so izkazali zelo šibko pripadnost je bilo 80% starih do 30 let in 20% starih od 31 do 40 let.

#### 4.3.3.3 Izobrazba

Za izobrazbo kot vzrok pripadnosti velja, da so bolj izobraženi načeloma slabše pripadni podjetju, saj na primer Cheung (2000: 128) povezuje nižjo izobrazbo z manj alternativnimi viri. Tako so je kar 60% tistih, ki so pokazali šibkejšo pripadnost imelo sedmo stopnjo izobrazbe (skupaj je imelo to izobrazbeno stopnjo 17% anketirancev), 20% je imelo 1., 2., ali 3. stopnjo in 20% 4. stopnjo izobrazbe. Glede na posamezne vrste pripadnosti pa delitev po izobrazbenih skupinah prikazuje tabela 4.11.

**Tabela 4.11: Vrste pripadnosti glede na stopnje izobrazbe (v %).**

		Afektivno pripadni	temporalno pripadni	normativno pripadni	skupaj
stopnja izobrazbe	1., 2. ali 3. stopnja	2	27	18	9
	4. stopnja - poklicna	19	36	27	24
	5. stopnja - srednja	55	10	27	42
	6. stopnja - višja	7	/	18	8
	7. stopnja - visoka	17	27	10	17
	več kot visoka	/	/	/	/
	skupaj	100	100	100	100

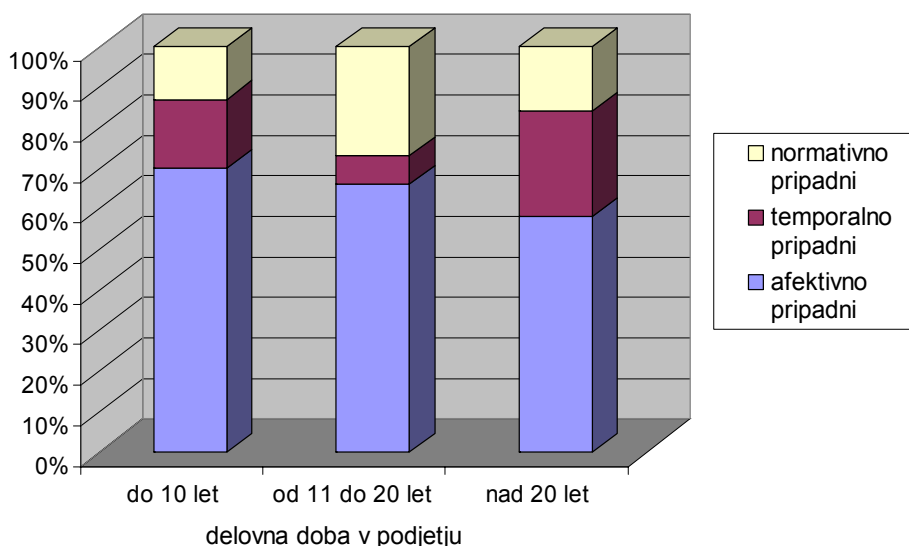
Kot kaže tabela ima največ afektivno pripadnih 5. stopnjo izobrazbe - kar 55%. Največ temporalno pripadnih ima 4. stopnjo izobrazbe, 36%, med normativno pripadnimi pa 4. in 5. stopnjo, po 27 odstotkov. Pri temporalno pripadnih izstopajo še tisti iz najnižje izobrazbene skupine s 27% in tisti s 7. stopnjo izobrazbe, katerih je prav tako 27 odstotkov. Da pa ne bo napačne predstave velja poudariti da je v tej izobrazbeni skupini ne glede na visok odstotek temporalno pripadnih vseeno 64% afektivno pripadnih. Najmanj temporalno pripadnih je med tistimi s 5. stopnjo izobrazbe, med tistimi z najnižjo stopnjo izobrazbe pa je največ, kar 50%, temporalno pripadnih.

#### 4.3.3.4 Delovna doba

Delovno dobo večina povezuje s starostjo oziroma obratno, saj se je prav na delovne izkušnje osredotočilo največ raziskav. Meyer in Allenova (1997: 42) delovno dobo pozitivno povezujeta z afektivno pripadnostjo, pri temporalni pripadnosti pa kot že rečeno, pravita da se vzroki le-te s časom akumulirajo. To potrjuje tudi anketa, saj so prav vsi, ki so izkazali šibkejšo pripadnost preživel v podjetju manj kot 10 let.

Glede na posamezen tip pripadnosti je med tistimi, ki so v podjetju preživel do 10 let 70% afektivno pripadnih, 17% temporalno in 13% normativno pripadnih. Od tistih, ki so v podjetju preživel od 11 do 20 let je 67% afektivno, 6% temporalno in 27% normativno pripadnih. Med tistimi, ki so v podjetju več kot 20 let pa je 58% afektivno, 26% temporalno in 16% normativno pripadnih.





**Slika 4.5:** Prikaz pripadnosti glede na delovno dobo v odstotkih.

Kot kaže slika 4.5 je največ afektivno pripadnih v prvi skupini, med tistimi ki so podjetju preživeli manj kot 10 let. Največ temporalno pripadnih pa je presenetljivo, med tistimi, ki so v podjetju preživeli več kot 20 let. Normativno pripadnih je največ v srednji skupini, kjer je tudi najmanj temporalno pripadnih.

#### 4.3.3.5 Delovni sektor

Tu ne gre več za demografske variable, ampak že za značilnosti dela. Delavci na terenu večino delovnega časa preživijo razdeljeni v skupine in oblikujejo stalne delovne time in imajo s tem drugačne priložnosti za socialno interakcijo, poleg tega pa so bolj odmaknjeni od vodstva organizacije in s tem težje prihajajo do njih posamezne informacije. Podobno velja tudi v obratni smeri saj povratne informacije s terena težje prihajajo do vodstva. Poleg tega pa gre v razdelitvi, kot sem že omenila tudi na rivalstvo med elektoinstalaterji in strojnimi instalaterji. Da so delavci na terenu precej odmaknjeni pove že dejstvo, da jih je med anketiranci le 25%, medtem, ko je delavcev iz uprave in drugih režijskih delavcev kar 66%. Majhno število anketirancev v delavnicah upravičuje tudi majhno število sicer delujočih tam.

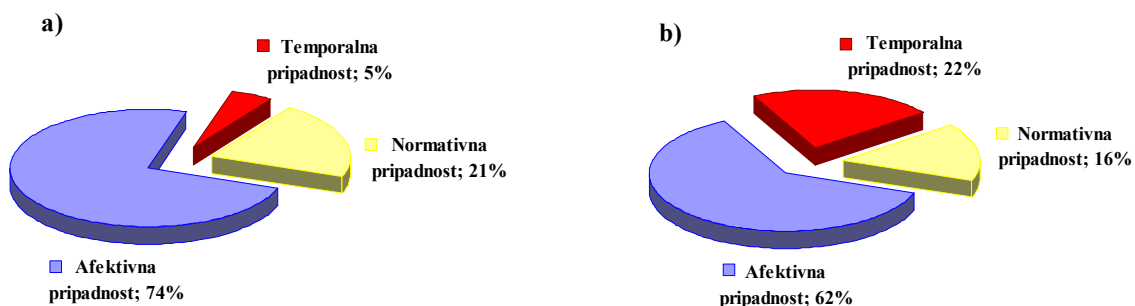
Med strojnimi instalateri, ki delajo na terenu je 40% afektivno in 44% temporalno pripadnih ter 20% normativno pripadnih. Med elektoinstalaterji, ki delajo na terenu je 83% afektivno in 17% normativno pripadnih. Med delavci v delavnicah je 50% afektivno in 50% normativno

pripadnih. Pri delavcih uprave in druge režije, pa je 71% afektivno pripadnih, 17% temporalno pripadnih in 12% normativno pripadnih. Medtem ko so normativno pripadni torej bolj ali manj enakomerno porazdeljeni glede na delovne sektorje, temporalno pripadni prednjačijo v upravi in drugi režiji ter strojnih inštalaterjih na terenu. Afektivno pripadni prednjačijo v upravi in drugi režiji.

Med tistimi, ki so izkazali nizko pripadnost jih 40% prihaja iz vrst strojnih instalaterjev na terenu in 60% iz uprave in druge režije.

#### 4.3.3.6 Solastništvo podjetja

Kot sem že omenila je podjetje v stodontnem lastništvu podjetja samega, od tega je 50 delavcev solastnikov. Med anketiranci je takih 30%, 70% pa jih ni. Največ anketirancev, ki so lastniki podjetja je afektivno pripadnih – 74%, temporalno pripadnih je 5%, normativno pripadnih pa 21%. Med tistimi, ki niso lastniki podjetja je temporalno pripadnih veliko več (22%), vseeno pa je največ, 62% afektivno pripadnih. Nazoren prikaz je podan na sliki 4.6.



**Slika 4.6:** Prikaz pripadnosti glede na lastništvo podjetja v odstotkih:

- a) solastniki podjetja,
- b) niso solastniki podjetja.

Med temporalno pripadnimi večina anketirancev, kar 91%, niso lastniki podjetja, med normativno pripadnimi pa je takih 36%. Med tistimi, ki so pokazali nizko stopnjo pripadnosti, nihče ni bil lastnik podjetja.

To potrjuje tezo, da lastništvo spodbuja pripadnost. Glede na to, da v Kovinotehni MKI ne gre za finančne koristi, ki bi jih ti delavci imeli od lastništva, bi v Kleinovem modelu (glej str. 22) opredelila to kot model instrumentalnega zadovoljstva, kjer pripadnost ne izvira iz lastništva ampak lastništvo povečuje pripadnost, ker povečuje dejanski ali dojeti vpliv, ki ga zaposleni ima na odločanje v podjetju.

#### 4.3.4 Druge postavke povezane s pripadnostjo

Kot sem že povedala sem izvirnemu vprašalniku, vzetemu po Meyerju in Allenovi dodala še nekaj postavk, ki so se mi zdele bistvene glede na poznavanje podjetja in odnosov v njem. Kljub temu so me nekateri odgovori presenetili. Tako na primer nisem pričakovala, da bo kar 44% anketirancev mnenja, da podjetje ne ceni dovolj njihovega dela in jih je le 28% temu nasprotovalo. Tako je odgovorila večina afektivno in temporalno pripadnih, medtem ko so normativno pripadni v večji meri menili, da temu ni tako.

Uravnoteženo zasebno življenje in čas, ki ga posameznik preživi v službi je eden bistvenih dejavnikov za zadovoljstvo na delovnem mestu, oziroma za spodbujanje pripadnosti. Med anketiranimi v Kovinotehni MKI se jih je kar polovica strinjala, da sta delovni in prosti čas uravnotežena in 34% pa jih je bilo mnenja, da temu ni tako. Med afektivno pripadnimi je bilo, zanimivo, to število povsem enako, medtem ko so bili temporalno in normativno pripadni bolj zadovoljni z uravnoteženjem delovnega in prostega časa.

Večina anketiranih meni, da je bilo včasih v službi veliko lepše – takih je kar 59%, 12,5% pa jih je nasprotnega mnenja. Prav gotovo gre tu za zanimiv pojav, saj podjetje zdaj veliko bolje posluje kot pred leti, ko so doživljali številne krize. Tudi to je eno od vprašanj, kjer so me odgovori presenetili in si jih lahko le laično razlagam z nostalgijo za starimi časi, ali pa po drugi strani s preobremenjenostjo. Pri tem vprašanju so bili afektivno, temporalno in normativno pripadni podobnega mnenja.

Ne glede na dejansko produktivnost posameznika je njegova zaznava zaslug pri nadrejenih tista, ki vpliva na pripadnost. Seveda je pomembno tudi, kako posameznikovo učinkovitost vidijo nadrejeni, je pa v njegovih očeh in za njegovo pripadnost toliko bolj pomembno, kako to vidi sam. Tako je spet večina (50% anketiranih) mnenja, da ne glede na to, koliko naredijo, nikoli ni dovolj. 30% se jih s tem ni strinjalo. Podobno razmerje odgovorov je bilo tako pri

afektivno, kot pri temporalno pripadnih, nasprotno pa se večina normativno pripadnih ni strinjala s trditvijo.

V podjetju se med neposrednimi sodelavci vedno tvorijo prijateljske skupine, na katere se včasih posamezniki celo bolj navežejo kot na samo podjetje in tako njihove pripadnost velja bolj sodelavcem kot podjetju. Tako je kar 59% anketiranih odgovorilo, da se s sodelavci pogovarjajo o osebnih stvareh, kot so družina ali konjički in le 8% jih je odgovorilo, da se ne pogovarjajo o tem. To prav gotovo nakazuje na tvorjenje prijateljskih vezi med sodelavci in dokaj močnih skupin neposrednih sodelavcev, kar pa sem opazila tudi med mojimi obiski v podjetju. To seveda nikakor ne pomeni, da pripadnost sodelavcem izključuje pripadnost podjetju, le da bodo morda, če bodo postavljeni pred izbiro v večini prej podprli sodelavce, kot podjetje kot tako, oziroma vodstvo organizacije. Tu ni bilo razlik med afektivno, normativno in temporalno pripadnimi.

Kako posameznik vidi svoje možnost za napredovanje v podjetju je prav tako eden pomembnejših dejavnikov za spodbujanje, oziroma upravljanje pripadnosti, saj kaže na to, kako vidi svojo prihodnost v tem podjetju. Med anketiranci v Kovinotehni MKI je večina, (42% anketirancev) ostala nevtralna glede tega vprašanja, število tistih, ki vidijo veliko možnosti za napredovanje in tistih, ki jih ne pa je skorajda enako (30% – da, 28% – ne). Morda ta struktura odgovorov niti ni toliko presenetljiva glede na naravo dela in organizacijo podjetja Kovinotehna MKI. Kot rečeno je organizacijska piramida dokaj sploščena in velikih možnosti za napredovanje niti ni. Po drugi strani pa je videti, kot da večina nekega bistvenega napredovanja (morda prav zaradi značilnosti posla samega) niti ne pričakuje in zato to nima bistvenega negativnega vpliva v podjetju kot celoti. Dejstvo, da v podjetju ni nekih bistvenih možnosti za napredovanje ne vpliva tako negativno, ko pa če bi možnosti bile in bi posamezniki ostali prezrti.

Stres je prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na pripadnost, v Kovinotehni MKI pa je, že po mojih opažanjih še toliko bolj pomemben in uničujoč. To je vidno tudi po odgovorih, saj kar 70% anketirancev pravi, da so v službi pod velikim stresom in le 11% se jih s tem ni strinjalo. Tudi tu so bili odgovori dokaj enaki pri afektivno, temporalno in normativno pripadnih, kljub temu, da stres naj ne bi imel pomembnih vplivov na temporalno pripadnost. Razmerje odgovorov je razvidno v tabeli 4.12. Vsi, pri katerih sem opazila minimalno pripadnost so povedali, da so v službi velikokrat pod stresom.

**Tabela 4.12: Vpliv stresa na pripadnost (v %)**

	V službi sem velikokrat pod stresom					Skupaj
	močno se strinjam	se strinjam	ni/ni	se ne strinjam	močno se ne strinjam	
afektivno pripadni	21	48	19	12	/	100
Temporalno pripadni	18	55	27	/	/	100
Normativno pripadni	18	55	9	9	9	100
Skupaj	20	50	19	9	2	100

Odnos z nadrejenimi je prav tako pomemben za razumevanje pripadnosti, saj se lahko posameznik naveže bolj na nadrejenega kot na podjetje samo in lahko razvije močnejšo pripadnost nadrejenemu. Če le imajo nadrejeni in organizacija iste vrednote (po mojih opažanjih v konkretnem primeru temu je tako) je pripadnost nadrejenim povezana s produktivnostjo na delovnem mestu. Da povsem zaupa svojim nadrejenim je izjavilo 67% anketiranih, s tem pa se jih ni strinjalo le 12.5%. Med posameznimi tipi pripadnosti so rahlo odstopali le temporalno pripadni, saj nihče ni odgovoril z »močno se strinjam«, 27% se jih ni strinjalo s trditvijo in prav toliko je ostalo neopredeljenih.

#### 4.4 POSLEDICE IN UPRAVLJANJE PRIPADNOSTI V KOVINOTEHNI MKI

##### 4.4.1 Posledice pripadnosti v podjetju

Glede na to, da je večina delavcev izkazala dokajšnjo pripadnost podjetju je to prav gotovo dober znak za podjetje kar zadeva obdržanje delavcev, za tistih nekaj s šibko pripadnostjo pa prav gotov velja, da jih nima smisla na vse pretege poskušati zadržati v podjetju. V določeni meri je namreč odhod delavcev lahko tudi koristen. Dober znak za podjetje, kar zadeva obdržanje delavcev, je tudi dejstvo, da je večina delavcev afektivno pripadnih, saj je tu vez najmočnejša.

Pripadnost ima pomembne povezave tudi s produktivnostjo na delovnem mestu, saj lahko pričakujemo, da bodo močnejše pripadni in afektivno pripadni delo opravljali nad povprečjem in nad pričakovanji. Afektivno pripadni namreč delajo bolj pridno in izvajajo naloge bolje. Pri normativno pripadnih je ta vpliv šibkejši. Afektivna pripadnost je pomembna tudi zaradi delovne prisotnosti, predvsem takrat, kadar ima zaposleni na izbiro, ali bo prišel na delo ali

ne. Od afektivno pripadnih lahko v podjetju pričakujejo tudi dodatno pomoč sodelavcem, opravljanje prostovoljnih dejavnosti, točnost, namenjanje posebne pozornosti sodelavcem in strankam ter podajanje predlogov, ko se pojavijo težave. Za razliko od temporalno pripadnih delavcev (naj spomnimo, da je teh glede na anketo 17%) bodo afektivno pripadni bolj pripravljeni predlagati inovacije in se iz sporne situacije ne bodo umaknili pasivno. Od zaposlenih z močno temporalno pripadnostjo pa po drugi strani lahko pričakujejo, da se ne bodo vključevali v neetično obnašanje, ki bi lahko škodovalo njihovi karieri, kar pa ne velja za dejavnosti na račun sodelavcev.

Afektivna pripadnost ima posledice tudi za same delavce - vsekakor je bolje delati nekje, kjer se dobro počutiš. Kljub temu, da obstajajo negativne povezave, med afektivno in normativno pripadnostjo ter stresom na delovnem mestu pa temu v konkretnem primeru očitno ni tako, saj je večina delavcev izjavila da so pod stresom, ki je v Kovinotehni MKI kot kaže močan dejavnik nezadovoljstva.

#### 4.4.2 Upravljanje pripadnosti v Kovinotehni MKI

Na pripadnost lahko v Kovinotehni MKI tako kot drugod vplivajo z metodami upravljanja s človeškimi viri. Pri izbiri zaposlenega je pomembna realna slika, ki jo dobi zaposleni, ko pride v podjetje. Pri sami socializaciji pa je pomembno, da novinec naleti na pozitivno podporo članov, pomembno pa je tudi, da ga spoznajo s cilji in vrednotami organizacije. Na pripadnost pozitivno vpliva tudi usposabljanje, pri napredovanju pa mora imeti zaposleni občutek pravičnosti. Pozitiven vpliv pri tem ima tudi, če organizacija prosta delovna mesta zapolnjuje znotraj organizacije. Ne-napredovanje namreč zmanjšuje afektivno in povečuje temporalno pripadnost in obstaja nevarnost, da bodo imeli vse več zaposlenih, ki le poskušajo zadržati službe.

Velik vpliv na delavce imajo tudi spremembe, pri čemer je prav tako pomembno, da zaposleni nimajo občutka odrinjenosti in s spremembami vnaprej oziroma sproti seznanjeni. Podjetje mora ne glede na spremembe pri zaposlenih ohraniti občutek pravičnosti in varnosti zaposlitve.

## 4.5 POVZETEK UGOTOVITEV

Raziskava pripadnosti v Kovinotehni MKI je pokazala, da je večina delavcev pripadna podjetju in da je večina delavcev afektivno pripadna. Rezultati so v večji meri potrdili teoretske predpostavke tudi glede tega, da se niso pokazale neke jasne meje med posameznimi tipi pripadnosti. Afektivno pripadni so izkazali emocionalno navezanost tako na organizacijo, kot na sodelavce in nadrejene, pa tudi identifikacijo z in vključenost zaposlenega v organizacijo. Pokazali so dokaj jasno željo da ostanejo v organizaciji. Pri afektivno pripadnih demografske variable, skladno s pričakovanji niso povedale veliko. Pri temporalno pripadnih, ne gre toliko za stroške povezane z zapustitvijo službe, kot za pomanjkanje drugih možnosti in strah pred izgubo različnih ugodnosti in prevelikim vložkom v podjetju. Pri temporalno pripadnih so bile demografske variable po pričakovanju veliko bolj zgovorne. Ker gre pri tej obliki pripadnosti za vložke, ki jih ima zaposleni v podjetju, na primer ne preseneča da je največ temporalno pripadnih v podjetju preživelo 20 let in več. Da jih je največ med starejšimi od 50 let pa je povezano s pomanjkanjem alternativ. Tudi normativno pripadni so potrdili teoretske predpostavke. Pokazali so jasen občutek dolžnosti, da ostanejo v podjetju, so pa po svojih odgovorih zelo podobni tudi afektivno pripadnim, sploh kar zadeva razvoj prijateljskih in drugih čustvenih navez v podjetju. Med demografskimi variablami je bilo prav tako pričakovano, da je največ nomativno pripadnih starejših od 50 let, prav tako jih je večina v podjetju preživela več kot 10 let.

Moje ugotovitve so torej dokaj skladne s teoretskimi okviri, povečini pa je raziskava tudi potrdila moje hipoteze:

- Raziskava pripadnosti delavcev v Kovinotehni MKI je potrdila izvirne hipoteze, da so zaposleni pripadni podjetju, prav tako pa tudi, da je intenziteta pripadnosti pri večini srednja, kar lahko sklepam glede na relativno majhno število odgovorov na skrajnem delu lestvice ter tudi glede na odgovore same (relativno malo je bilo takih, ki so imeli vse odgovore skladne s pričakovanimi).
- Razlike med delavci v proizvodnji in tistimi v pisarnah so se pokazale že pri sami oddaji anketnih vprašalnikov, saj jih je s terena ankete oddalo relativno malo, zaradi česar smatram, da rezultati ankete s terena niso najbolj verodostojni, saj neoddaja ankete sama po sebi ne more pomeniti nepripadnost podjetju. Glede na to, da je bilo od terenskih delavcev 12% ne oziroma nizko pripadnih, v upravi in drugi režiji pa 7%, to lahko pomeni

rahla odstopanja med terenskimi delavci. Pokazala se je tudi predvidevana razlika med strojnimi in elektro instalaterji na terenu, saj je pri prvih več nepripadnih in več temporalno pripadnih delavcev.

- Ovira pri doseganju večje pripadnosti je prav gotovo stres, saj so bili tu odgovori dokaj enostranski. Nič kaj pozitivni pa niso niti rezultati glede prihodnjih možnosti v podjetju, oziroma možnosti napredovanja, kjer je večina ne vidi. Pomanjkanje pozitivnih odgovorov prav gotovo pušča vodstvu podjetja možnosti za popravek, saj kar zadeva pripadnost to ni področje, ki bi ga lahko kar tako zanemarili. Večinsko mnenje, da karkoli naredijo ni dovolj prav tako pušča podjetju možnost za izpopolnitev na področju pripadnosti.
- Hipoteza, da je večja pripadnost pri delavcih, ki so se zaposlili pred letom 1995, kot pri tistih, ki so se zaposlili po tem se je prav gotovo potrdila, saj so prav vsi, ki so izkazali šibkejšo pripadnost preživeli v podjetju manj kot 10 let.
- Tudi hipoteza, da je večja pripadnost pri tistih, ki so lastniki podjetja se je potrdila, saj nihče od tistih z nizko stopnjo pripadnosti ni solastnik. Poleg tega pa je med tistimi ki niso solastniki več temporalno pripadnih, med solastniki podjetja pa več afektivno pripadnih delavcev.



## ZAKLJUČEK

Pripadnost zaposlenih je torej tista, ki odločilno vpliva na uspeh podjetja, saj je biti pripaden nečemu v človeški naravi. Izziv podjetij pa je, kot že povedano, razviti tisto pravo obliko pripadnosti. Kovinotehni MKI je to očitno uspelo, tako glede tega, da je le slabih 8 odstotkov šibko, oziroma nepripadnih podjetju, kot tudi zaradi visokega deleža afektivno pripadnih. Stanje prav gotovo ni idealno, dopušča pa podjetju veliko možnosti za izpopolnitev, kar sem tudi nakazala. Prepričana sem, da bi bilo stanje, če bi anketo delala pred 5-imi ali 10-imi leti veliko slabše, zaradi številnih dejavnikov, kot so vplivi spremembe državnega sistema, razpada države in vstopa na veliko evropsko tržišče. Morda pa so bili ravno časi teh velikih kriz tisti, ki so naredili podjetje to, kar je danes in pripadnost pri delavcih naredili takšno kot je. Vsekakor kažejo rezultati dobre obete za prihodnost, ne le kar zadeva pripadnost delavcev podjetju Kovinotehna MKI, pač pa tudi za podjetje kot tako. Ker se, kot sem povedala že v uvodu, pripadnost, tako podjetju, kot stroki, sodelavcem in nadrejenim, izgrajuje postopoma, je to že samo po sebi dober napotek ne le za vodstvo podjetja Kovinotehna MKI, temveč tudi za druge, da dajo temu poudarek predvsem pri uvajanju novih generacij delavcev. Pripadnost se morda res razvije naravno, lahko pa, kot smo videli, veliko naredimo z učinkovitimi postopki socializacije in uporabo dobrih praks upravljanja s človeškimi viri. Podjetja bodo morala tudi pri nas, v kolikor še niso, sprejeti dejstvo, da so delavci njihov največji kapital in temu prilagoditi tudi svoje poslovanje.

## LITERATURA

1. Andolšek M. Dana (2002): Make me whole again Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10-29.
2. Becker, Thomas E. in Robert S. Billings (1996): Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2).
3. Berglas, Steven (1996): When money talks, people walk. *Inc.*, 18(6), 25-26
4. Bergmann, Thomas J. in Scott W. Lester (2000): Integrating the three domains of employee commitment: an exploratory study. *Journal of applied business research*, 16(4).
5. Cheung, Chau-Kiu (2000): Commitment to the organization in exchange for support from the organization. *Social behavior and personality*, 28(2), 125-140.
6. Jurekić, Marija in Peter Judež , ur. (2005): Monter, glasilo podjetja Kovnotehna MKI. Novo mesto: Tisk Šepic. Dostopno na: <http://www.mki.si/>.
7. Lahiry, Sugato (1994): Building Commitment through organizational culture. *Training & development*, 50-52.
8. Markovič, Blanka (2001): Notranje lastništvo podjetij kot poslovna priložnost. Dostopno na <http://www.finance-on.net/> (8. november 2001).
9. Meyer, John P. in Catherine A. Smith (2000): HRM practises and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian journal of administrative sciences*, 17(4).
10. Meyer, John P. in Natalie J. Allen (1997): *Commitment in the workplace: Treory, research and application*. London: Sage Publications.
11. Mowday, Richard T. (1998): Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4).
12. O'Reilly, Charles III. In David F. Caldwell (1981): The Commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quaterly*, 26, 597 – 616.
13. O'Reilly, Charles III. In Jennifer Chateman (1086): Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71, 492 – 499.

14. O'Reilly, Charles III., Jennifer Chatman in David F. Caldwell (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management Journal*, 34 (3), 487 – 516.
15. Parker, Owen in Liz Wright (2001): The missing link. *Ivey business journal*, 65(3).
16. Paul, Robert J., Yar M Ebadi in David A. Dilts (1987): Commitment in employee-owned firms: involvement or entrapment. *Quarterly Journal of Business & Economics*, 26(4), 81-99.
17. Poslovno poročilo družbe Kovinotehna MKI d.o.o. (2005). Dostopno na <http://www.mki.si>.
18. Putterill, Martin S. in Thomas C. Rohrer (1995): A causal model of employee commitment in a manufacturing setting. *International journal of manpower*, 16(5).
19. Shepherd, Jeryl L. in Brian P Mathews (2000): Employee commitment: academic vs. Practitioner perspectives. *Employee relations*, 22(6), 555 – 575.
20. Shore, Lynn McFarlane in Kevin Barksdale (1995): Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of management journal*, 38(6).
21. Steers, Richard M. (1977): Antecedents and Outcomes of organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
22. Taormina, Robert J. (1999): Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *The international Journal of Human resource management*, 10(6), 1060 – 1076.
23. Weaver, Gary R. in Linda Klebe Trevino (2001): Outcomes of organizational ethics programs: influences of perceived values, compliance, and distrust orientations. *Academy of management proceedings*, B1.
24. Whitener, Ellen M. (2001): Do »High commitment« human resource practises affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(6).
25. Zorko, Nadja (2006): Kako spodbuditi delavce k finančni participaciji v družbi?. Dostopno na <http://www.finance-on.net/> (7. december 2006).

## **Priloga A: Anketni vprašalnik**

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

anketarka: Ana Jurekič

mentorica: dr. Dana Mesner Andolšek

### ANKETNI VPRAŠALNIK

za diplomsko delo o pripadnosti delavcev v podjetju Kovinotehna MKI

Sem Ana Jurekič, študentka Fakultete za družbene vede in pod mentorstvom prof. dr. Dane Mesner Andolšek opravljam diplomsko delo z naslovom »Pripadnost delavcev v podjetju Kovinotehna MKI«. Teoretični del diplome moram dopolniti z empiričnimi podatki, ki jih lahko dobim le z vašo pomočjo in sicer tako, da izpolnite vprašalnik, ki je pred vami.

Prosim, da vprašalnik izpolnite iskreno in s tem pripomorete k čim večji točnosti in uporabnosti rezultatov. **Vsi podatki so tajni in jih bom uporabljala izključno pri statistični analizi** v mojem diplomskem delu.

Po tem, ko vprašalnik izpolnite, ga vložite v priloženo kuverto in oddajte v za to posebej predvideno škatlo v tajništvu podjetja.

Za sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

*Ustrezen odgovor označite s križcem v za to predviden prazen prostor poleg odgovora (ali pod njim), za katerega smatrate, da najbolj ustreza.*

1. Spol:

M	Ž

2. Starost

Do 30	
Od 31 do 40	
Od 41 do 50	
Nad 50	

3. Izobrazba

*(Pod 1., 2. in 3. stopnjo spadajo nedokončana osnovna šola, dokončana osnovna šola in dvoletni poklicni program)*

1., 2. ali 3. stopnja	
4. stopnja – poklicna	
5. stopnja – srednja	
6. stopnja – višja	
7. stopnja – visoka	
Več kot visoka	

4. Delovna doba v organizaciji

Do 10 let	
Od 11 do 20 let	
Nad 20 let	

5. Delovni sektor

Teren – Strojne instalacije	
Teren – Elektro instalacije	
Delavnice	
Uprava in druga režija	

6. Sem solastnik podjetja

DA	NE

7. Zelo rad bi celo delovno dobo preživel v tem podjetju

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

8. Rad se pogovarjam o mojem podjetju z ljudmi, ki niso zaposleni tu

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

9. Čutim, kot da so težave te organizacije moje težave

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

10. Mislim, da bi se lahko navezal na drugo podjetje tako, kot sem se navezal na to

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

11. Ne počutim se kot »del družine« v tej organizaciji

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

12. Ne počutim se čustveno navezanega na to organizacijo

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

13. To podjetje mi pomeni veliko

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

14. Ne čutim močnega občutka povezanosti na to podjetje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

15. Ni me strah, kaj se bo zgodilo, če pustim službo, brez da bi me že čakala druga

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

16. Zelo težko bi zdaj zapustil podjetje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

17. Če bi se zdaj odločil, da zapustim podjetje, bi bil prizadet velik del mojega življenja

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

18. Če pustim službo v bližnji prihodnosti, ne bom imel prevelikih stroškov

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

19. Če zdaj ostanem zaposlen v tem podjetju, je to tako stvar nujnosti, kot želje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

20. Mislim, da imam premalo drugih možnosti, da bi razmišljal o tem, da zapustim to podjetje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

21. Ena od redkih negativnih posledic, če zapustim to službo, bi bila pomanjkanje drugih možnosti

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

22. Eden od glavnih razlogov, da ostanem zaposlen v tem podjetju je, da bi odhod zahteval veliko žrtvovanja, v drugi organizaciji morda ne bi imel toliko ugodnosti, kot jih imam tukaj

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

23. Če ne bi vložil že toliko sebe v to organizacijo, bi morda razmišljal o tem, da se zaposlim drugje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

24. Ne čutim se dolžnega, da ostanem v tem podjetju

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

25. Četudi bi bilo zame koristno, mislim da ne bi bilo prav, da bi zdaj zapustil podjetje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

26. Počutil bi se krivega če bi zdaj zapustil podjetje

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

27. Ta organizacija zasluži mojo zvestobo

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

28. Ne bi zapustil podjetja zdaj, ker imam občutek dolžnosti do ljudi v podjetju

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

29. Veliko dolgujem moji organizaciji

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam



30. Mislim, da podjetje ne ceni dovolj mojega dela

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

31. Moje zasebno življenje in čas, ki ga preživim v službi sta uravnotežena

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

32. Včasih je bilo v službi veliko lepše

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

33. Ne glede na to, koliko naredim, ni nikoli dovolj

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

34. Velikokrat se s sodelavci pogovarjam o osebnih stvareh (družini, konjičkih, itd.)

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

35. Mislim, da imam veliko možnosti za napredovanje v tem podjetju

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

36. V službi sem velikokrat pod velikim stresom

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam

37. Povsem zaupam mojim nadrejenim

Močno se strinjam	Se strinjam	Niti/Niti	Se ne strinjam	Močno se ne strinjam