

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Metelko

Pripadnost zaposlenih v organizaciji Mercator

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Metelko

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner–Andolšek

Pripadnost zaposlenih v organizaciji Mercator

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Najprej bi se zahvalila svoji družini za vso moralno podporo, pomoč in razumevanje skozi celoten študij. Pohvala gre tudi izr. prof. dr. Dani Mesner–Andolšek, za mentorstvo in sopomoč, ki mi jo je nudila pri izdelavi diplomske naloge. Prav tako gre moja zahvala vsem zaposlenim v podjetju Mercator, ki so bili tako prijazni in bili pripravljeni odgovoriti na anketo.

Pripadnost zaposlenih v organizaciji Mercator

V diplomskem delu opredelim pojme kot so organizacija, organizacijska klima in pripadnost zaposlenih. V organizaciji so zaposleni naključno izbrani ljudje, ki so kvalificirani za delo, ki ga opravljajo in načeloma se med seboj ne poznajo, tako da je pomembno, da na delovnem mestu vlada prijetno vzdušje in ne prihaja do večjih konfliktov. Prijeten kolektiv namreč prispeva k večji produktivnosti ter posledično tudi k večji pripadnosti. Kot tudi anketa pokaže, je zaposlenim dobro delovno vzdušje zelo pomembno, če ne celo najpomembnejše. Pripadnost zaposlenih je zelo kompleksen pojav in ne moremo natančno opredeliti vzrokov za to, da je nekdo bolj pripaden in nekdo manj. Veliko je namreč dejavnikov, ki vplivajo na samo pripadnost organizaciji, od motivacije, plače, sodelovanja, soodločanja, do zadovoljstva pri delu in še mnogih drugih. Pripadnost zaposlenega je torej rezultat vseh dejavnikov skupaj.

Ključne besede: organizacija, zaposleni, pripadnost

Employee commitment in the organization Mercator

In my thesis I define concepts such as organization, organizational climate and commitment of employees in the organization. In the organization work randomly selected people, who are qualified for the work they do, and in principle, they do not know each other, so it is important that in the workplace rules a pleasant atmosphere and there are no major conflicts. Good working atmosphere is contributing to increased productivity and, consequently, to higher commitment. As the survey showed, the employees ranked a good working atmosphere, very high. The employee commitment is a very complex phenomenon and can't be precisely defined, what are the reasons that someone is more committed and someone less. It is true, that many factors affect on commitment, the motivation, salary, participation, involvement, job satisfaction and many others. Employee organization commitment is therefore the result of all these factors.

Key words: organization, employees, commitment

KAZALO

1 ORGANIZACIJA	8
2 ORGANIZACIJSKA KLIMA	9
2.1 Opredelitev organizacijske klime.....	10
3 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST	11
3.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih.....	11
3.2 Trikomponentni model pripadnosti.....	13
3.2.1 Emotivna pripadnost	13
3.2.2 Kalkulativna pripadnost	14
3.2.3 Normativna pripadnost.....	14
4 EMPIRIČNI DEL	14
4.1 Predstavitev organizacije Mercator.....	14
4.1.1 Vizija	15
4.1.2 Poslanstvo.....	15
4.2 Analiza rezultatov	16
4.3 Ugotovitve.....	26
5 SKLEP	29
6 LITERATURA	31
7 PRILOGE	34
Priloga A: Anketni vprašalnik o pripadnosti zaposlenih.....	34
Priloga B: Grafični prikaz I.....	36
Priloga C: Grafični prikaz II.....	37
Priloga Č: Grafični prikaz III.....	38
Priloga D: Grafični prikaz IV.....	39

UVOD

Pripadnost lahko na splošno opredelim kot dejstvo, da nekemu ali nečemu pripadamo in se z nekom ali nečim v celoti poistovetimo ter identificiramo. Pripadnost je pojem, ki se lahko uporablja v različnih kontekstih, v vseh pa ima nekakšen pozitiven prizvok: pripadnost ozemlja neki državi, javno izražanje svoje narodne pripadnosti, jezikovna, politična, verska pripadnost, pripadati ljubljeni osebi, itd. V diplomskem delu pa se osredotočim na organizacijsko pripadnost ter skušam ugotoviti, ali so zaposleni nujno pripadni organizaciji, v kateri so zaposleni.

S sociološkega vidika nas beseda pripadnost na splošno spomni na nekaj lepega, na nekaj, kar nam že od malega predstavlja vrednoto. Kot otroku in kasneje najstniku nam največ pomeni to, da se čutimo ljubljene in sprejete, tako v primarni družini kot v družbi. Družina, prijatelji in t.i. pomembni drugi, nam že zelo zgodaj začnejo vcepljati vrednote, moralo, mesto v družbi, mnenje o sebi in ostale temelje, ki nas spremljajo v življenju. Imeti mesto v družini, šoli in imeti prijatelje, vse to pa nas osrečuje, daje občutek sprejetosti in zadovoljstva. Občutek pripadnosti pa ni pomemben samo skozi otroštvo in adolescenco, temveč se nadaljuje tudi v kasnejših letih, ko vse več časa preživljamo na delovnem mestu. Ravno zaradi tega je zelo pomembno dobro vzdušje v organizaciji oz. med sodelavci, kajti navsezadnje z njimi preživimo večino svojega življenja. Zaradi prijateljstva na delovnem mestu se delavci počutijo bolj sproščene, poistovetijo se z delom, izboljša se vzdušje na delovnem mestu, so bolj zadovoljni s plačo, z nadrejenimi in s sodelavci. Po Bermanu takšni odnosi omogočajo (tako menedžerjem kot delavcem) doseganje njihovih nalog, hkrati pa so v pomoč v procesu uvajanja organizacijskih sprememb. Končni rezultat naj bi se tako kazal v večji organizacijski učinkovitosti in pripadnosti organizaciji ter manjši stopnji odločenosti za odhod iz organizacije (Berman v Pagon in drugi 2004, 269).

Zanima me, kje se lojalnost zaposlenih sploh začne in konča oz. kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na samo pripadnost zaposlenih, zato sem se tudi odločila za to tematiko. Glede na trenutni položaj, s katerim se zaposleni soočajo (t.j. čas negotovih zaposlitev), me še posebej zanimajo rezultati ankete, ki jih bom razdelila med zaposlene v podjetju Mercator. Skozi izdelavo diplomskega dela skušam izvedeti ali gospodarska kriza, v kateri smo se trenutno znašli, vpliva na odnos do dela ter kako strah pred izgubo službe, vpliva na pripadnost delavcev.

Sama menim, da je poklic, ki ga opravljamo, velik del nas in naše identifikacije, zato ne moremo kar tako pozabiti svojega prispevka k uspešnosti organizacije, še posebno, če smo za to delali več let. Na vsa ta vprašanja si bom tekom izdelave diplomskega dela skušala odgovoriti, vendar se zavedam, da bo dosti vprašanj ostalo nerešenih, saj gre za dokaj kompleksno problematiko.

Na podlagi teoretičnih izhodišč izpeljem svojo prvo hipotezo (H_1), ki se glasi: "*V organizaciji, kjer vlada dobra delovna klima, je tudi pripadnost organizaciji večja.*" Menim, da so ob dobrem delovnem vzdušju, kjer se razumemo tako s sodelavci kot nadrejenimi, tudi delovni uspehi boljši ter z večjim veseljem prihajamo na delo in smo posledično takšni organizaciji bolj zvesti oz. pripadni. Moja druga hipoteza (H_2) pa se glasi: "*Zaposleni, ki je v isti organizaciji zaposlen več let, ji bo tudi bolj pripaden.*" Menim, da naj bi bili organizaciji bolj pripadni tisti, ki so tam zaposleni že več let, v primerjavi z novinci.

Med zaposlene v podjetju Mercator razdelim anketni vprašalnik (glej Prilogo A), kjer na podlagi rezultatov ankete naredim analizo in ugotovitve, ki mi pomagajo potrditi ali zavreči hipotezi. V diplomskem delu uporabljam moški spol kot vrednostno nevtralno poimenovanje za osebe ženskega in moškega spola.

1 ORGANIZACIJA

Organizacijo navadno povežemo s pojmi kot so združba, podjetje, delovno okolje ali poslovni prostori, kjer so naključno izbrani ljudje, ki so kvalificirani za delo, ki ga opravljajo in tvorijo delovno silo, ki je razporejena na delovna mesta z vsaj enim nadrejenim. Delovno mesto je kadrovska razdelitev opravil in delavcev, ki se pri spremembi vsebinskega programa ali tehnologije dela stalno spreminja (Možina in Florjančič 1977, 57). Ravno zaradi tega, ker so zaposleni v istem podjetju združeni naključno, in se praviloma med seboj ne poznajo, je izrednega pomena, da delujejo kot celota, dober tim in v prid organizaciji. Organizacija je definirana kot relativna celota, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem. Organizacija naj bi bila tista, ki omogoča posamezniku oz. skupini posameznikov, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot neorganizirana skupina ne bi mogli. Organizacije naj bi torej povečevale moč posameznikov, zato je organizacija definirana tudi kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič 1991, 13–15).

Organizacija je torej neka organizirana celota, kjer so naključno zbrani ljudje, ki delajo za plačilo in delujejo v njeno dobro. Zaposleni imajo vsaj enega nadrejenega, ki ga morajo poslušati, medtem, ko jih on vodi, usmerja in jim dodeljuje delovne naloge, od zaposlenih pa se pričakuje, da na delo prihajajo točno in delujejo v skladu s cilji organizacije. Delovna organizacija postaja za delavca psihološko vse bolj pomembna, zato pri njenih članih praviloma pride do večjega ali manjšega ponotranjenja organizacijskih ciljev, ko člani organizacijske cilje sprejmejo kot svoje osebne cilje. Tako pride do istenja posameznika z organizacijo, poveča se pripadnost in odpravijo se konflikti med cilji posameznikov in organizacijo (Kavčič 1991, 115). "Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči." (Rosenzweig v Kavčič 1991, 110)

Organizacije so zelo kompleksne združbe, ki jih je težko uokviriti z eno samo definicijo, saj poznamo veliko vrst in delitev organizacij. Možni kriteriji, po katerih se lahko delijo organizacije, pa sledijo v nadaljevanju (glej Tabela 1.1).

Tabela 1.1: Vrste organizacij

VRSTE ORGANIZACIJ						
Glede na cilje članov	Glede na notranjo strukturo odnosov	Glede na število članov	Glede na aktivnost članov	Glede na družbeno priznanost	Glede na formaliziranost organizacij	Glede na vzorec nastajanja
Delovne	Centralizirane in decentralizirane	Velike	Velika aktivnost	Legalne	Formalne	Shematske
Družbene in politične	Demokratske in avtokratske	Srednje	Majhna aktivnost	Nelegalne	Neformalne	Individualne
Društvene, društva	Prisilne in prostovoljne Visoke in nizke	Majhne	Enakomerna ali neenakomerna			

Vir: Kavčič (1991, 17–23).

2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V vsaki organizaciji je zelo pomembno, da se zaposleni na delovnem mestu dobro počutijo. Glede na to, da so v organizaciji zbrani ljudje z različnimi značajmi, je še toliko bolj pomembno, da njihova različnost ne vpliva na samo delo v organizaciji. Zaposleni morajo za dobro delovno vzdušje poskrbeti tako, da prepire na delovnem mestu ne jemljejo osebno ter potrebno je ločiti, kdaj so delovna nesoglasja izključno samo poslovne narave. "Po osebnosti se vsak loči od vsakega drugega človeka, obenem pa je za vse nas značilno, da smo osebnostna bitja, da imamo vsak svojo in neponovljivo osebnost." (Musek in Pečjak 1993, 120) Raznolikost karakterjev navsezadnje ni slabost, lahko je ravno to prednost, ki v organizaciji privede do heterogenosti, kjer vsak zaposleni prispeva nekaj svojega. Primarna naloga zaposlenih je delovati v skladu s cilji organizacije, to pa je sicer lažje storiti v prijetnem kolektivu, kjer ni čutiti napetosti ter prevladuje solidarnost .

2.1 Opredelitev organizacijske klime

Koncept organizacijske klime se nanaša na lastnosti oz. karakteristike, ki jih najdemo v delovnem okolju in, ki so posledica tako zavestnih kot nezavednih dejanj ter vplivajo na nadaljnje vedenje. Zaposleni si pravzaprav lahko delovno klimo razlagajo kot osebnost organizacije (Steers 1977, 101). Ker vse več časa preživimo na delovnem mestu, je zelo pomembno predvsem to, kako bomo preživeli ta čas v službi: ali se bomo na delovnem mestu počutili prijetno in sprejeto ali pa se bomo vsakodnevno soočali z neprijetnostmi, ki jih slaba klima v organizaciji prinese (šikiranje, slabi odnosi s sodelavci, itd.). Klima se nanaša predvsem na prevladujoča vedenja, vrednote, norme in občutja, ki jih imajo zaposleni v zvezi z organizacijo (Payne & Pugh v Steers 1977, 103).

Vzdušje na delovnem mestu pa je v veliki meri odvisno tudi od nas samih, ali bomo dali priložnost drugim zaposlenim v organizaciji, da nas spoznajo in mi njih, ali se bomo držali bolj zase in delali izključno tisto, kar od nas zahteva nadrejeni (izključno samo delovne naloge, brez vpletanja čustvenih vezi). Dandanes prijateljstvo in služba nista več izključujoča se pojma, kot včasih, danes so meje čedalje bolj zabrisane, tako da ne moremo več z gotovostjo trditi, da službe in službenih problemov ne nosimo domov in obratno. Po Siasu in Cahillu naj bi bilo nekdanje prepričanje, da je treba osebne probleme pustiti doma in obratno, ne nositi službenih problemov domov, zastarelo. Meje med tema platema našega življenja naj ne bi bilo več mogoče jasno začrtati, zato naj bi prihajalo do njunega prepletanja. Posledica tega pa je, da se osebni problemi hote ali nehote rešujejo tudi v službi, sodelavci pa iz sodelavcev pogosto postanejo prijatelji na delovnem mestu (Sias & Cahill v Pagon in drugi 2004, 270).

Ne glede na to, ali nadrejeni spodbuja ali zavrača pletenje socialnih mrež na delovnem mestu, pa se bodo prijateljske vezi stkale. Z enimi bolj, z drugimi manj, toda, ker smo družbena in socialna bitja, se bodo na delovnem mestu izoblikovale klike oz. krog sodelavcev, ki si bo bližje in bo tako lažje premagoval delovne napore. Neodobravanje ali celo prepoved prijateljstva na delovnem mestu, lahko prijateljstvo prenese v senčno stran organizacije, saj postane skrito. Kar pa ne pomeni, da ne obstaja, le razpravlja se ne o njem, kajti navezovanja in poglobljanja stikov med posamezniki ni mogoče preprečiti (Pagon in drugi 2004).

Kot vidimo, avtorji ne oporekajo, da se na delovnem mestu razvijejo določene simpatije. Nekateri se sicer tudi niso pripravljene sprejeti v celoti, toda med vsemi sodelavci se spletejo določene vezi, ki vplivajo na to, kako bomo preživeli čas na delovnem mestu.

3 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST

Večina avtorjev opredeljuje pripadnega zaposlenega kot nekoga, ki ostane v organizaciji v dobrih in slabih časih, prihaja na delo točno in redno, dela polni delovni čas, ali pa celo še dlje, ščiti premoženje organizacije, se z njo identificira, njegovi osebni cilji pa sovpadajo z organizacijskimi. Gledano s perspektive podjetja, je pripadnost zaposlenih vsekakor prednost, vendar pa obstajajo tudi pomanjkljivosti. "Slepa" pripadnost organizaciji naj bi zaposlene sčasoma privedla do tega, da sprejmejo "status quo", zaradi česar bi podjetje lahko izgubilo sposobnost za inovacije ter prilagajanja spremembam (Meyer in Allen 1997, 3). Kot vidimo ima vsaka stvar tako prednosti kot slabosti, res pa je, da ima pripadnost zaposlenih za podjetje bolj kot ne, pozitivne učinke. Zaposleni, ki so organizaciji pripadni, naj bi tako dlje ostali v organizaciji, kot pa zaposleni, ki organizaciji niso zvesti. Ni pa nujno, da so ti, ki so v organizaciji več let, tudi bolj pripadni od tistih, ki so v organizaciji le kratek čas. Organizacijska pripadnost naj bi bila po Lincolnu tako sestavljena iz dveh različnih komponent, iz identifikacije oz. emotivne pripadnosti in navezanosti oz. kalkulativne pripadnosti (Lincoln in Kalleberg 1996, 40).

3.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih

Obstajajo različne definicije o pripadnosti zaposlenih, sama pa menim, da je posameznikova pripadnost organizaciji, v kateri deluje, odvisna od poslanstva, vizije in vrednot, ki jih podjetje ima. Bolj kot so organizacijske vrednote bližje samemu posamezniku oz. njegovemu načinu življenja, načinu razmišljanja in delovanja, bolj bo posameznik pripaden taki organizaciji. Vrednote dela lahko imenujemo tudi skupek odnosov in mnenj, s katerimi posameznik vrednoti njegov poklic in delovno okolje (Elizur in Koslowsky 2001, 593). Na več ravneh, ko sta si službeno in zasebno življenje podobna, lažje je poistovetenje s tako organizacijo. Mislim, da je pripadnost neki organizaciji odvisna od tega, koliko ima posameznik rad delo, ki ga opravlja, t.j. stopnja identifikacije z delom, zadovoljstva pri delu ter od vključenosti v procese odločanja. S tem, ko prispeva svoje ideje, sooblikuje organizacijo v kateri deluje, hkrati pa tudi osebnostno raste.

Na osebnostno izpopolnjenost pa vplivajo različne vloge, ki jih ima posameznik v življenju. Posamezniki, ki imajo bogato kombinacijo življenjskih vlog, tako izkusijo večje zadovoljstvo v življenju in večji življenjski uspeh, kot pa posamezniki, ki se osredotočijo le na eno samo. Hkrati smo lahko pripadni večim različnim vlogam– od službene, zakonske do starševske, z uspešnim upravljanjem ene vloge, pa se uspeh prenaša tudi na ostale. (Perrone in drugi 2006, 288). Bolj kot je posameznik celostno izpopolnjen na različnih področjih svojega življenja, boljši delavec je potemtakem lahko. V nadaljevanju pa več strokovnih definicij o organizacijski pripadnosti (glej Tabelo 3.1).

Tabela 3.1: Definicije pripadnosti organizaciji

AVTOR	DEFINICIJA (glede na čustveno usmerjenost)
Kanter	Emocionalna navezanost posameznika na skupino.
Sheldon	Identifikacija posameznika z organizacijo.
Hall, Schneider in Nygren	Proces, skozi katerega posameznik sprejme organizacijske cilje za svoje.
Buchanan	Emocionalna navezanost na organizacijske vrednote in cilje ter na organizacijo samo po sebi.
Mowdy, Porter in Steers	Stopnja posameznikove identifikacije in vključenosti v organizacijo.
AVTOR	DEFINICIJA (glede na vidik stroškov)
Kanter	Razmerje med profitabilnostjo nadaljnje zaposlenosti v organizaciji in stroški, povezanimi z odhodom iz organizacije.
Becker	Pripadnost se razvije, ko posameznik svoje interese zunaj organizacije poveže z interesi organizacije.
Hrebiniak in Alutto	Pripadnost je strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat individualno organizacijskih transakcij.
AVTOR	DEFINICIJA (glede na obveznost ali moralno odgovornost)
Wiener in Gechman	Pripadnost organizaciji je družbeno sprejeto obnašanje, ki presega formalne odnose do organizacije.
Wiener	Posameznik internalizira organizacijske norme in vrednote, ki ga spodbujajo, da deluje v skladu z organizacijskimi cilji.
Marsh in Mannari	Pripaden zaposleni meni, da je njegova moralna odgovornost ostati v podjetju, ne glede na to, v kolikšni meri podjetje nagrajuje njegova prizadevanja.

Vir: Meyer in Allen (1997, 12).

Kot vidimo, obstaja veliko različnih definicij o organizacijski pripadnosti, vse pa govorijo o pripadnosti kot o nečem pozitivnim in koristnim– tako za organizacijo kot zaposlene v njej. Navezanost pomeni, da je nekdo še naprej pripravljen ostati v organizaciji, pripadnost gre pa še korak dlje, v smislu močnega, pozitivnega odnosa do organizacije, v kateri deluje. Starost posameznika, bivališče, spol in izobrazba so odvisne spremenljivke in napovedujejo različne možne izide, kot so fluktuacija, namera o odhodu iz organizacije, odsotnost z dela in ostale (Elizur 1996, 26). Organizacijska pripadnost se torej nanaša na posameznikov odnos do organizacije, kjer bo posameznik, ki je organizaciji visoko pripaden, pokazal veliko željo ostati v določeni organizaciji, se bo pripravljen truditi v imenu organizacije ter se dokončno prepričal in sprejel vrednote ter cilje organizacije (Steers 1977, 121).

3.2 Trikomponentni model pripadnosti

Vsem definicijam o organizacijski pripadnosti je skupen pogled na pripadnost, ki naj bi bila odraz psihološkega stanja, ki označuje odnos zaposlenega do organizacije ter ima posledice na odločitve o nadaljevanju obstoja v organizaciji. Ne glede na definicijo, naj bi zaposleni, ki je "pripaden", bolj verjetno ostal v organizaciji, kot "nepripaden". Meyer in Allenova sta tako oblikovala tri komponente pripadnosti- emotivno, kalkulatивно in normativno (Meyer in Allen 1997, 11).

3.2.1 Emotivna pripadnost

Emotivna pripadnost organizaciji se nanaša na čustveno navezanost, identifikacijo in vpletenost zaposlenih v organizacijo. Zaposleni z močno izraženo emocionalno pripadnostjo organizaciji ostanejo tam zaposleni, ker tako sami hočejo oz. želijo (Meyer in Aleen 1997, 11). Emotivna pripadnost naj bi bila tako najbolj pozitivna za organizacijo, saj naj bi se zaposleni z najvišjo emotivno pripadnostjo, resnično najbolj identificirali z organizacijo in bili najbolj motivirani za delo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo, so čustveno navezani na organizacijo in imajo večjo motivacijo, da polno prispevajo k organizaciji, v primerjavi s tistimi, katerih emotivna pripadnost je manjša. Tako naj bi bili zaposleni z močno emotivno pripadnostjo manjkrat odsotni z dela in bili bolj motivirani, da delo opravljajo bolje (Meyer in Allen 1997, 24).

3.2.2 Kalkulativna pripadnost

Kalkulativna pripadnost organizaciji je zavedanje o stroških, ki so povezani z odpovedjo oz. zaposlitvijo v drugi organizaciji. Zaposleni, ki so navezani na organizacijo samo preko kalkulativne pripadnosti, ostanejo zaposleni samo zato, ker so prisiljeni oz. potrebujejo to zaposlitev (Meyer in Allen 1997, 11). Ta vrsta pripadnosti za podjetje tako ni ravno najboljša oz. je slabša od ostalih dveh vrst, kajti zaposleni vztrajajo v podjetju zgolj iz navade ali strahu, da drugje ne bi dobili druge zaposlitve in bi tako ostali brez dela.

3.2.3 Normativna pripadnost

Normativna pripadnost se izraža skozi občutek zaposlenih, da so dolžni ostati v organizaciji. Zaposleni z visoko normativno pripadnostjo bodo ostali, ker so prepričani, da je tako prav in moralno ter čutijo obligacijo do organizacije (Meyer in Allen 1997, 11). Ta vrsta pripadnosti naj bi bila tako za podjetje kot za posameznika zelo konstruktivna. Posameznika bi razganjal občutek krivde, če bi prenehal delati v neki organizaciji, prav tako pa posameznik, ki je visoko normativno pripaden organizaciji, čuti odgovornost do ljudi, ki so zaposleni v njej. Ta vrsta pripadnosti pa ima pozitivne učinke tudi na organizacijo samo, kajti to pomeni, da so v njej zaposleni posamezniki, ki svoje delo opravljajo korektno, vestno in v prid organizaciji.

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Predstavitev organizacije Mercator

Skupina Mercator je bila ustanovljena 5.12.1989 in je danes ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Predsednik uprave Mercator d.d. je mag. Žiga Debeljak, celotno število zaposlenih pa presega 12.450. V zadnjih letih so nadaljevali s širitvijo na jugovzhodnih trgih, leta 2005 so vstopili na trg Makedonije, leta 2007 v Črno Goro, v letu 2009 pa v Bolgarijo in Albanijo. To so hitro rastoči trgi, na katerih gradijo predvsem večje nakupovalne centre v glavnih mestih in regijskih središčih z največjim potencialom zaradi števila prebivalcev in kupne moči (glej Tabela 4.1). Na ta način želijo v čim krajšem času pridobiti pomemben tržni delež in na vsakem trgu postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom (Mercator 2010a).

Tabela 4.1: Organizacijska struktura

SKUPINA MERCATOR					
MERCATOR d.d.					
Mercator trgovina Slovenija	Mercator trgovina JV Evropa	Mercator nepremičnine	Strateško trženje in globalna nabava	Strateške finance in informatika	Strateški razvoj kadrov in organizacije
Maloprodaja, veleprodaja in marketing	Koordinacija poslovnih procesov	Razvoj nepremičninskih projektov	Strateško trženje in razvoj formatov	Informatika in telekomunikacije	Strateški kadri in korporacijska kultura
UBS, logistika in interna proizvodnja	Koordinacija komerciale	Investicije in vzdrževanje	Upravljanje globalne nabave	Strateške finance	Razvoj organizacije in standardizacija procesov
Finance, računovodstvo in kontroling	Koordinacija maloprodaje, veleprodaje in logistike	Podporne funkcije	Odnosi z javnostmi	Strateški kontroling, računovodstvo skupine in interna revizija	
Kadri, pravne in splošne zadeve	Koordinacija marketinga in odnosov z javnostmi				
	Koordinacija razvoja in tehničnega projektiranja				
	Koordinacija kadrovskih zadev				
	Koordinacija financ, računovodstva in kontrolinga				

Vir: Mercator 2010b.

4.1.1 Vizija

Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi (Mercator 2010c).

4.1.2 Poslanstvo

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- koristi za potrošnike (z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami);
- koristi za zaposlene (z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja);

- koristi za dobavitelje (s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na drugih trgih);
- koristi za lastnike (z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja);
- koristi za širše okolje (z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja).

(ibid.)

4.2 Analiza rezultatov

Kot sem že uvodoma povedala, se moji hipotezi glasita:

H₁: *"V organizaciji, kjer vlada dobra delovna klima, je tudi pripadnost organizaciji večja."*

H₂: *"Zaposleni, ki je v isti organizaciji zaposlen več let, ji bo tudi bolj pripaden."*

Anketa je sestavljena iz 13 vprašanj, katera so vsa zaprtega tipa, razen zadnjega, ki je za obkrožiti, ima pa tudi možnost odprtega odgovora. Emocionalno pripadnost meri 6 vprašanj (primer trditve: "Zelo bi bil/a srečen/a, če bi do konca delovne dobe preživel/a v tej organizaciji."), ostala polovica pa meri kalkulatивно (*"Eden glavnih razlogov, da vztrajam v tej organizaciji je strah, da drugje ne dobim dela."*) in normativno pripadnost (*"Ne bi mogel/a zapustiti organizacije, saj imam dolžnosti do ljudi, ki so v njej."*). Vsako vprašanje oz. trditev so anketiranci morali označiti od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni *"se sploh ne strinjam"*, 5 pa *"popolnoma se strinjam"*. Anketirala sem skupaj 68 zaposlenih iz različnih podružnic podjetja Mercator v Ljubljani. Njihova povprečna starost je 42,9 let in na anketo so odgovarjale same ženske, le en moški.

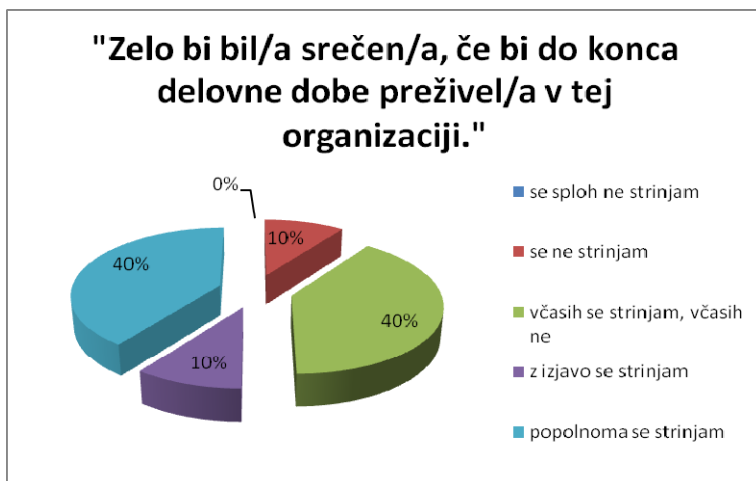
Pri analizi ankete sem se osredotočila na tiste, ki so v podjetju zaposleni manj kot 5 let (a) in več kot 20 let (b). Tako sem dobila sem dve primerjalni skupini, za kateri sem podala grafe, s pomočjo katerih sem potrdila oz. zavrgla hipotezi. Rezultati anket oz. grafi, ki niso pripomogli pri moji hipotezi oz. na njo niso imeli večjega vpliva, so objavljeni pod priloge, saj jih nisem analizirala (glej Priloga B).

Graf 4.2: "Zelo bi bil/a srečen/a, če bi do konca delovne dobe preživel/a v tej organizaciji."

a) manj kot 5 let



b) več kot 20 let



Polovica anketiranih, ki so v podjetju zaposleni manj kot 5 let, se s trditvijo, da bi bili srečni, če bi do konca življenja ostali v tej organizaciji, strinja le včasih. Presenetljivo je, da se s trditvijo nihče popolnoma ne strinja, le 8 % se jih z izjavo strinja. Skoraj polovica (40 %) tistih, ki so v podjetju že najmanj 20 let, se jih z izjavo strinja le včasih, polovica pa se jih z izjavo strinja oz. popolnoma strinja (glej Graf 4.2). Posameznik mora biti resnično zadovoljen z delom, ki ga opravlja, da si želi v isti organizaciji ostati celo življenje. Zadovoljstvo z delom pa je tisto, ki je rezultat pozitivnega vrednotenja tako dela kot delovnih izkušenj (Locke v Jernigan 2002, 566).

Graf 4.3: "Pogosto me problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, prizadanejo isto kot moje osebne težave."

a) manj kot 5 let



a) več kot 20 let



Dobra tretjina tistih, ki so v organizaciji manj kot 5 let, se jih z izjavo sploh ne strinja (34 %) oz. ne strinja (33 %), le 17 % pa se jih s trditvijo strinja. Skoraj polovica anketirancev (45 %), ki so v podjetju zaposleni najmanj 20 let, se z izjavo strinja, 40 % se jih z izjavo včasih strinja, le 5 % pa se jih s trditvijo ne strinja (glej Graf 4.3). Tu je razlika v odgovorih, med tistimi, ki so v podjetju manj kot 5 let in tistimi, ki so več kot 20 let, več kot jasna. Iz rezultatov je razvidno, da so tisti, ki so v organizaciji zaposleni več kot 20 let, so tudi bolj naklonjeni in zvesti- v smislu, da ne delajo jasnih ločnic med zasebnim in službenim

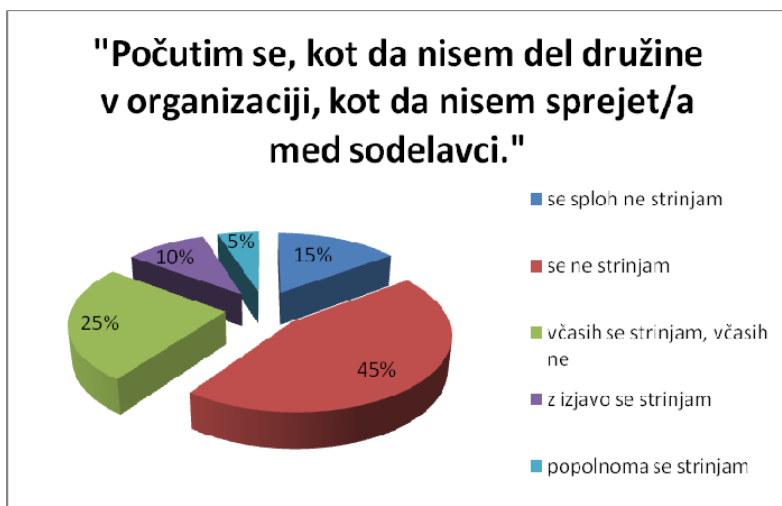
življenjem. Tako jih težave na delovnem mestu bolj prizadanejo, jih bolj osebno jemljejo oz. o njih premišljujejo tudi izven delovnega časa.

Graf 4.4: "Počutim se, kot da nisem del družine v organizaciji, kot da nisem sprejet/a med sodelavci."

a) manj kot 5 let



b) več kot 20 let

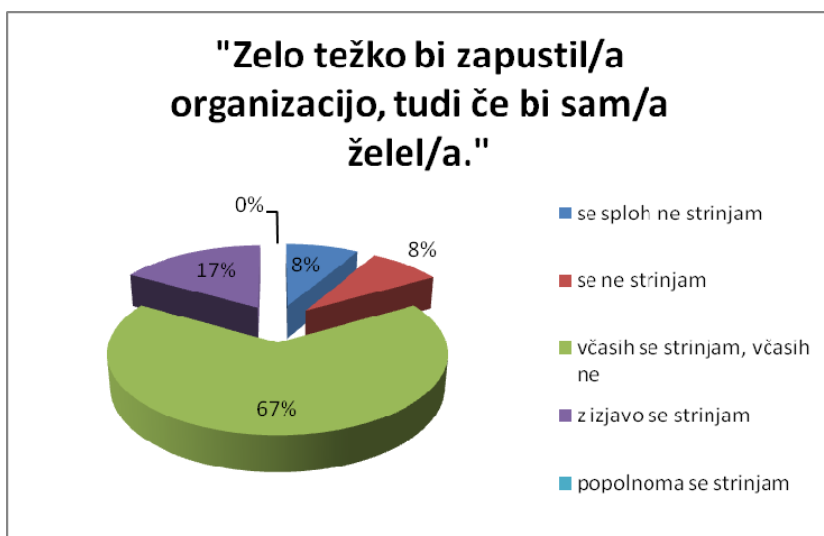


Sprejetost v kolektivu je po mojem mnenju najpomembnejša za dobro počutje na delovnem okolju ter nekaj, kar posameznikom predstavlja vrednoto. Nesprejetost med ljudmi, s katerimi dnevno preživimo določen obseg ur, je lahko vir frustracij in nezadovoljstva na delovnem mestu, obratna situacija, torej sprejetost med sodelavci, pa lahko bistveno olajša delovne

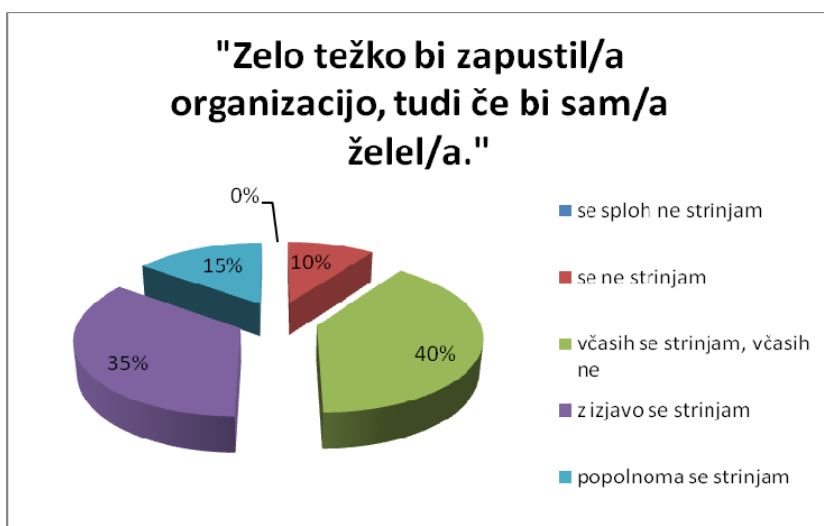
naloge in pripomore k lažjemu soočanju z vsakodnevnimi napori. Več kot polovica anketirancev, ki so v podjetju manj kot 5 let, se jih z izjavo, da se ne počutijo sprejete med sodelavci, ne strinja (33 %) oz. sploh ne strinja (34 %). Skupno 60 % tistih, ki so v organizaciji najmanj 20 let, se jih s trditvijo ne strinja (45 %) oz. sploh ne strinja (15 %), kar prikazuje, da se zaposleni iz obeh skupin (a in b) počutijo sprejete na delovnem mestu (glej Graf 4.4).

Graf 4.5: "Zelo težko bi zapustil/a organizacijo, tudi če bi sam/a želel/a."

a) manj kot 5 let



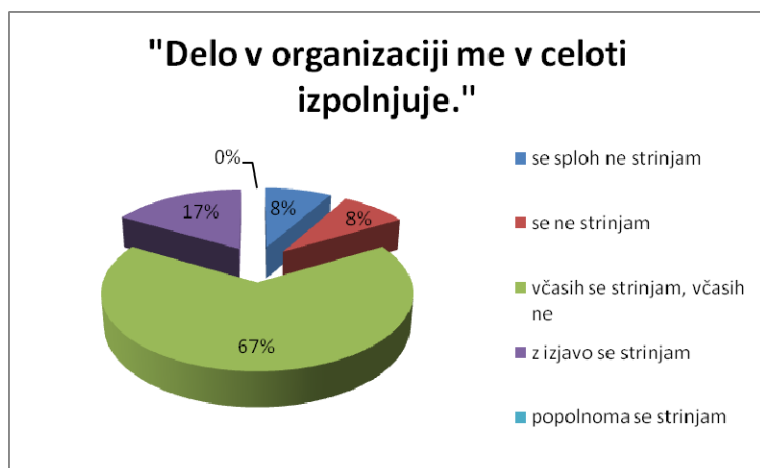
b) več kot 20 let



Več kot polovica anketirancev (67 %), z manj kot petimi leti v podjetju, se z izjavo strinja le včasih, 17 % se jih z izjavo strinja. S trditvijo, da bi težko zapustili organizacijo, se jih ne strinja 8 % in sploh ne strinja, tudi 8 %. Polovica tistih, ki so v organizaciji že več kot 20 let, se jih z izjavo strinja (35 %) oz. popolnoma strinja (15 %), 40 % se jih strinja le včasih, 10 % se jih pa s trditvijo ne strinja (glej Graf 4.5). Več kot polovica tistih, ki so v organizaciji zaposleni več kot 20 let, se jih strinja, da ne bi mogli zapustiti organizacije, tudi če bi sami želeli. Medtem, ko se jih je iz prve skupine (a), s to izjavo strinjalo le 17 %. Podatek jasno kaže, da je pri tistih, ki so zaposleni več kot 20 let, kalkulatívna pripadnost višja. Socialna vpletenost se nanaša na interakcijo in identifikacijo z ostalimi člani organizacije, kar je nagrajevanje samo po sebi. Organizacijo je zaradi t.i. pomembnih drugih, tako težje zapustiti (Sheldon 1971, 144).

Graf 4.6: "Delo v organizaciji me v celoti izpolnjuje."

a) manj kot 5 let



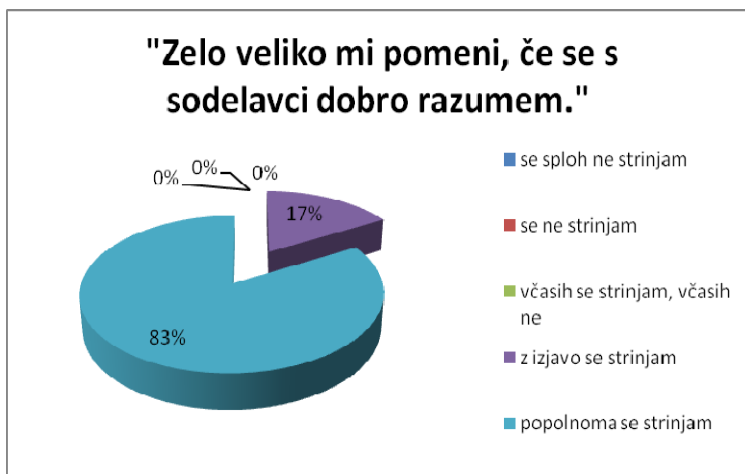
b) več kot 20 let



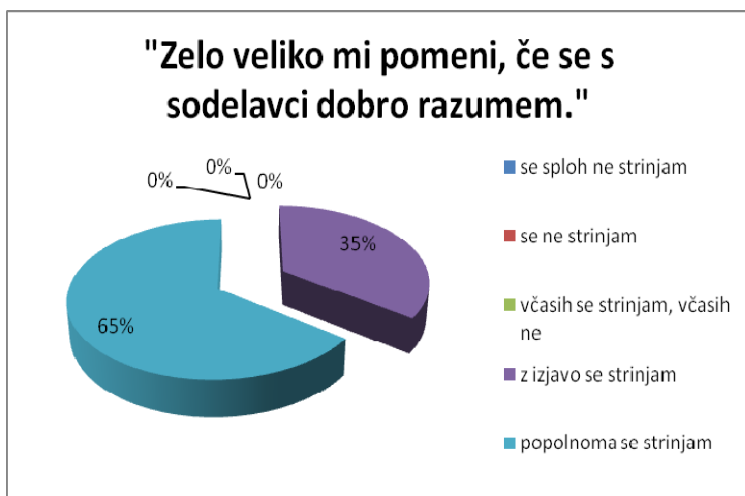
67 % anketirancev, zaposlenih manj kot 5 let, se jih z izjavo strinja včasih, in le 17 % se jih z izjavo strinja. Medtem, ko se jih s trditvijo strinja kar polovica tistih, ki so v organizaciji 20 let ali več. 10 % se jih popolnoma strinja, isti odstotek (10 %) se jih ne strinja, 30 % se jih strinja včasih (glej Graf 4.6). To je pomemben podatek, saj kaže na to, da je posameznikom pomembno to, da so povezani z delom in se ne počutijo odtujene. Tako pri prvi kot drugi skupini, vidimo nizek odstotek nestrinjanja s trditvijo, kar je pozitiven podatek za podjetje, saj to pomeni da imajo zaposlene, ki se poistovetijo z delom, ki ga opravljajo oz. jim je delo, ki ga opravljajo, blizu.

Graf 4.7: "Zelo veliko mi pomeni, če se s sodelavci dobro razumem."

a) manj kot 5 let



b) več kot 20 let



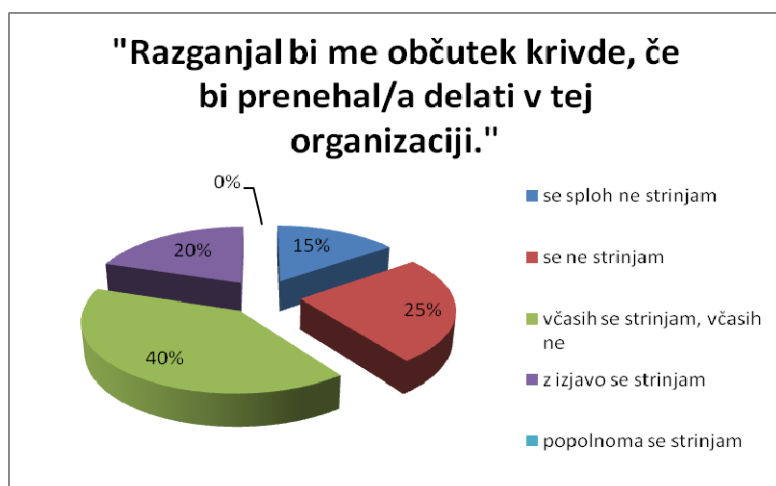
S to trditvijo se strinjajo vsi, tako tisti, ki so v podjetju manj kot 5 let, kot tisti z najmanj 20 let preživetih v tej organizaciji. 83 % iz prve skupine (a) se jih popolnoma strinja, ostalih 17 % se jih s trditvijo, da jim veliko pomeni, če se s sodelavci dobro razumejo, strinja. Nihče tej izjavi ne oporeka (glej Graf 4.7). Podatki iz druge skupine (b) so podobni, saj nihče ne oporeka trditvi, vsi se z njo strinjajo (35 %) ali v celoti strinjajo (65 %). Ni dvoma, da posameznikom zelo veliko pomeni dobro razumevanje s sodelavci. Pozitiven odnos s sodelavci je odnos, ki je konstruktiven, ne glede na to, da ni nikjer formalno zapisano, da se na delovnem mestu mora zgoditi, ampak se preprosto zgodi (Organ v Gilder 2003, 593).

Graf 4.8: "Razganjal bi me občutek krivde, če bi prenehal/a delati v tej organizaciji."

a) manj kot 5 let



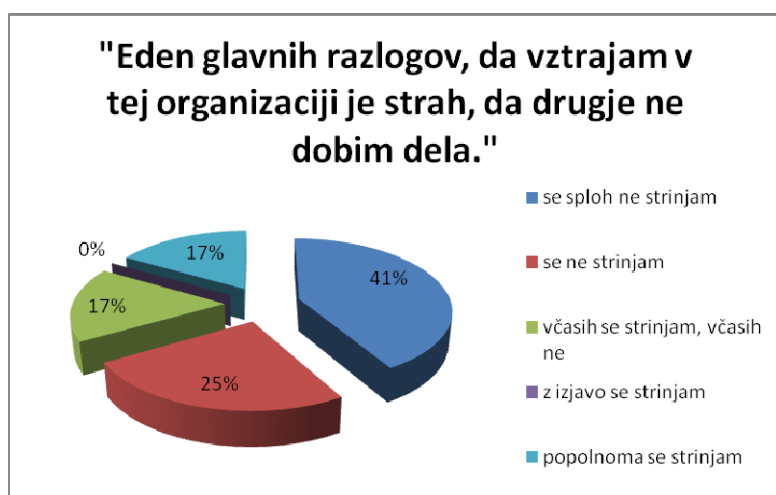
b) več kot 20 let



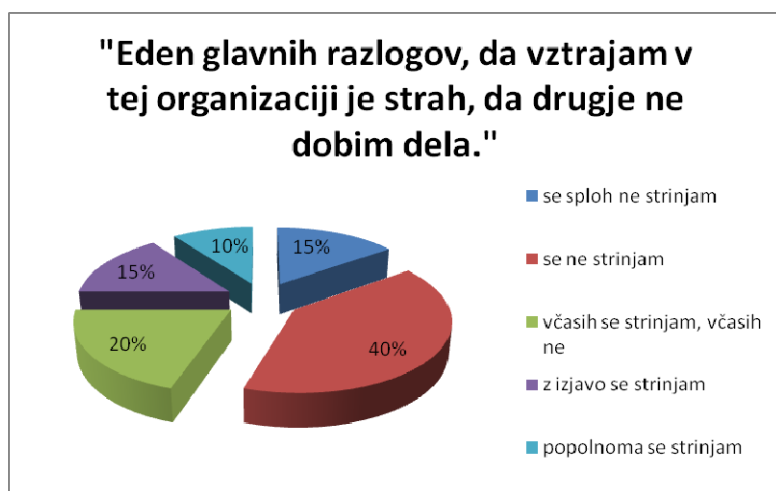
Polovica anketirancev, ki so v organizaciji manj kot 5 let, se jih s trditvijo ne strinja. Le 8 % se jih z izjavo, da bi jih razganjal občutek krivde, strinja (glej Graf 4.8). Nekaj manj kot polovica (42 %), pa se jih z izjavo strinja le včasih. Podoben odstotek je tudi pri tistih, ki so zaposleni že več kot 20 let, saj se jih 40 % le včasih strinja z izjavo, prav tako pa se skoraj polovica anketirancev ne strinja s trditvijo (40 %). Večji je le delež anketirancev, ki se strinjajo, in sicer 20 %. Vsekakor lahko rečem, da je večja normativna pripadnost na strani druge skupine, torej tistih, ki so zaposleni najmanj 20 let.

Graf 4.9: "Eden glavnih razlogov, da vztrajam v tej organizaciji je strah, da drugje ne dobim dela."

a) manj kot 5 let



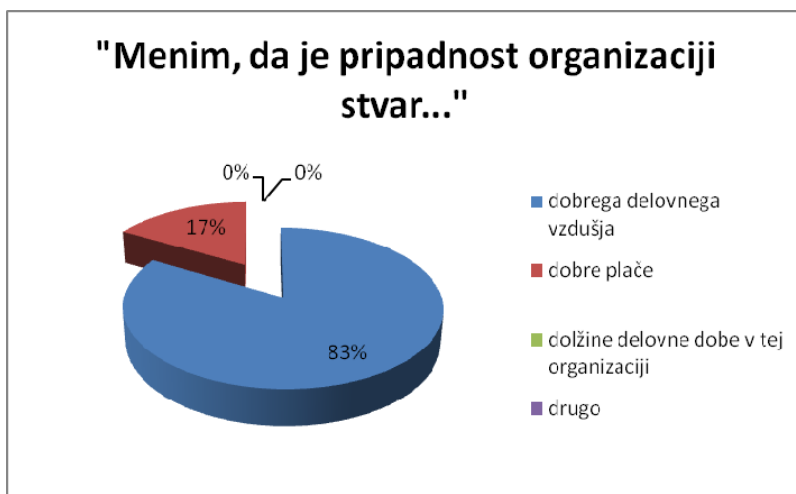
b) več kot 20 let



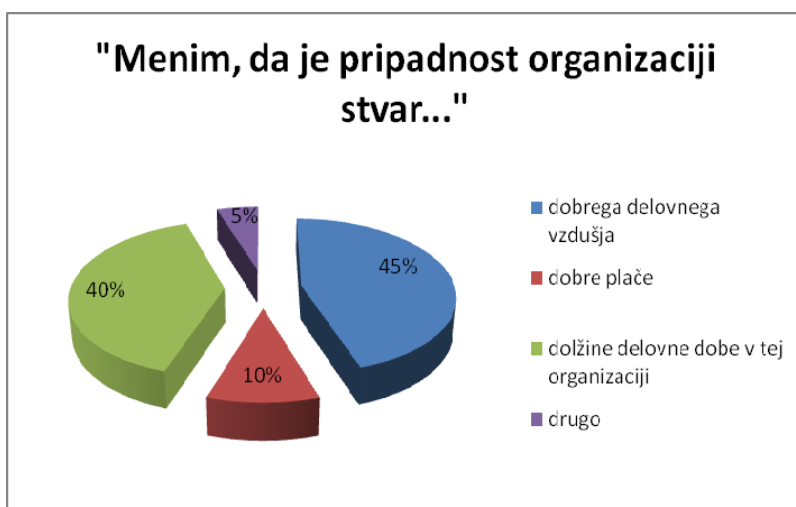
Več kot polovica anketiranih, tako tistih, ki so zaposleni manj kot 5 let, kot tistih, ki so zaposleni več kot 20 let, se s trditvijo, da vztrajajo v organizaciji zaradi strahu, da drugje ne bi dobili dela, ne strinja oz. sploh ne strinja (glej Graf 4.9). Le 15 % tistih, ki so v podjetju zaposleni že več kot 20 let, se z izjavo strinja. Rezultati tako kažejo, da zaposleni ne vztrajajo v sedanjem poklicu samo in izključno iz razloga, ker se bojijo, da si drugje ne bi našli dela. To kaže na nizko prisotnost kalkulativne pripadnosti in nizko stopnjo oportunitizma, kar je za podjetje dober podatek.

Graf 4.10: Pripadnost organizaciji (4-stopenjska lestvica)

a) manj kot 5 let



b) več kot 20 let



To vprašanje se meri s štiri stopenjsko lestvico in ima možnost odprtega odgovora. 83 % anketiranih, ki so zaposleni manj kot 5 let, je odgovorilo, da je pripadnost organizaciji stvar dobrega delovnega vzdušja. Istega mnenja je tudi skoraj polovica (45 %) anketiranih, ki so v podjetju zaposleni že več kot 20 let (glej Graf 4.10). Presenetljiv je podatek, da od anketiranih, z manj kot 5 let v podjetju, ni nihče odgovoril, da je pripadnost odvisna od dolžine delovne dobe v tej organizaciji. Od tistih, ki so v podjetju 20 let in več, se jih je pa kar 40 % strinjalo s to trditvijo. Da je plača pogoj za pripadnost, se jih strinja le 17 % iz skupine a in 10 % iz skupine b. Moja domneva, da je pripadnost res v pozitivni korelaciji z dobro delovno klima, se je torej izkazala za pravilno.

4.3 Ugotovitve

Znašli smo se v negotovih časih, t.j. čas množičnih odpuščanj delavcev, čas pogodbenih zaposlitev, polovičnega delovnika, itd. Danes je vse večji poudarek na vseživljenjskemu učenju in tudi kariere se hitreje menjajo kot včasih, ko je imel posameznik v povprečju največ dve kariere v svoji delovni dobi. Mogoče se določeni posamezniki zaradi tega podzavestno nočejo preveč navezati na organizacijo, še posebej novinci oz. tisti, ki so v neki organizaciji šele nekaj let.

Ena glavnih sprememb zadnjih let je ravno polovični delovnik, ki je vsekakor nova oblika zaposlovanja mnogih podjetij. Potrebno pa je poudariti, da po mnenju zaposlenih, ni pomembnih korelacij med pripadnostjo in številom delovnih ur, ki jih zaposleni na teden preživi v organizaciji. Posamezniki, ki delajo polovični delovnik, naj ne bi bili nič manj organizacijsko pripadni od posameznikov, ki delajo polni delovnik. Res pa je, da posamezniki s polnim delovnikom več sodelujejo in prispevajo pri pomembnih odločitvah v zvezi z organizacijo, prav tako pa je pri zaposlenih za nedoločen čas bolj izražena normativna pripadnost, kot pri tistih, ki so pogodbeni delavci oz. zaposleni za določen čas. Nekatere raziskave so sicer pokazale, da naj bi bili posamezniki, ki delajo polovični delovni čas, manj zanesljiva delovna sila (Jacobsen 2000, 193–197). Pa vendar nove pogodbe o zaposlitvi ne nagrajujejo več dolgoročnega sodelovanja, vključevanja in kalkulativne pripadnosti na način, kot so to znale prejšnje pogodbe o varni zaposlitvi (Iles in drugi 1996, 21).

Sama sem mnenja, da bolj, ko raste stopnja brezposelnosti, bolj narašča tudi strah pred izgubo zaposlitve, v nasprotnem primeru, če je možnosti za zaposlitev več, naj bi bila posameznikova trajna pripadnost organizaciji nižja. "Stopnja brezposelnosti je pomemben dejavnik, ki posredno vpliva na pripadnost, saj preko zaznav zaposlenih o njihovih možnostih na trgu delovne sile, vpliva na njihovo pripadnost organizaciji. Visoka stopnja brezposelnosti dvigne vrednost sedanje zaposlitve in pripomore k oblikovanju pripadnosti, ne glede na ostale dejavnike." (Mesner–Andolšek in Štebe 2001, 143)

Zaposleni, ki so mislili, da s svojo izobrazbo in sposobnostmi ne bodo dobili zaposlitve v drugi organizaciji, so se izkazali za zelo "kalkulativno" pripadne svoji organizaciji. Raziskave so tudi pokazale, da se te vrste organizacijska pripadnost zvišuje premosorazmerno s trajanjem delovne dobe ter starostjo zaposlenih (Meyer in Allen v Sitar 2001, 15). Anketirani, ki so zaposleni v podjetju Mercator, so organizacijsko pripadni, toda rezultati so pokazali, da pripadnost ni odvisna od števila let preživetih v organizaciji. 15 % anketirancev, ki je v podjetju Mercator zaposlenih že več kot 20 let, jih je odgovorilo, da vztrajajo v tej organizaciji zaradi strahu, da ne bi dela našli drugje in več kot 50 % jih je odgovorilo, da bi težko zapustili organizacijo, tudi če bi sami želeli. Zaposleni z več kot 20 let v organizaciji tako niso visoko kalkulativno pripadni, je pa pri njih zelo izražena emotivna in normativna pripadnost, ki sta nenazadnje za podjetje tudi boljši oz. produktivnejši. S številom let v organizaciji pa se prav gotovo povečuje profesionalna pripadnost, ki narašča z delovnimi izkušnjami (Sheldon 1971, 149). Vsekakor pa se povečuje tudi navezanost na organizacijo in zaposlene v njej.

Rezultati ankete pokažejo, da je zaposlenim v podjetju Mercator, zelo pomembno prijateljstvo na delovnem mestu (83 % iz skupine a in 65 % iz skupine b). Prav tako pa se v veliki meri strinjajo s trditvijo, da je pripadnost organizaciji stvar dobrega delovnega vzdušja (83 % in 45 %). Vsem nam je že zelo zgodaj vcepljeno, da smo socialna bitja, ki se moramo vklopiti v družbo, zato mislim, da je prioriteta vseh posameznikov dobro razumevanje tako v krogu domačih, kot s sodelavci, s katerimi preživimo veliko časa. Prijateljstvo je nekaj, za kar se splača potruditi in tudi prijatelji na delovnem mestu niso izjema, saj dobri medčloveški odnosi prinašajo v naše življenje, ki zna biti sicer stresno in kaotično, mir in zadovoljstvo.

Prvo hipotezo ("V organizaciji, kjer vlada dobra delovna klima, je tudi pripadnost organizaciji večja.") lahko z gotovostjo potrdim. Za vse zaposlene (tako tiste z manj kot 5 let v podjetju, kot za tiste z več kot 20 let) lahko sklenem, da jim je dobra delovna klima resnično zelo pomembna in je na njihovem seznamu vrednot zelo visoko. Pozitivno delovno vzdušje oboji povezujejo z večjo pripadnostjo organizaciji, tako da jim je prijateljstvo na delovnem mestu prioriteta in nekaj, k čemur vsi zaposleni stremijo. Sproščeno, nekonfliktno ozračje prispeva k večji produktivnosti, lažjemu reševanju nalog in lahko pripomore k boljšemu delovnemu zagonu. Druge hipoteze ("Zaposleni, ki je v isti organizaciji zaposlen več let, ji bo tudi bolj pripaden.") pa ne morem niti potrditi niti zavreči, saj na podlagi rezultatov anket ne morem z gotovostjo trditi, da so zaposleni, z več kot 20 let v organizaciji, tudi bolj pripadni. Dejstvo je, da so nanjo bolj navezani, kar pa ne pomeni, da tisti, ki so v organizaciji manj kot 5 let, niso pripadni, le ob odhodu ne bi doživeli tako velike osebne krize kot slednji, saj jim je ta organizacija le krajši čas predstavljala vir osebnega dohodka (glej Priloga C).

5 SKLEP

Pripadnost zaposlenih je zelo kompleksen pojav in se ne da točno opredeliti vzrokov za to, da je nekdo bolj in nekdo manj pripaden. Vsekakor pa obstaja veliko dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost, od motivacije, plače, možnosti sodelovanja, soodločanja, do zadovoljstva pri delu in še mnogih drugih. Pripadnost nekoga je torej rezultat vseh dejavnikov skupaj oz. vsi zgoraj naštetih dejavniki v posamezniku vzbudijo notranjo motivacijo. Bolj, ko je posameznik notranje motiviran, bolj si bo prizadeval, da bo delo boljše opravljal ter posledično bo tudi bolj pripaden. Sistem plač in nagrajevanja naj bi bil eden glavnih spodbujevalcev zaposlenih k ustvarjanju, pridobivanju novega znanja in razvijanju svojih sposobnosti (Možina in drugi 2002, 298).

Naše delovanje je motivirano s strani različnih silnic, kot so potrebe, nagoni in motivi ter je usmerjeno k različnim ciljem, kot so vrednote in ideali (Musek in Pečjak 1993, 57). Motivacija za ustvarjanje pa lahko z leti delovanja v nekem podjetju popolnoma oslabi. Znano je, da standardizacija in rutinizacija zavirata inovativnost v organizaciji, tako da je za podjetje bistvenega pomena, da se ohranja prava mera obojega, na eni strani težnja k inovativnosti, na drugi pa "status quo". Čez več kot 50 let, ko bo skoraj v vsaki organizaciji vse potekalo avtomatizirano in bo človeško delovno silo nadomestila tehnologija, ne bomo več mogli govoriti o pripadnosti zaposlenih in o partnerskem odnosu med organizacijo in zaposlenimi v njej. Prisotnost zaposlenih je namreč pogoj, da lahko govorimo o čustvih v organizaciji in posledično o navezanosti na podjetje. Študije so pokazale, da je zaznan negativen odnos med tehnološko rutinizacijo in delovnimi izkušnjami zaposlenih, saj ima pomanjkanje osebnega nadzora lahko slabe psihološke učinke na delavca. Tako naj bi delavci večje zadovoljstvo občutili na kompleksnih delovnih mestih, kjer je visoka stopnja avtonomije, kot pa v preveč rutinskem delu (O'driscoll in drugi 2006, 391).

Ni pa samo od naših sodelavcev odvisno, kako se bomo na delovnem mestu počutili in v kakšnih delovnih pogojih bomo delali, temveč tudi od naših nadrejenih. Menedžerji bi morali delavce bolj vključevati v sam proces dela, saj če bi imeli le-ti več besede pri odločanju, bi se počutili z organizacijo bližje, prav tako pa bi jim bili bližje tudi sami cilji in vrednote, ki jim organizacija sledi. Meyer in Allenova sta ugotovila, da je emotivna pripadnost večja med zaposlenimi, katerim nadrejeni omogočajo soudeležbo pri sprejemanju odločitev, jih spoštljivo obravnavajo ter vzpostavljajo pravične odnose znotraj organizacije (Meyer in Allen

v Sitar 2001, 14). To, da lahko posameznik soodloča pri nečem oz. prispeva svoje ideje in mnenja, pripomore k večji povezanosti z organizacijo. S tem, ko posameznik postane enakovreden član, katerega ideje se upoštevajo, pa dobi občutek, da je del organizacije. Steers meni, da lahko različne nagrade, kot so višja plača, razne ugodnosti in priložnosti za osebno rast, naredijo organizacijo bolj privlačno za zaposlene. Sicer ni nujno, da se z izvajanjem takšnih ukrepov poveča tudi pripadnost zaposlenih, lahko pa se poveča navezanost. Menedžerji lahko povečajo pripadnost svojih zaposlenih s tem, da jim dajo priložnost doseganja ciljev organizacije, hkrati pa ja učinkovitost večja, če so ti cilji tudi osebno blizu delavcem samim (Steers 1977, 121).

V idealnem svetu bi vsak posameznik opravljal svoj sanjski poklic, nekaj kar si je želel že od otroštva. Vendar pa se lahko sanje o tem, kar si želijo postati, tudi spremenijo. Realno življenje je dosti bolj neusmiljeno in prisili posameznike, da si izberejo nek poklic, preprosto iz razloga, ker ga morajo in ne, ker bi si ga resnično želeli. Različne življenjske okoliščine ljudi privedejo do poklicev, ki jih ne zanimajo in s katerimi se ukvarjajo zgolj zaradi preživetja. Od takih posameznikov ne gre pričakovati, da bodo pripadni organizaciji, v kateri delujejo. Zanje je delo le delo in edini smisel, ki ga vidijo v njem, je dohodek, ki jim zagotavlja bolj ali manj dostojno življenje. Odnos med organizacijsko in strokovno pripadnostjo se lahko razlikuje med poklici (glede na stopnjo profesionalizacije) in znotraj poklica, glede na delovno mesto (Giffords 2009, 391). Pripadnost se lahko torej močno razlikuje od položaja, ki ga ima posameznik v organizaciji ter tudi od deleža lastništva. Posameznik, ki ima npr. v večinski lasti neko podjetje, mu bo vsekakor bolj pripaden od nekoga, ki v njem nima nadzorne funkcije ali opravlja le občasna dela ter ne sprejema odločitev, ki so pomembne za podjetje. Zaposleni, s katerimi sem izvedla anketo, so podjetju Mercator organizacijsko pripadni, ali opravljajo svoj sanjski poklic, je pa že druga problematika.

6 LITERATURA

- Elizur, Dov. 1996. Work Values and Commitment. *International Journal of Manpower* 17 (3): 25–30.
- Elizur, Dov in Meni Koslowsky. 2001. Values and Organizational Commitment. *International Journal of Manpower* 22 (7): 593–599.
- Giffords, Ellisa D. 2009. An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work* 9 (4): 386–404.
- Gilder, Dick. 2003. Commitment, Trust and Work Behaviour. *Personnel Review* 32 (5): 588–604.
- Iles, Paul, Annette Forster in Gordon Tinline. 1996. The Changing Relationships Between Work Commitment, Personal Flexibility and employability. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 18–34.
- Jacobsen, Dag I. 2000. Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality* 10 (3): 187–200.
- Jernigan, E.I., Joyce Beggs in Gary Kohut. 2002. Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type. *Journal of Managerial Psychology* 17 (7): 564–579.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Inštitut za trženje, ekonomiko in organizacijo.
- Lincoln, James R. in Arne Kalleberg. 1996. Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labour Relations Review* 50 (1): 39–59.
- Mercator. 2010a. *Skupina Mercator*. Dostopno prek: http://www.mercator.si/o_mercatorju/skupina_mercator (29. april 2010).

- - - - 2010b. *Mercator*. Dostopno prek:
http://www.mercator.si/o_mercatorju/skupina_mercator/mercator (29. april 2010).
- - - - 2010c. *Strategija*. Dostopno prek:
http://www.mercator.si/o_mercatorju/strategija (29. april 2010).
- Mesner- Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2001. Strah, vrednote in pripadnost. V *Uspešna nedozorelost- Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*, ur. Miroslav Stanojević, 137–161. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba Ivan Hvala.
- Meyer, P. John in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks. Sage publications.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba Ivan Hvala.
- Možina, Stane in Jože Florjančič. 1977. *Planiranje in razvoj kadrov v organizacijah združenega dela*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1993. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- O'driscoll, Michael P., Jon Pierce in Ann–Marie Coghlan. 2006. The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group & Organization Management* 31 (3): 388–416.
- Pagon, Milan, Branko Lobnikar in Jure Butinar. 2004. *Kadri in management: izbrana poglavja*, ur. Jože Florjančič, 265–280. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- Perrone, Kristin M., Kay Webb in Rachel Blalock H. 2006. Work–Family Interface: Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction. *Journal of Career Development* 32 (3): 286–300.

- Sheldon, Mary E. 1971. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly* 16 (2): 143–150.
- Sitar, Ksenija. 2001. *Pripadnost organizaciji*. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede.
- Steers, Richard M. 1977. *Organizational Effectiveness*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.

7 PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik o pripadnosti zaposlenih

Povzeto po Meyer in Allen (1997, 118-119)

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni, moje ime je Maja in sem absolventka Sociologije- kadrovskega menedžmenta. Pišem diplomsko na temo "Pripadnost zaposlenih v organizaciji X". Želim ugotoviti kakšna je pripadnost zaposlenih v vašem podjetju, zato bi Vas lepo prosila, če bi izpolnili kratko anketo, saj mi bodo rezultati pomagali pri hipotezi. Zagotavljam Vam, da bodo podatki anonimni in uporabljeni izključno v namen moje diplomske naloge. Napačnih odgovorov ni! ☺

SPOL (obkroži): M Ž

STAROST: _____

Koliko let ste že zaposleni v podjetju (obkroži):

- a) manj kot 1 leto
- b) od 1 leta do 5 let
- c) več kot 5 in manj kot 10 let
- d) več kot 10 in manj kot 20 let
- e) več kot 20 let

V nadaljevanju, **označite od 1 do 5**, glede na to koliko se z izjavo strinjate. Številke pomenijo:

- 1 *se sploh ne strinjam,*
- 2 *se ne strinjam,*
- 3 *včasih se strinjam, včasih ne*
- 4 *z izjavo se strinjam,*
- 5 *popolnoma se strinjam.*

1. "Zelo bi bil/a srečen/a, če bi do konca delovne dobe preživel/a v tej organizaciji." _____
2. "Pogosto me problemi, s katerimi se soočamo v organizaciji, prizadanejo isto kot moje osebne težave." _____
3. "Ne počutim se čustveno povezan/a z organizacijo." _____
4. "Počutim se, kot da nisem del družine v organizaciji, kot da nisem sprejet/a med sodelavci." _____
5. "Zelo težko bi zapustil/a organizacijo, tudi če bi sam/a želel/a." _____

6. "Če bi se odločil/a zapustiti organizacijo, bi se mi življenje popolnoma spremenilo." _____
7. "Delo v organizaciji me v celoti izpolnjuje." _____
8. "Zelo veliko mi pomeni, če se s sodelavci dobro razumem." _____
9. "Razganjal bi me občutek krivde, če bi prenehal/a delati v tej organizaciji." _____
10. "Ta organizacija si zasluži mojo zvestobo in vdanost." _____
11. "Ne bi mogel/a zapustiti organizacije, saj imam dolžnosti do ljudi, ki so v njej." _____
12. "Eden glavnih razlogov, da vztrajam v tej organizaciji je strah, da drugje ne dobim dela." _____
13. Menim, da je pripadnost organizaciji stvar (obkroži tistega, ki zate najbolj velja):
 - a) dobrega delovnega vzdušja
 - b) dobre plače
 - c) dolžine delovne dobe v tej organizaciji
 - d) drugo: _____

HVALA ZA SODELOVANJE!

Priloga B: Grafični prikaz I.

a) manj kot 5 let:



b) več kot 20 let:



Priloga C: Grafični prikaz II.

a) manj kot 5 let:



b) več kot 20 let:



Priloga Č: Grafični prikaz III.

a) manj kot 5 let:



b) več kot 20 let:



Priloga D: Grafični prikaz IV.

a) manj kot 5 let:



b) več kot 20 let:



