

ČUSTVENA IN KONTINUIRANA PRIPADNOST ZAPOSLENIH: MEDNARODNA PRIMERJAVA**

Povzetek. Razprave o pripadnosti zaposlenih in raziskovanje tega pojava zadnjih 30 let ne pojenjajo. Ob velikih spremembah v gospodarstvu in družbi je ena izmed njih za pripadnost zaposlenih zelo pomembna – to je fleksibilizacija trga dela in organizacije, ki je v mnogočem spremila način, kako ljudje delajo in živijo. Čeprav je pojav fleksibilizacije trga dela in organizacij v zadnjem desetletju sprva nakazoval, da pripadnost zaposlenih ni več pomembna tako z vidika zaposlenega kot z vidika organizacije, pa so se razprave in raziskave pripadnosti samo še razmahnile. Namen prispevka je prikazati pripadnost zaposlenih z vidika primerjalne in časovne perspektive. Preučili smo spremembe v pripadnosti zaposlenih, ki so se zgodile v zadnjem desetletju. Prispevek prikazuje podatke, zbrane v dveh različnih časovnih obdobjih. Začeli bomo s primerjavo podatkov, zbranih s pomočjo programa ISSP – International Social Survey Programme (Work Orientations II in III) v letu 2005, s podatki iz leta 1997 (zbranih z enako metodologijo). Za nabor podatkov v letu 1997 smo izvedli medkulturno analizo, ki je vključevala sedem držav (Zahodna Nemčija, Vzhodna Nemčija, Madžarska, Japonska, Slovenija, Velika Britanija in ZDA). V tokratni analizi nadaljujemo pregled istih držav in povzemo spremembe v času. Zanimal nas je predvsem obseg sprememb različnih dimenzij pripadnosti.

Ključni pojmi: *pripadnost zaposlenih, fleksibilnost zaposlovanja, fleksibilnost organizacije dela, upravljanje s človeškimi viri, mednarodna primerjava, razlike v času*

* Dr. Dana Mesner Andolšek, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede, dr. Janez Štebe, docent na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Izvirni znanstveni članek.

Uvod

Pripadnost zaposlenih so doslej obširno preučevali tako na konceptualni (Modway, Porter in Dubin, 1974; O'Reilly in Chatman, 1986; Meyer in Allen, 1997; Jaussi, 2007) kot tudi na empirični ravni. Med empiričnimi študijami je vse več pozornosti namenjeno mednarodnim in medkulturnim analizam (Glazer et al., 2004; Coung in Swieczek, 2008). V tem prispevku bomo analizirali pripadnost zaposlenih z mednarodnega in časovnega vidika (Tsui et al., 2007). Študija pripadnosti zaposlenih s primerjalne perspektive nam lahko pokaže, kako se pripadnost zaposlenih v različnih državah spreminja skozi čas. Pripadnost sama po sebi ni statičen pojav, tako da je nanjo treba pogledati tudi z dinamičnega vidika. Naša raziskava primerja stopnje pripadnosti v dveh časovnih točkah. Naša analiza ni analiza časovne vrste, saj je za takšno analizo potrebno imeti čim več časovnih točk za primerjavo. Časovna vrsta je namreč niz istovrstnih podatkov, ki se nanašajo na zaporedne časovne razmike ali trenutke (Jurišič, Batagelj, 2008), in je prikaz individualne vrednosti določene spremenljivke v času. Naša analiza vključuje zgolj dve časovni točki in opazuje spremembe opazovanega pojava ter skuša najti razlago za spremembe.

Na pripadnost zaposlenih je treba gledati skozi prizmo globalizacije ter vedno slabših razmer na trgih dela in delovnih mestih v organizacijah v različnih državah in gospodarstvih. Fleksibilnost (Benner, 2002) je glavni okvir za razvoj teh dogodkov. Fleksibilnost delovnih razmerij in organizacije dela je v tem času pogosta praksa v vseh gospodarstvih, kar je pripeljalo do odpuščanj zaposlenih, zaposlovanja delavcev zunaj meja organizacij (angl. outsourcing) in prestrukturiranja organizacij v bolj ploščate strukture ipd. Tovrstne organizacije stremijo, da bi se izognile dolgoročnim povezanostim z delovno silo in uporabile t. i. netipična, nestandardna in prilagodljiva delovna mesta in zaposlitve (s tem pojmom so v večini poimenovana delovna mesta s krajšim delovnim časom, zaposlovanje za določeni čas ter tudi zaposlovanje prek agencij). Zato je vedno več začasnih delavcev. Ker je njihova zaposlitev v organizaciji časovno omejena, se njihova pripadnost organizaciji manjša. Raziskava, opravljena leta 2003 v Veliki Britaniji (Biggs in Swailes, 2006), je pokazala, da je raven pripadnosti delavcev, ki so zaposleni za določeni čas, nižja v primerjavi z delavci, ki so zaposleni za nedoločeni čas. Enak vzorec lahko pričakujemo tudi med delavci podobnih kategorij (npr. delavci s skrajšanim delovnim časom ipd.). Zanimiva je raziskava, ki jo je opravil Broschak s sodelavci (2008) v ZDA in odkriva, da vse nestandardne zaposlitve niso slabe ter da prostovoljna delna zaposlitev s skrajšanim delovnim časom nima negativnih učinkov na pripadnost in učinkovitost zaposlenih, ki so se prostovoljno odločili za takšno zaposlitev. Broschak in sodelavci tudi ugotavlja, da so delavci, ki so zaposleni prek zaposlitvenih agencij in delajo v podjetju krajši čas, ravno tako učinkoviti na delovnem

mestu, hkrati so manj pripadni podjetju, manj zadovoljni s plačilom in se manj angažirajo na delovnem mestu, pa tudi manj pomagajo sodelavcem (torej so manj vključeni v državljansko obnašanje na delovnem mestu). Brochak s sodelavci (2008) zaključuje, da so nekateri delavci v nestandardnih zaposlitvah v dobrih delovnih razmerah, medtem ko večina drugih dela v slabših delovnih razmerah, za manjše plačilo kot zaposleni za nedoločeni čas, brez kariernih obetov, zato izkazujejo drugačna stališča in odnos do dela, sodelavcev, nadrejenih in organizacije.

Na drugi strani so se številna podjetja v devetdesetih letih reorganizirala iz taylorističnega sistema, v katerem zaposleni izvajajo omejeno diskrecijsko pravico do t. i. »high commitment work place« (»visoko pripadnega delovnega mesta«) (Holbeche, 2005; Hayday, 2003), v smeri japonskega načina upravljanja (Lincoln in Kalleberg, 1985). Ti trendi so pospešili razvoj študij pripadnosti in bodo verjetno krepili ta interes tudi v prihodnosti. Številni strokovnjaki (Holbeche, 2005) trdijo, da organizacije sprejmejo politiko in prakse človeških virov z namenom povečanja pripadnosti zaposlenih. Nove prakse in oblike organiziranosti, ki so jih poimenovali »high commitment«, »high involvement«, »high performance model«, so postale osrednje teme raziskovanja in razprav v organizacijski teoriji in odnosih z zaposlenimi (Appelbaum in Batt, 1994; Guest, 1995; Lawler et al 1995). Nekateri trdijo, da so te oblike univerzalno uporabne, medtem ko drugi razmišljajo, da so samo eden od mnogih modelov dobrih praks upravljanja s človeškimi viri. Fiorito (2007) je ugotovil, da nekatere prakse upravljanja s človeškimi viri pozitivno učinkujejo na pripadnost zaposlenih, na primer uveljavljeni postopki za reševanje pritožb zaposlenih, aktivno sodelovanje zaposlenih in decentralizacija organizacijske strukture. Medkulturne primerjave (Vandenbergh et al., 2001: 323) so pokazale, da nekatere organizacijske prakse (primer japonskih menedžerskih praks in organizacijskih oblik) lahko vplivajo na pripadnost organizaciji. Vanderbergh (1999: 267) pa dokaže vpliv zadovoljstva z višino plače na pripadnost zaposlenih. Prav tako so ugotovili, da imata sama struktura plače in povišanje plače pozitivna učinka na pripadnost; zvišujejo jo tudi nagrade zaposlenim (Vanderbergh, 1999). Dejavnike pripadnosti so v preteklosti intenzivno proučevali (Meyer in Allen, 1999), vendar je analiza praks upravljanja s človeškimi viri ostala bolj zunaj njih.

Raziskovanje pripadnosti je zato zelo aktualno in pomembno z več vidikov. Naše raziskovanje pripadnosti je usmerjeno na analizo sprememb, ki so se zgodile zaradi fleksibilizacije trga dela in sprememb dela v organizacijah. S pomočjo časovne perspektive smo pojav opazovali primerjalno tudi med različnimi državami, vključenimi v našo študijo, in našli pomembne spremembe v pripadnosti tako v njeni višini, primerjalnih stopnjah kot tudi v njeni sestavi. Zavedamo se, da na pripadnost zaposlenih poleg organizacijskih dejavnikov vplivajo tudi širše gospodarske okoliščine, institucionalne

ureditve in kulturni dejavniki, vendar so v medkulturnih primerjavah pripadnosti tovrstni dejavniki redko upoštevani (Tsui et al., 2007). Spremembe v socialno-ekonomskih razmerah lahko zmanjšajo ali povečajo raven pripadnosti v družbi (Rigotti et al., 2007), zato bo opazovanje teh sprememb in njihov učinek na pripadnost še dolgo zelo aktualna in pomembna tema raziskovanja na področju organizacije, upravljanja in vodenja. V nadaljevanju bomo najprej opredelili sam pojav pripadnosti zaposlenih, vidik medkulturnih primerjav vedenja in stališč zaposlenih ter opisali dejavnike pripadnosti, ki so z naše perspektive medkulturnega raziskovanja pomembni. Nato bomo oblikovali hipoteze in prikazali rezultate analize za sedem vključenih držav. Skušali bomo najti razlago za ugotovljene spremembe in podali nekaj predlogov za nadaljevanje raziskovanja.

Definicija pripadnosti zaposlenih

Pojem pripadnosti je bil že večkrat opredeljen. Najvplivnejše definicije so oblikovali Modway in drugi (1974), O'Reilly in Chatman (1986) ter Mayer in Allen (1997). Modway pojem pripadnosti organizaciji definira kot »moč identifikacije posameznika z organizacijo in vključenost posameznika v organizacijo«. Mayer in Allen (1997) jasno razlikujeta med pristopi stališč in vedenjskimi pristopi, zato pripadnost definirata kot »psihološko vez med zaposlenim in njeno/njegovo organizacijo, zaradi katere je manj verjetno, da bo zaposleni zapustil organizacijo prostovoljno« (Meyer in Allen, 1997). Njuna opredelitev vključuje tri dimenzije: čustveno pripadnost, kontinuirano pripadnost in normativno pripadnost, ki je posledica družbenih in moralnih norm. Trije elementi pripadnosti so psihološka stanja, ki jih zaposleni doživljajo v različnih obsegih. Za vsakega posameznika se domneva, da doživlja vsak del pripadnosti različno močno. Ta model je verjetno najbolj empirično preizkušen in trdi, da zaposleni z visoko čustveno pripadnostjo (angl. affective commitment - AC) ostanejo v organizaciji, ker tako hočejo; zaposleni z visoko kontinuirano pripadnostjo (angl. continuance commitment - CC) ostanejo, ker morajo; zaposleni z visoko normativno pripadnostjo (angl. normative commitment - NC) pa ostanejo po moralni dožnosti. Ta model uporabljamo kot teoretično ozadje tudi za našo analizo. Definicija čustvene pripadnosti se nanaša na čustvene vezi, identifikacijo z organizacijo ter vključenost vanjo (Jauss, 2007). Ker je čustvena pripadnost najmočnejše povezana z uspešnostjo pri delu, navzočnostjo in »državljanskim« organizacijskim vedenjem, je bila analizirana na različne načine, vedno pa so bili nekateri elementi uporabljeni ter drugi izpuščeni. V naši analizi se bomo omejili na dva pokazatelja čustvene pripadnosti, in sicer na: (1) identifikacijo posameznika z organizacijo; (2) pripravljenost posameznika na izvajanje delovnega napora v korist organizacije.

Kontinuirana pripadnost je povezana z zavedanjem zaposlenih, da so z odhodom iz organizacije povezani določeni stroški, in z dojemanjem zaposlenega o alternativnih možnostih zaposlitve. Zaposleni, ki menijo, da imajo več realnih možnosti za zaposlitev zunaj organizacije, bodo imeli šibkejšo kontinuirano pripadnost kot tisti, ki menijo, da je takšnih alternativ malo (Meyer in Allen, 1997). V naši analizi je kontinuirana pripadnost merjena samo z enim pokazateljem, tj. »da posameznik ostaja v organizaciji, kljub temu da bi lahko imel na trgu delovne sile dobre možnosti«.

Normativne pripadnosti v našo analizo nismo vključili, ker v naši podatkovni bazi ni bilo podatkov o njej. Analiza pripadnosti v naši raziskavi namreč temelji na sekundarnih podatkih. (Več o tem glej v razdelku o Zbiranju podatkov.) Avtorji trdijo, da je namera o zapustitvi organizacije neposredno negativno povezana z vsemi tremi komponentami organizacijske pripadnosti.

Medkulturna primerjava in večkontekstualni pristop

V zadnjem desetletju se je pojavilo zanimanje za medkulturne raziskave o odnosu zaposlenih do dela. Tsui in drugi (2007) so analizirali 93 empiričnih študij, objavljenih v 16 vodilnih menedžerskih publikacijah med letoma 1996 in 2005. Po njihovi analizi namreč obstajata dve kategoriji medkulturnih primerjav pripadnosti. Prva kategorija vključuje poskuse analize strukture pripadnosti in njene nomološke mreže v drugih kulturah (Vandenberghe et al., 2001). Dve najbolj raziskani metodi merjenja sta vprašalnik o pripadnosti organizaciji (angl. organizational commitment questionnaire) (Porter et al., 1974) in tridimenzionalni model pripadnosti, ki sta ga razvila Allen in Meyer (1997).

Druga kategorija medkulturnih študij (Tsui et al, 2007) primerja podatke, zbrane v vzorci iz različnih kultur. Dobro znana je primerjava med ameriški in japonski delavci (Lincoln in Kalleberg, 1985), ki odkriva, da je bila posameznikova pripadnost višja med japonski delavci zaradi načina vodenja japonskih podjetij in oblike organizacije dela, ki so bile ugodnejše za zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. To razliko je mogoče pojasniti tudi s pomočjo kulturnih razlik (Mesner Andolšek in Štebe, 2004). Williams in drugi (1998) na primer poudarjajo, da je organizacijska pripadnost v kolektivističnih kulturah bolj verjetno posledica osebnih vezi, medtem ko je v individualističnih kulturah verjetno bolj posledica strukturnih vezi.

Tsui in drugi (2007) trdijo, da je glavna omejitev medkulturnih primerjav v tem, da kultura ni bila empirično izmerjena, temveč je večina raziskovalcev uporabila državo kot približek za kulturo, kar zaseje dvom o veljavnosti tovrstnih študij in ponuja odprte možnosti za alternativno razlago. Prav tako kritiki poudarjajo potrebo po razlikovanju med narodi, ki v splošnem

pripadajo istemu kulturnemu vzorcu. Glazer in drugi (2004) ugotavljajo, da vrednote vplivajo na pripadnost. Ugotovili so, da vrednote korelirajo v večji meri s čustveno kot s kontinuirano pripadnostjo. Prav tako sta opazila pomembnejšo korelacijo med vrednotami in kontinuirano pripadnostjo v Italiji in Madžarski – v primerjavi z Veliko Britanijo in ZDA. Korelacije med vrednotami in čustveno pripadnostjo so bile bolj heterogene med državami, medtem ko je bila korelacija vrednot in kontinuirane pripadnosti bolj homogena med državami. Pomembne razlike v povezanosti med vrednotami in čustveno pripadnostjo so se pokazale tudi med pogodbenimi kulturami (contractual culture) in kulturami skupnosti (communal).

Tsui in drugi (2007) opozarjajo, da kultura ni edina neodvisna spremenljivka v primerjalni analizi. Nezadostno upoštevanje drugih dejavnikov in pomanjkanje nadzora nad ostalimi dejavniki lahko ogrozi veljavnost raziskav. Priporočajo vključitev drugih dejavnikov, ki so lahko podlaga za razlike med narodi v vedenju na delovnem mestu ter se zavzemajo za večkontekstualni pristop (kar pomeni primerjavo več kulturnih kontekstov), da bi te dejavnike lahko razkrili. Glazer in Beehr (2005) sta na primer v štirih izbranih kulturah preučevala pripadnost in namero zapustiti organizacijo. Z analizo vzorca medicinskih sester iz Madžarske, Italije, Velike Britanije in ZDA sta ugotovila, da lahko vpliv drugih vsebinskih dejavnikov, kot so vladna določila in zakoni, ki urejajo trg dela v državi, ponudijo alternativno razlago za ta pojav. Rigotti in drugi (2007) so pokazali, da je bila čustvena pripadnost v vzorcu Vzhodne Nemčije višja v primerjavi z zahodnonemškim vzorcem. Rezultate so obravnavali v okviru ekonomskih in normativnih razlik ter v povezavi s teorijami socialne menjave. Ker ima Nemčija enotno zakonodajo zaposlovanja, so razlike pojasnili s pomočjo strukturnih dejavnikov (kot so razlike v stopnji brezposelnosti, v delovanju sindikatov, v stopnji rasti gospodarstva) in socializacije (kulturnega dejavnika), kot je na primer racionalnejši odziv zaposlenih na kršitve psihološke pogodbe. V primerjalni analizi zaznave percepcije psihološke pogodbe v obeh državah Rigotti s sodelavci pokaže, da zaposleni v Vzhodni Nemčiji drugače dojemajo kršitve psihološke pogodbe kot zaposleni v Zahodni Nemčiji. Ker je trg dela v Vzhodni Nemčiji nerazvit in zaradi slabe gospodarske situacije zaposleni – kljub hujšim kršitvam psihološke pogodbe – v primerjavi z zaposlenimi v Zahodni Nemčiji bolj racionalno gledajo in ocenjujejo dano situacijo, zato izkazujejo višje ravni čustvene pripadnosti.

Narodno okolje lahko vpliva na pojav pripadnosti v različnih dimenzijah: od institucionalne strukture družbe, zakonodaje, kulturnih oziroma vrednotnih orientacij zaposlenih do kadrovske politik, razmer na trgu dela in podobnega. Ker smo mnenja, da širši kulturni kontekst pospešuje določene oblike pripadnosti, smo za naš namen vključili tako širše vrednotne usmeritve (individualizem/kolektivizem) (Hofstede, 1980) kot tudi prehodne

(tranzicijske) procese, značilne za nekdanje socialistične države (Vzhodna Nemčija, Madžarska, Slovenija), stopnjo brezposelnosti, fleksibilnost trga dela in naravo industrijskih odnosov.

Kulturne orientacije

Tsui in drugi (2007) trdijo, da kultura ni statičen pojav. Želijo si razviti dinamični model kulture s sledenjem kulturnih sprememb skozi čas in vplivom le-teh. Ralston in drugi (2006) ugotavljajo, da so se v zadnjih dvanajstih letih na Kitajskem kulturne vrednote veliko bolj spremenile kot v ZDA. Prepoznavanje in upoštevanje kulturnih sprememb je posebej pomembno za tiste raziskovalce, ki preučujejo države s hitrim gospodarskim, tehnološkim in družbenim razvojem. V našem prispevku ugotavljamo, kako lahko rezultate pripadnosti, pridobljene v posamezni državi, pojasnimo skozi nacionalni in kulturni kontekst različnih držav (ZDA, Velika Britanija, Zahodna in Vzhodna Nemčija, Japonska, Madžarska in Slovenija). Zakaj je kulturni vidik primerjave pripadnosti zaposlenih pomemben? Zato, ker menimo, da nekatere kulturne orientacije lahko pospešujejo pripadnost, druge pa ne.

Kulturne orientacije je v organizacijsko raziskovanje vpeljal Hofstede (1980), ki je raziskoval vrednotne orientacije zaposlenih v 136 državah, in je države razporedil glede na te orientacije v posamezne skupine. Med širšimi vrednotnimi usmeritvami, ki lahko vplivajo na delovanje organizacij, je Hofstede (1980) proučeval individualizem versus kolektivism, toleranco razlik v družbeni moči, dimenzijo moškosti/ženskosti in izogibanje negotovosti. Za našo analizo je od naštetih Hofstedejevih kulturnih dimenzij najbolj zanimiva dimenzija individualizem/kolektivism, ki po našem mnenju lahko pospeši ali zavira nastajanje pripadnosti med zaposlenimi. Navzočnost kolektivistične vrednotne orientacije med zaposlenimi pomeni obstoj razumevanja družbene situacije, v katero je vpet posameznik v smislu tesno povezanega družbenega okvirja. Takšna tesnejša družbena povezanost lahko pospešuje organizacijsko pripadnost, saj je posameznik prepričan, da bo organizacija poskrbela za dobrobit svojih članov. Kolektivism lahko pospeši čustveno pripadnost, ker so ljudje bolj nagnjeni k skupinski solidarnosti in spoštovanju organizacije, ki ji pripadajo. Na drugi strani pa navzočnost izrazite individualistične orientacije zaposlenih pomeni, da posameznik organizacijo dojema kot rahel družbeni okvir, kjer sam poskrbi za svojo dobrobit in dobrobit svoje družine, ne da bi bil tesno navezan na družbeno skupnost. Takšna vrednotna orientacija sama po sebi ne pospešuje čustvene pripadnosti zaposlenih. Naša predpostavka v analizi je, da bodo v družbi, kjer prevladuje kolektivistična vrednotna orientacija, zaposleni izkazovali višje stopnje čustvene pripadnosti kot v družbah z izrazito individualistično vrednotno orientacijo. V raziskavi nas smiselna

uporaba Hofstedejeve razvrstitve držav na kolektivistične in individualistične pripelje do dveh skupin držav, pri čemer države, kot so ZDA, Velika Britanija, Zahodna in Vzhodna Nemčija, sodijo v skupino individualističnih držav, Japonska, Madžarska in Slovenija pa v skupino kolektivističnih držav. Teh dveh kulturnih orientacij v naši analizi nismo empirično preverjali, pač pa smo države vzeli kot približke za kulturno dimenzijo. Da bi razumeli različne nacionalne kontekste in njihov vpliv na pripadnost, pa je treba analizirati tudi širši gospodarski prostor, še posebej trg dela, zato bomo v nadaljevanju na kratko pogledali stanje na trgu dela ter fleksibilnost zaposlovanja in dela.

Stanje na trgu dela in stopnje brezposelnosti

Stopnja brezposelnosti je v nekaterih državah sedaj višja, kot je bila leta 1997, v nekaterih pa se je znižala. Bolj podroben pregled pokaže, da se je v Nemčiji stopnja brezposelnosti povečala z 9,8 v letu 1997 na 11,1 v letu 2005 (ILO, 2008). V ZDA je stopnja brezposelnosti narasla s 4,9 v letu 1997 na 5,1 v letu 2005. Prav tako se je stopnja brezposelnosti povečala na Japonskem – s 3,4 v letu 1997 na 4,4 v 2005 (ILO, 2008). V Veliki Britaniji se je stopnja brezposelnosti zmanjšala s 7,1 v letu 1997 na 5,0 v letu 2005. Na Madžarskem se je skupna stopnja brezposelnosti zmanjšala z 8,7 v letu 1997 na 7,2 v letu 2005. V Sloveniji se je skupna stopnja brezposelnosti zmanjšala s 7,1 v letu 1997 na 5,8 v letu 2005 (ILO, 2008).

Stopnja brezposelnosti na trgu dela daje učinek na pripadnost skozi percepcijo posameznika (in ne neposredno). Ta percepcija neposredno vpliva na čustveno pripadnost samo na Madžarskem, kot je prikazano v Mesner Andolšek in Štebe (2004). Stopnja brezposelnosti da posamezniku zgolj občutek za to, koliko možnosti na trgu dela ima in za dojemanje alternativ ter oceno stroškov, ki jih posamezniku predstavlja odhod iz organizacije. Stopnja brezposelnosti nima neposrednega učinka na pripadnost, zato je morda bolj pomembno analizirati procese, povezane s fleksibilnostjo na trgih dela, kot pa samo nihanje brezposelnosti.

Stopnjo fleksibilnosti trga dela prikazujejo statistike z deleži nestandardnih zaposlitev, ki se kažejo predvsem v obliki dela s skrajšanim delovnim časom in z začasnim delom, v izmenskem delu, intenzifikaciji dela. Stopnja fleksibilnosti, merjena a) s stopnjo dela s skrajšanim delovnim časom, se je na primer v EU povečala za 5,5 % v obdobju od leta 1991 do leta 2005, merjena b) v oblikah zaposlitve za določeni čas pa se je v enakem obdobju povečala za 2 % (Labor Force Survey, 2008). Oblike fleksibilnosti zaposlitve (kot so delo s skrajšanim delovnim časom in oblike dela za določen čas) so se povečevale postopoma. V ZDA se je na primer začasna delovna sila povečevala že v 80. letih, v 90. letih pa je dobila povsem nov zagon. Ustanova US

Bureau of Labor Statistics poroča, da je začasna delovna sila med letoma 1996 in 1998 zrastle za 2,8 milijona delavcev, potem pa se je vsako letno zviševala za 9%. Leta 2004 je znašala 15,9% od celotnega števila zaposlenih. Zaposlitev s skrajšanim delovnim časom pa je znašala 14,8%; oba trenda se še povečujeta (OECD, 2011). Na Japonskem se počasi povečuje tudi delež začasno zaposlenih, čeprav sedanji delež ni visok. Na Japonskem je leta 2004 delalo v s skrajšanim delovnim časom 16,1% vseh zaposlenih; ta trend se povečuje. OECD (2011) poroča, da je na Japonskem 26,9% delovne sile, stare od 15 do 24 let, na začasnih pogodbah. Gross in Weintraub (2004) poročata o porastu deleža nestandardnih zaposlitev; v letu 2003 je znašal več kot 30% celotne delovne populacije. V EU je delež zaposlitev s skrajšanim delovnim časom največji med mladimi in povprečno znaša okoli 23%. Med zaposlenimi, starimi od 24 do 49 let, pa znaša 16%. Med letoma 1983 in 2001 se je ta delež povišal s 13% na 18% celotne delovne sile. V Nemčiji je bila leta 2004 stopnja zaposlenih s skrajšanim delovnim časom 20,1-odstotna; visoka pa je stopnja začasnih zaposlitev, še posebej med mladimi (15–24 let), in je leta 2004 znašala 59,8%. V Srednji in Vzhodni Evropi je začasna zaposlitev v povprečju nižja od 10%, razen v Sloveniji, kjer imamo 13,4-odstotno; še posebej je prisotna med mladimi, ki ne morejo najti stalne zaposlitve. Leta 2004 je stopnja začasne zaposlitve med mladimi (15–24 let) znašala v Sloveniji kar 53%. Leta 2004 pa je bila stopnja zaposlitve s skrajšanim delovnim časom 7,5% od celotnega deleža zaposlenih. Na Madžarskem je bila stopnja zaposlenih s skrajšanim delovnim časom leta 2004 manjša in je znašala 3,3%. Stopnja mladih (15–24 let), ki so začasno zaposleni, pa je leta 2004 znašala 15,7%. Večina omenjenih indikatorjev fleksibilnih oblik zaposlitve pa imajo v povprečju trend obrnjen navzgor tudi do leta 2011, vendar to ni več obdobje primerjav v naši analizi.

Čeprav ima uvajanje fleksibilnosti tudi pozitiven učinek na zmanjševanje stopenj brezposelnosti na trgu dela, kar je tudi glavni argument za njeno uvajanje, pa so nestandardne oblike zaposlitve običajno slabše kakovosti, kar zadeva varnost zaposlitve, višino plačila, možnosti izobraževanja, karijerne obete itd. (Origo, Pagani, 2008).

Raziskave stališč (Blyton, Jenkins, 2007) odkrivajo povezavo med stabilnostjo zaposlitve in občutkom zaposlenih glede varnosti delovnega mesta. V 70. letih je na primer v Veliki Britaniji povprečen zaposleni imel 6–7 zaposlitev skozi svoje delovno življenje, v 90. letih pa to število zraste na 11–12 zaposlitev v posameznikovi delovni karieri. Blyton, Jenkins (2007) trdita, da je dolgotrajna zaposlitev pri istem delodajalcu še vedno izkušnja znatnega dela zaposlenih. V letu 2000 je na primer v Veliki Britaniji polovica zaposlenih delala za istega delodajalca 5 let, eden od 10 zaposlenih je za istega delodajalca delal 20 let in več (ONS, 2001: 88). Tako je za nekatere zaposlene stabilnost zaposlitve še vedno visoka. Za druge pa je delo veliko

bolj začasna stvar – z znatno stopnjo negotovosti, presežkov delovne sile, začasnih pogodb in nezaposlenosti, kar vse pripomore k vsesplošni izkušnji fragmentarnega in ne celovitega delovnega življenja. Tako Dekker (2010) navaja, da se zaposleni v nestandardnih zaposlitvah počutijo bolj negotovi – tako na notranjem (v organizaciji) kot na zunanjem trgu dela. Blyton, Jenkins (2007) dokazujeta, da raziskave stališč v Veliki Britaniji kažejo na porast občutenja negotovosti za vse skupine zaposlenih med letoma 1970 in 1980; od takrat dalje nekatere skupine zaposlenih (ne sicer vse) konstantno poročajo o povišani stopnji negotovosti zaposlitve. Zanimiv je njun sklep, ki pravi, da je tudi med zaposlenimi, ki imajo primerjalno gledano visoko »objektivno« raven varnosti zaposlitve, subjektivno občutenje glede negotovosti zaposlitve narastlo.

Večina raziskav (4th Working Conditions Survey 2007, Survey on Working Time and Life Work Balance, 2004), ki so bile izvedene v zadnjem času, pa kažejo, da je 40-urni delavnik še vedno prevladujoča oblika zaposlitve v EU. Dejansko opravljenih delovnih ur zaposlenih za nedoločeni čas pa je več, kot je dogovorjen povprečni delovni teden v večini držav EU, in sicer gre za preseganje v povprečju od pol ure do dveh ur tedensko (First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction (2003)). Rezultati raziskav (4th Working Condition Survey, 2007) kažejo, da so zaposleni v EU zaskrbljeni tudi zaradi intenzivnosti dela kot ene izmed oblik fleksibilnosti. Dostopnost in celovitost statistik, ki poročajo o nadurnem delu, se po EU precej razlikuje. Nadurno delo je fenomen, zaradi katerega je zaskrbljenih kar 80 % zaposlenih v EU. V Nemčiji kar 92 % delavcev opravlja nadure, na Madžarskem 65 %, v Sloveniji 77 % in v Veliki Britaniji 74 % (4th Working Condition Survey, 2007). Še bolj zgovorne so statistike OECD za leto 2004, kjer je – v primerjavi med državami po letnem izračunu opravljenih delovnih ur – Japonska v samem vrhu (1828 delovnih ur letno), ZDA ne zaostajajo dosti (1777 delovnih ur letno), nato sledi Velika Britanija s 1652 urami ter Nemčija s 1362 urami letno.

Rezultate raziskave First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction (2003) kažejo, da sta soočanje s slabimi delovnimi razmerami in prekomerno delo zelo razširjena po EU. Vprašani so navajali pomembne težave z delom kakor tudi z usklajevanjem dela in življenja. Samo majhen delež zaposlenih ne poroča o teh težavah. Omenjena raziskava tudi kaže, da slabe delovne razmere in prekomerno delo negativno vplivajo tudi na zadovoljstvo z delom in življenjem. Zaposlitve s slabimi delovnimi pogoji zmanjšujejo zadovoljstvo z delom za dve stopnji (merjeno na desetstopenjski lestvici). Še posebej je to izraženo v manj razvitih državah v EU. Podatki (Mesner Andolšek in Štebe, 2005) kažejo, da sta dejavnika »zadovoljstvo na delovnem mestu« in »kvaliteta delovnega mesta« univerzalna prediktorja čustvene pripadnosti.

Zaradi pospešenega uvajanja fleksibilnih oblik zaposlovanja v ZDA (Benner, 2002) in zaradi slabitve ureditev in razmerij zaposlovanja, ki so posledica nestandardnih zaposlitev, ki so od 1970 hitro naraščale (tako začasne zaposlitve, zaposlitve za skrajšan delovni čas kot tudi samozaposlovanje, začasno oddajanje del zunanjim izvajalcem), se je zelo povečalo število »perifernih delavcev«. Delodajalci v ZDA jim ne zagotavljajo nobene varnosti zaposlitve. Fleksibilnost ima večinoma negativne posledice za zaposlene, kar zadeva poslabšanja delovnih razmer kot tudi plač in dohodkov. Benner (2002) dokazuje, da se je stopnja brezposelnosti v ZDA povečevala v poznih devetdesetih letih ter da so se povečevale tudi razlike v dohodkih. Razlike v dohodkih so se povečevale na način, da so se dohodki povečevali na vrhu dohodkovne lestvice in zniževali na dnu dohodkovne lestvice. Inštitut Economic Policy navaja, da se je indeks Gini, ki prikazuje neenakost v dohodkih, v tem obdobju v ZDA povečeval. Ravno takšni procesi po našem mnenju vodijo v zmanjševanje čustvene pripadnosti zaposlenih v ZDA in v drugih državah, vključenih v našo analizo.

Tranzicijski procesi v Srednji in Vzhodni Evropi (Madžarska, Vzhodna Nemčija in Slovenija), ki so se začeli v 90. letih, so povzročili velike spremembe na trgu dela. Stanje polne zaposlenosti je bilo odpravljeno in odtlej se procesi fleksibilizacije vpeljujejo tudi v teh državah.

Prakse upravljanja s človeškimi viri

Zadnjih deset let se prakse upravljanja s človeškimi viri in njihov vpliv na pripadnost intenzivno proučujejo (Paul in Ananthhareman, 2004; Brownling, 2006). Konceptualen okvir za ta vpliv sta razdelala Wright in Kehoe (2008). Različne raziskave so uporabljale različne koncepte pripadnosti, največkrat pa so merile čustveno pripadnost. Po drugi strani pa tudi koncept upravljanja s človeškimi viri ni enodimenzionalen, ampak sestavljen iz različnih praks. Velikokrat se uporablja sveženj praks upravljanja s človeškimi viri, ki so jih poimenovali s »high commitment work practices«. Ta se je pojavil v raziskavah s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri. Model upravljanja s človeškimi viri (high commitment) vključuje naslednje prakse: informiranje zaposlenih, skupine za reševanje problemov, čim manjše statusne razlike med zaposlenimi, fleksibilnost dela, timsko delo; najpomembnejše je, da se prakse med seboj kombinirajo (Wood, de Menezes, 1998).

Temeljna predpostavka tega pogleda je, da določen sveženj praks upravljanja s človeškimi viri pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost, ta pa naprej pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost (Wright in Kehoe, 2008). Ta vpliv je večstranski. Prakse upravljanja s človeškimi viri vplivajo tako na raven delovnega mesta, na posameznikovo percepcijo teh praks kot tudi posredno na učinkovitost delovne enote in organizacije kot celote. Ta

kompleksen učinek so zelo dobro raziskali Venderbergh in drugi (1999), ko so raziskovali učinek »high involvement work processes« (HPWP) – v prevodu: učinek visoke vključenosti zaposlenih v delovne procese. Njihovo izhodišče o svežnju praks upravljanja s človeškimi viri so prevzeli od Lawlerja (1998). Poimenoval ga je model praks upravljanja s človeškimi viri – s kratico PIRK. Model PIRK vključuje štiri elemente, ki so med seboj v razmerju medsebojnega pospeševanja: moč (power), informacije (information), nagrade za uspešnost (rewards) in znanje (knowledge). Če uporabljamo samo en element izolirano od preostalih treh, ne bo učinkoval. Da bi dobro delovali, morajo biti uporabljeni kot sveženj praks. Model PIRK so operacionalizirali Vanderbergh in drugi (1999) in izmerili njihov učinek tako na posameznika, na njegovo zadovoljstvo in pripadnost, kot tudi na uspešnost organizacije (fluktuacijo in dobiček na delnico). Visoka vključenost zaposlenih ima pozitiven učinek na uspešnost organizacije in pripadnost zaposlenih. Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Pare in Tremblay (2007).

Če primerjamo podatke o pripadnosti iz leta 1997 s podatki, zbranimi v letu 2005, lahko glede na dosedanjo razpravo postavimo nekaj hipotez o spremembah v čustveni pripadnosti in kontinuirani pripadnosti, ki so v večini posledica strukturnih in gospodarskih sprememb v državah, ki smo jih vključili v analizo:

Hipoteza 1: Zaradi fleksibilizacije in poslabšanja delovnih razmerij se bo stopnja čustvene pripadnosti zmanjšala v vseh sedmih državah.

Hipoteza 2: Zaradi bolj intenzivne uporabe politik in praks upravljanja s človeškimi viri, ki poudarjajo politiko visoke pripadnosti (HCWP), se bo čustvena pripadnost v razvitih individualističnih državah zmanjšala manj (predvsem v ZDA, Veliki Britaniji, Zahodni in Vzhodni Nemčiji) v primerjavi s čustveno pripadnostjo v kolektivističnih državah.

Hipoteza 3: Zaradi globalnega poslabšanja delovnih razmerij, predvsem zaradi fleksibilizacije, se bo stopnja kontinuirane pripadnosti povečala v vseh državah.

Hipoteza 4: V Vzhodni Nemčiji bo čustvena pripadnost višja kot v Zahodni Nemčiji. Dosedanje raziskave namreč ugotavljajo to razliko.

Hipoteza 5: Najvišjo raven čustvene pripadnosti bo mogoče videti v ZDA – predvsem zaradi povečane uporabe politik in praks upravljanja s človeškimi viri (HCWP), ki blažijo učinke fleksibilnih zaposlitev.

Zbiranje podatkov

Analizo so izvedli na podatkih Work Orientations II, ISSP 1997 (ISSP 1997), ki smo jo ponovili v letu 2005. Avtorja analize sta uporabljala sekundarne podatke iz omenjene raziskave. Raziskava je bila izvedena na naključnih vzorcih odrasle populacije. V vsaki izmed držav je bil realizirani vzorec najmanj 1000 anket. Vzorec za posamezno državo, ki je prikazan v poglavju z rezultati, je lahko tudi nekoliko manjši (izjema je Vzhodna Nemčija z vzorcem $n = 500$) – predvsem zaradi tega, ker smo v vzorec za našo analizo zajeli le delovno aktivno populacijo. Anketiranje je v vseh državah potekalo med letoma 1997 in 2005, izjema so le ZDA, kjer se je anketiranje končalo v maju 1998 in avgustu 2006.

Anketiranje je potekalo na različne načine. V Sloveniji in na Madžarskem smo izbrali metodo osebnega anketiranja na domu, ki so ga izvedli za to usposobljeni anketarji. V Veliki Britaniji, ZDA in v Nemčiji v letu 2005 so pred osebnim anketiranjem anketiranci izpolnjevali še samoocenjevalne vprašalnike. V Nemčiji je bilo v letu 1997 izvedeno spletno anketiranje. Odziv anketirancev je bil v letu 1997 okrog 70%, izjema sta Nemčija in Velika Britanija, kjer je bil odziv nekoliko slabši – le 50% anketirancev je izpolnilo vprašalnik. V letu 2005 so rezultati slabši. Slovenija in Japonska sta ohranili odziv nad 60%, preostale države pa so dosegle med 40% in 50% (podrobnosti v ZA, 2001, in Scholz et al., 2008).

Značilnosti vzorca so opisane v prilogi Tabeli 1.

Tabela 1: VELIKOST VZORCA V POSAMEZNI DRŽAVI (N JE BREZ MANKAJOČIH VREDNOSTI NA VSEH INDEKSIH)

| Država | Obdobje | Obdobje | Skupaj |
|------------------|---------|---------|--------|
| | 1997/8 | 2005/6 | |
| Vzhodna Nemčija | 222 | 279 | 501 |
| Velika Britanija | 502 | 453 | 955 |
| Madžarska | 600 | 457 | 1057 |
| Japonska | 713 | 516 | 1229 |
| Slovenija | 489 | 477 | 966 |
| ZDA | 778 | 1007 | 1785 |
| Zahodna Nemčija | 586 | 536 | 1122 |
| | 3890 | 3725 | 7615 |

Značilnost programa ISSP – International Social Survey Program je implementacija najvišjih standardov za oblikovanje kvalitetnih vprašalnikov in izvedbe anketiranja, kot so konceptualni izbor glavnih pokazateljev za pravo vprašalnika, prevod v jezik posamezne države, kvalitetno naključno vzorčenje, visoke stopnje odzivnosti, analiza podatkov in takojšnje

posredovanje podatkov. Podatki so dostopni v arhivih oz. bazah programa (Social Sciences Data Archives) takoj po zaključku faze pregledovanja zbranih podatkov. Podatki pokrivajo širok nabor tematik, večinoma subjektivne indikatorje – vedenja in mnenja o relevantnih družbenih temah. Ker so podatki primerljivi v času in med državami, ponujajo možnost intenzivne analize in spremljanja razvoja na različnih področjih družbenega življenja.

Rezultati in diskusija

Tabela 2 prikazuje povprečja, rangiranje in t-test za spremenljivke čustvene pripadnosti (AC) za vsako državo, vključeno v raziskavo med letoma 1997 in 2005.

Tabela 2: ČUSTVENA PRIPADNOST (AC) – POVPREČJE, RANG IN SPREMEMBE, ISSP 1997 IN 2005

| | Zelo se trudim za organizacijo (Mean) | | Ponosen sem na organizacijo (Mean) | | Povprečni rang | | Zelo se trudim za organizacijo | | Ponosen na organizacijo | |
|------------------|---------------------------------------|--------|------------------------------------|--------|----------------|--------|--------------------------------|-----|-------------------------|-----|
| | 1997/8 | 2005/6 | 1997/8 | 2005/6 | 1997/8 | 2005/6 | Δt1-t0 | | Δt1-t0 | |
| ZDA | 3,9 | 4,1 | 3,9 | 4,1 | 1 | 1 | 0,2 | *** | 0,2 | *** |
| Vzhodna Nemčija | 3,6 | 3,7 | 3,5 | 3,9 | 5 | 2 | 0,1 | * | 0,4 | *** |
| Velika Britanija | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,8 | 3 | 3 | 0,1 | | 0,2 | *** |
| Slovenija | 3,6 | 3,5 | 3,8 | 3,8 | 2 | 4 | -0,1 | ** | 0,0 | |
| Zahodna Nemčija | 3,5 | 3,6 | 3,5 | 3,7 | 7 | 4 | 0,1 | * | 0,2 | *** |
| Japonska | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3 | 6 | 0,0 | | 0,0 | |
| Madžarska | 3,6 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 5 | 7 | -0,2 | ** | -0,1 | |

*** Sig. (2-tailed) < 0.001; ** Sig. (2-tailed) < 0.01; * Sig. (2-tailed) < 0.05

Rezultati posameznih držav kažejo, da so se vrednosti spremenljivk, ki opredeljujejo čustveno pripadnost (čustvena pripadnost je opredeljena z »bolj se trudim za podjetje, v katerem delam«, »ponosen sem na podjetje, v katerem delam«), v nekaterih državah statistično značilno povečale (Vzhodna in Zahodna Nemčija, ZDA in Velika Britanija), v nekaterih zmanjšale (Madžarska in Slovenija), v nekaterih pa ostale enake (Japonska). Hipoteze 1 ne moremo potrditi. Sklepamo lahko, da trend ni enak v vseh državah. Da se je čustvena pripadnost v nekaterih državah zvišala (od 0,1 v Zahodni Nemčiji do 0,4 v Vzhodni Nemčiji), so mogoči različni razlogi. Vse države so del kulture z individualistično vrednostno orientiranostjo in se enako odzivajo na trenutno situacijo. Podatki prve regresije (Mesner Andolšek in Štebe, 2005) kažejo, da sta dejavnika »zadovoljstvo na delovnem mestu« in

»kvaliteta delovnega mesta« (materialna in individualna) univerzalna prediktorja čustvene pripadnosti. Predpostavimo lahko, da sta se ta dva dejavnika v tem obdobju še povečala. Nadaljnja analiza bo razkrila omenjene determinante.

Zmanjšanje čustvene pripadnosti lahko opazimo v Sloveniji (za 0,1) in na Madžarskem (za 0,2). Na Japonskem se rezultat ni spremenil. Prva regresija (Mesner Andolšek in Štebe, 2005) kaže, da je na čustveno pripadnost in kontinuirano pripadnost na Madžarskem in v ZDA pomembno vplival dejavnik negotovosti ohranitve delovnega mesta. Vendar sta poudarjena percepcija in občutek negotovosti, ki je lahko navzoč ne glede na to, ali je stopnja zaposlenosti morda lahko celo večja kot v preteklosti. Kajti, kot smo ugotavljali v prvem delu prispevka, dejanska stopnja nezaposlenosti na trgu dela učinkuje na pripadnost zaposlenih samo skozi percepcijo posameznika, in ne neposredno. Literatura (Blyton, Jenkins, 2007) pa kaže, da občutenje negotovosti zaposlenih bolj povečuje uvedba fleksibilizacije trga dela, in to ne glede na to, ali so zaposleni v standardnih ali nestandardnih oblikah zaposlitve, in ne glede na stopnjo brezposelnosti na trgu dela (Origo in Pagani, 2008). V Sloveniji in na Madžarskem se je do leta 2005 povečalo zaposlovanje (v primerjavi z letom 1997), na Japonskem pa se je stopnja brezposelnosti dvignila s 3,4 v letu 1997 na 4,4 v letu 2005. Vendar, kot vidimo, se stopnja čustvene pripadnosti na Japonskem ni znižala. Zato je potrebno dejavnike za oblikovanje pripadnosti iskati drugje, in ne samo v stopnji brezposelnosti na trgu dela: v stopnji fleksibilizacije na trgih dela, v razvitosti ali odsotnosti ustreznih praks upravljanja s človeškimi viri na ravni organizacije in v kulturnih oziroma vrednotnih orientacijah v širši družbi in podobno. Na Japonskem je praksa upravljanja s človeškimi viri zelo razvita v smeri participacije zaposlenih v reševanju problemov, »ringi« sistem krožkov kvalitete je zelo znan in je dobil veliko posnemovalcev v organizacijah po vsem svetu. Doživljenjska zaposlitev je v velikih japonskih korporacijah še vedno pravilo, in ne izjema (Ishikawa in Naka, 2007). Intenzivna socializacija novozaposlenih v podjetjih je tudi veliko daljša in intenzivnejša kot kjerkoli drugje itd. Prakse iz japonskih podjetij bolj redko srečamo v organizacijah v Sloveniji in na Madžarskem in so še v začetnih razvojnih fazah. Te prakse pa blažijo negativne učinke fleksibilnih delovnih in zaposlovalnih ureditev.

Trend v zmanjšanju čustvene pripadnosti v Sloveniji in na Madžarskem je mogoče razložiti tudi na ravni kulture. Hofstede (1980) meni, da ti dve državi pripadata t. i. kolektivistični kulturi, katere vrednote oblikujejo specifično delovno etiko, ki podpira oblikovanje in nastajanje pripadnosti. Zmanjševanje in slabitev kolektivistične kulture torej lahko pomeni tudi slabitev pripadnosti zaposlenih. Zdi se, da se kolektivistična kultura kot del čustvene pripadnosti v obeh državah zmanjšuje. Ker pa se fleksibilnost uvaja

pospešeno tudi v omenjenih državah, je odsotnost ustreznih praks upravljanja s človeškimi viri (ki so vodilo zadovoljstva na delovnem mestu in kvalitete delovnega mesta in ki lahko omilijo učinke fleksibilnosti) možen razlog za upad čustvene pripadnosti in ga razlagamo kot racionalno reakcijo zaposlenih. Če se organizacije ne zanimajo več za svoje zaposlene – zakaj bi se torej zaposleni emocionalno vezali na organizacijo?! Verjetno gre za »rahljanje« tesnega družbenega okvira kolektivistične vrednotne orientacije, saj posameznik ne more več pričakovati, da bo organizacija skrbela za njegovo dobrobit v prihodnje. Dodatna razlaga zmanjševanja kolektivistične vrednotne orientacije morda temelji tudi v tem, da so starejše generacije, ki so bile bolj čustveno pripadne, že zapustile trg dela. Zmanjšala pa se je tudi uvalna doba novih zaposlenih. Mlajše generacije tako spreminjajo vrednotne orientacije v smeri individualizma. V okviru čustvene pripadnosti teh držav bi bilo te dejavnike treba podrobneje analizirati, kar bomo z obstoječim podatki naredili v prihodnjih razširjenih analizah. Takšna analiza zahteva drugačne postopke in primerjave ter je preobsežna za tukajšnje namene.

Hipotezo 2 lahko potrdimo. Povprečja in rangiranje čustvene pripadnosti kažejo, da se je v ZDA, Veliki Britaniji, Vzhodni in Zahodni Nemčiji le-ta celo povečala. V ZDA je rast čustvene pripadnosti najverjetneje povezana s povečano uporabo praks upravljanja s človeškimi viri, ki se osredotočajo na večanje pripadnosti. V Veliki Britaniji lahko rast pojasnimo z aktivno politiko zaposlovanja in večjo uporabo praks upravljanja s človeškimi viri, ki se osredotoča na večjo pripadnost in višje zadovoljstvo z delovnim mestom (Holbeche, 2005). Holbechejeva skozi svoje raziskave obsežno preverja uresničevanje »high commitment« oziroma »high performance« modela upravljanja s človeškimi viri v Veliki Britaniji. Ugotavlja, da je za zaposlene najpomembnejše, da imajo na voljo fleksibilne procese dela, timsko delo, odprto in demokratično vodenje na vseh ravneh, obvladovanje političnih procesov v organizaciji, inovativne karijerne poti, obvladljivo delovno breme in možnosti za izobraževanje in usposabljanje (Holbeche, 2005:222). Po drugi strani Kwon (2007) dokazuje, da se je ameriški produkcijski model močno spremenil, in sicer od tradicionalnega »modela izhoda« (exit model) do »modela glasu« (voice model), ki ga je navdihnil japonski model v smislu visokega vključevanja zaposlenih. Nove prakse upravljanja s človeškimi viri so skušale posnemati model participacije zaposlenih, ki so ga uspešno razvile japonske organizacije. Prilagoditev klasičnega neoliberalnega modela v participativni model v ZDA seveda ne pomeni popolne realizacije japonskega ali nemškega participativnega modela v vseh elementih, pač pa oblikovanje posebnega modela. Vpeljevanje timskega dela, zniževanje hierarhičnih ravni v organizaciji, rotacija na delovnih mestih, vlaganje v karierni razvoj zaposlenih, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih so zaznamovali spremembe v organizaciji v 90. letih v ZDA (ASTD, 2001). Poročilo OECD

(1999: 187) kaže, da so podjetja v ZDA vpeljevala nove prakse upravljanja s človeškimi viri zelo intenzivno od leta 1990. To kaže na velike spremembe v organizacijah, hkrati pa pomeni tudi zagon gospodarstva v ZDA ob koncu tisočletja. Analitiki Kwon (2007) ugotavljajo, da se produktivnost v ZDA v tistem času ni povečevala toliko na račun velikih kapitalskih investicij, pač pa je bila posledica strukturnih reform in uvedbe novih praks upravljanja s človeškimi viri v 90. letih. Vendar te spremembe niso šle v smeri posnemanja nemškega modela participativnih delovnih odnosov v organizacijah, kajti šibki sindikati v podjetjih v ZDA niso uspeli uveljaviti opolnomočenja (empowermenta) zaposlenih, kot je to uspelo nemškemu sindikatom. Spremembe na delovnih mestih v ZDA so šle bolj v smeri povečevanje produktivnosti. Cilj vključevanja zaposlenih ni bil toliko v smeri njihove večje moči, temveč v smislu povečevanja učinkovitosti podjetij. Vendar Kwon (2007: 199–200) dokazuje, da so nove prakse upravljanja s človeškimi viri – kljub visoki fleksibilnosti na trgu dela – povečale pripadnost zaposlenih in da ta ostaja visoko nad globalnim povprečjem. Pripadnost je v ZDA višja kot na Japonskem, čeprav je stopnja varnosti delovnega mesta v ZDA občutno nižja kot na primer na Japonskem. Kwon to reakcijo zaposlenih v ZDA razlaga kot prilagoditev zaposlenih na visoko fleksibilen trg dela, in to na način, da so sprejeli koncept »visoke zaposljivosti« in lastne odgovornosti za svojo kariero. Delodajalčevo vlaganje v izobraževanje in usposabljanje pa zaposleni smatrajo kot podporo in ohranjanje njihove zaposljivosti. Kwon (2007) dokazuje, da so participativne prakse v nemških podjetjih uvajali skupaj z menedžmentom tudi sindikati v pogajalskih odnosih in procesih ter uspeli ohraniti moč na nižjih organizacijskih ravneh – povsem drugače kot v ZDA, kjer sindikati niso odigrali vidne vloge v teh procesih. Porast pripadnosti v Vzhodni Nemčiji je verjetno tudi posledica transformacijskih procesov, ki so pomenili uvedbo novih praks upravljanja s človeškimi viri, ki jih podjetja in organizacije v Vzhodni Nemčiji niso poznali in uporabljali.

Glede na rangiranje se je čustvena pripadnost zmanjšala v dveh kolektivističnih državah (Sloveniji, Madžarski), na Japonskem pa je ostala nespremenjena. Verjetno so na to zmanjševanje vplivali predvsem negotovost delovnega mesta, slabe razmere na delovnem mestu in nezadovoljstvo z delovnim mestom. To poslabšanje gre verjetno na račun odsotnosti blažilnih praks upravljanja s človeškimi viri, ki so bolj razširjene v razvitejših gospodarstvih iz našega vzorca. Čeprav se je stopnja zaposlenosti dvignila, to še ne pomeni, da se je položaj zaposlenih v organizacijah izboljšal. Čustvena pripadnost zaposlenih pomeni čustvo in odziv na delovne razmere ter spoštovanje ali kršenje psihološke pogodbe, torej zaposlitveni odnos z organizacijo. In to čustvo je lahko zaradi negotovega delovnega mesta, ki ga je povzročila fleksibilizacija zaposlitve, negativno. Sama stopnja nezaposlenosti neposredno ne vpliva na pripadnost, temveč bolj v smeri percepcije glede možnosti na

trgu dela. Čeprav se stopnja zaposlovanja v neki državi dviguje, to lahko pripomore k občutku negotovosti glede ohranitve zaposlitve in delovnega mesta – in to prav zaradi grožnje, da lahko vsak čas izgubijo delo. Stanje brezposelnosti verjetno bolj vpliva na kontinuirano pripadnost zaposlenih, saj je njena percepcija povezana s percepcijo možnosti zaposlenih na trgu dela. Kontinuirana pripadnost bo zatorej višja, če bodo možnosti na trgu dela za posameznika slabše.

Tabela 3: KONTINUIRANA PRIPADNOST (CC) – POVPREČJE, RANG IN SPREMEMBE, ISSP 1997 IN 2005

| | Ostanem v organizaciji (Mean) | | Rang | | Ostanem v organizaciji | |
|------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|------------------------|-----|
| | 1997/8 | 2005/6 | 1997/8 | 2005/6 | Δt_1-t_0 | |
| Japonska | 3,1 | 3,5 | 1 | 1 | 0,4 | *** |
| Zahodna Nemčija | 2,6 | 2,9 | 2 | 2 | 0,3 | *** |
| ZDA | 2,6 | 2,8 | 2 | 3 | 0,2 | *** |
| Slovenija | 2,4 | 2,7 | 6 | 4 | 0,3 | *** |
| Vzhodna Nemčija | 2,5 | 2,6 | 4 | 5 | 0,1 | |
| Velika Britanija | 2,5 | 2,6 | 4 | 5 | 0,1 | |
| Madžarska | 2,2 | 2,3 | 7 | 7 | 0,1 | |

*** Sig. (2-tailed) < 0.001; ** Sig. (2-tailed) < 0.01; * Sig. (2-tailed) < 0.05

Kontinuirana pripadnost se je statistično značilno povečala v štirih državah – na Japonskem, v Zahodni Nemčiji, ZDA in Sloveniji. Kontinuirana pripadnost se je povečala tudi v preostalih treh državah – Vzhodni Nemčiji, Veliki Britaniji in Madžarski, vendar rast ni statistično značilna, kar delno potrjuje hipotezo 3. Trend je očiten in ga lahko pojasnimo s poslabšanjem razmer v zaposlovanju. Posameznik, ki se zaposli v podjetju in ki verjame, da na trgu delovne sile nima boljše možnosti, bo povečal vrednost svojemu delovnemu mestu in tako vrednost kontinuirane pripadnosti. Zanj bo delovno mesto imelo večjo vrednost in njegova kontinuirana pripadnost bo višja.

Hipotezo 4 lahko potrdimo. V Vzhodni Nemčiji je stopnja čustvene pripadnosti višja kot v Zahodni Nemčiji. Rezultat je sicer v nasprotju s tezo, da poslabšana gospodarska situacija zmanjšuje čustveno in zvišuje kontinuirano pripadnost. Rezultat pa je v skladu z literaturo (Riggoti, 2007), ki ugotavlja: ker je ekonomska situacija slabša v Vzhodni kot v Zahodni Nemčiji, si lahko to razliko pojasnimo s pomočjo kulture. Učinek kulture v Vzhodni Nemčiji pritiska v smeri večje racionalnosti zaposlenih pri sklepanju psiholoških pogodb z delodajalci. Zahodni Nemci pa so pri sklepanju psihološke pogodbe bolj čustveno naravnani, zato se na kršitve psihološke pogodbe

odzovejo bolj čustveno; to se izraža v nižji čustveni pripadnosti zaposlenih v Zahodni Nemčiji v primerjavi z Vzhodno Nemčijo. V Vzhodni Nemčiji je stopnja kontinuirana pripadnost nižja kot v Zahodni Nemčiji. To lahko pojasnimo z racionalno odločitvijo posameznika, ki ob povečanju možnosti za drugo, boljše delovno mesto na trgu dela zamenja zaposlitev. Riggoti (2007) je pokazal, da so ljudje iz Vzhodne Nemčije veliko bolj racionalni pri sklepanju psiholoških vezi z organizacijami, medtem ko se ljudje iz Zahodne Nemčije na to odzivajo veliko bolj emocionalno. Zaposleni v Vzhodni Nemčiji so se na zaostrene razmere na trgu dela odzvali veliko bolj racionalno in niso zniževali čustvene pripadnosti do svojih organizacij, čeprav sta kvaliteta pogojev za delo in stopnja zaposlenosti nižji kot v Zahodni Nemčiji (Rigotti et al., 2007).

Hipoteza 5 je potrjena, saj je čustvena pripadnost najvišja pri zaposlenih v ZDA. Predpostavili smo, da je intenzivna uporaba praks upravljanja s človeškimi viri t.i. modela »high commitment« (visoko pripadnega delovnega mesta) povečala čustveno pripadnost zaposlenih – ne glede na fleksibilne oblike zaposlitev, ki so jim izpostavljeni.

Sklep

Preliminarni rezultati kažejo, da je kontinuirana pripadnost veliko bolj uniformen koncept kot čustvena pripadnost. Do enakega sklepa so prišli Glazer in drugi (2004). Kontinuirana pripadnost je v primerjavi s čustveno pripadnostjo bolj racionalna dimenzija pripadnosti posameznika, zato je manj podvržena kulturnim vplivom. Čustvena pripadnost pa je bolj odvisna od vrednot posameznika, zato je bolj heterogena in se med posameznimi državami zaradi kulture bolj razlikuje. Naši podatki govorijo o tem, da se tudi kontinuirana pripadnost lahko razlikuje pod vplivom kulturnega dejavnika (primer razlik v stopnji kontinuirane pripadnosti med zaposlenimi v Vzhodni in Zahodni Nemčiji (Riggoti, 2007)).

Glazer in drugi (2004) ugotavljajo, da pomembne razlike med vrednotami in čustveno pripadnostjo nastajajo med pogodbeno kulturo in kulturo skupnosti. Tudi naše ugotovitve so podobne. Ljudje se v družbah s kolektivistično kulturo odzivajo podobno na fleksibilnost, trg delovne sile in organizacije – manj se čustveno vežejo na organizacijo. V državah z visoko stopnjo individualizma pa se je čustvena pripadnost v letu 2005 v primerjavi z letom 1997 povečala. Organizacije v teh državah verjetno uporabljajo sredstva in mehanizme, da povečajo čustveno pripadnost. Razliko v trendu razvoja čustvene pripadnosti v državah z individualistično kulturo povzroča uporaba praks upravljanja s človeškimi viri (Velika Britanija, ZDA, Zahodna in Vzhodna Nemčija), pri državah s kolektivistično kulturo (Slovenija in Madžarska) pa oslabitev kolektivističnih vrednotnih orientacij in nerazvite

prakse in politike upravljanja s človeškimi viri, ki ne ponujajo dovolj opore za višje zadovoljstvo na delovnem mestu in kvaliteto delovnega mesta, znižuje pripadnost. Kljub temu da vpliv praks upravljanja s človeškimi viri na pripadnost še vedno ni v celoti raziskan, naša analiza kaže v to smer. Vendar to težko zagotovo trdimo, ne da bi ocenili tudi determinante čustvene pripadnosti v omenjenih državah. Zato si sklep zasluži dodatne analize. V nadaljevanju bo treba analizirati posamične dejavnike in elemente praks upravljanja s človeškimi viri, ki so pripomogli k ohranjanju in celo k zviševanju ravni pripadnosti v omenjenih državah s pomočjo bolj natančnih statističnih metod.

Sklep, ki ga na tem mestu lahko oblikujemo, gre v smeri, da je treba raziskovati omenjeni pojav v medkulturnih primerjavah, saj se pojav vidi bolj kompleksno, če ga opazujemo v luči medkulturnih primerjav, kot pa če ga proučujemo izolirano v posamični družbi in kulturi. Celo posamične dimenzije pripadnosti – čustvena, kontinuirana pripadnost – je lažje razlagati s primerjalnega vidika, pod učinki kulturnih dejavnikov. Spremembe v časovni perspektivi pa kažejo, da širši gospodarski kontekst močno pogojuje pripadnost in je za njeno razumevanje osredotočanje raziskovalcev samo na raven posameznika in organizacije vse preozko. Širši uvid v dinamiko pojava skozi časovno perspektivo pokaže, kako so organizacijski dejavniki pripadnosti močno odvisni od družbeno-gospodarskega okolja.

VIRI IN LITERATURA

- Appelbaum, E. in Batt R. (1994): *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, New York, Cornell IR Press.
- ASTD (2001): *America Society for Training and Development, State of the Industry Report*. <http://business.highbeam.com/417999/article-1P3-38107893/1999-astd-state-industry-report>
- Benner, C. (2002): *Work in the New Economy: Fleksible Labour Markets in Silicon Valley*. Blackwell.
- Biggs, David in Swailes, Stephen (2006): *Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers*. *Employee Relations* 28 (1-2): 130-143.
- Blyton, P., Jenkins, J. (2007): *Key Concepts in Work*, Sage, London.
- Browning, V. (2006): *The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organization*. *International Journal of Human Resource Management* 17: 1321-38.
- Broschak, J. P., Davis-Blace, A., Block, E. S. (2008): *Nonstandard, not Substandard: The Relationship Among Work Arrangements, Work Attitudes, And Job Performance, Work and Occupation*, 35, 3.
- Cuong, Dupng M. in Swierczek, Fredric W. (2008): *Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment, and Job Performance: A*

- Comparison of companies in Vietnam and Thailand. *Journal of American Academy of Business* 13 (1): 159-165.
- Dekker, F. (2010): Labour flexibility, risks and the welfare state. *Economic and Industrial Democraca*, 31: 593.
- Fioirto, J., Bozeman, D. P., Young, A. in Meurs, J. A. (2007): Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues* 19(2): 186-207.
- First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction (2003): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno prek [http:// www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 10. 11. 2009.
- Fourth EU Working Conditions Survey (2007): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno prek [http:// www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 10. 11. 2009.
- Guest, D. (1995): Human resource management, trade unions and industrial relations. V J. Storey (ur.), *Human resource management*. London, Routledge, 110-141.
- Glazer, S., Carole D. S. in Short, K. M. (2004): A study of the Relationship Between Organizational Commitment and Human Values in Four Countries. *Human Relations* 56: 323.
- Glazer, S. in Beehr, T. A. (2005): Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behaviour* 26 (5): 467-487.
- Gross, A. in Weintraub, R. (2004): Human Resources Trends in Japan, SHRM Global Forum, an online forum of the Society for Human Resources Management December 2004 <http://www.pacificbridge.com/publication.asp?id=28>
- Hayday, S. (2003): Staff commitment is the key to an improved performance. In *Personnel Today*.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.
- Holbeche, L. (2005): *The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier.
- ILO, Laborsta (2008): Dostopno prek <http://Labossta.ilo.org/cgi-bin/brokerv8.exe>, 2. 2. 2010.
- ISSP - International Social Survey Program (1997): *International Social Survey Programme: Work Orientations II, ISSP 1997*. (Computer file). Cologne: Zentralarchiv für empirische Sozialforschung / Ljubljana, Slovenia: Arhiv družboslovnih podatkov = Social Science Data Archive [distribution], 2008.
- ISSP - International Social Survey Program (2005): *International Social Survey Programme (ISSP), 2005: Work Orientations III [data file]*. Cologne, Germany: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung [production], 2005. Cologne: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung / Ljubljana, Slovenia: Arhiv družboslovnih podatkov = Social Science Data Archive [distribution], 2008.
- Ishikawa, A., in Naka, I. (2007): *Knowledge Management and Risk Strategies*. World Scientific, New Jersey.
- Jaussi, K. S. (2007): Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80: 51-61.

- Jurišič, A., Batagelj, V. (2008): Verjetnostni račun in statistika, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Kwon, H. (2007): Japanization or the persistence of the liberal market? US employment relations in transition, *Economic and Industrial Democracy*, 28, 181.
- Labour Force Survey (2008): European social statistics, Luxemburg.
- Lawler, E. E. in Mohrman, S. A. (1998): Employee Involvement, reengineering, and TQM: Focus on Capability Development, v Mohrman, Galbraith, Lawler, E. E. (ur.) *Tomorrow's Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A. in Ledford, G. R. (1995): *Creating High Performance Organizations*. San Francisco, Jossey_Bass.
- Lee, K., A., N. J., Meyer J. P. in Rhee, K. Y. (2001): The three-component model of organizational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review* 50(4), 596-614.
- Lincoln, J., in Kalleberg, A. (1985): Work Organization and Workforce Commitment: study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review* 50: 738-760.
- Meyer, J. P. in A., Natalie J. (1997): *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. in A., N. J., Gally, I. R. (1990): Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, Orlando, FL.
- Mesner, Andolšek D. in Štebe J. (2004): Work Values and Commitment across Countries. *International Journal of Cross Cultural Management* 4 (2): 181-209.
- Modway, R. T., Porter, L. W. in Dubin, R. (1974): Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behaviour and Human Performance* 12: 231-248.
- (OECD) (Organization for Economic Co-operation and Development) (2011): *Stat Extracts, Indice of FTPT employment*.
- ONS (Office for National Statistics) (2001): *Social Trends 31*, London: The Stationery Office.
- O'Reilly, C. A. in Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology* 71: 492-499.
- Origo, F., Pagani, L. (2008): Flexicurity and Workers Well-Being in Europe. Is Temporary Employment Always Bad? Working Paper, Dostopno prek <http://dipeco.economia.unimib.it/repec/pdf/mibwpaper141.pdf>
- Pare, G. in Tremblay, M. (2007): The influence of high involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions, *Group and Organization Management*, 32: 325.
- Paul, A. K. in Anantharamna, R. N. (2004): Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15: 77-88.
- Payne, S. C. in Huffman, A. H. (2005): A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48: 158-168.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Modway, R. T. in Boulian, P. V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied Psychology* 59: 603-609.
- Randal, D. M., O'Driscoll, M. P. in Mike, P. (1997): Affective versus calculative commitment: human resource implications. *Journal of Social Psychology* 137 (5): 606-617.
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Wang, X. in Egryi, C. (2006): Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?. *Strategic Management Journal* 27 (9): 825-843.
- Rigotti, T., Otto, K., in Mohr, G. (2007): East-West Differences in Employment Relations, Organizational Justice and Trust: Possible Reasons and Consequences. *Economic and Industrial Democracy* 28: 212.
- Survey on Working Time and Life Work Balance (2004): European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno prek <http://www.eurofound.europa.eu.2>. 10. 2009.
- Scholz, E., J. Harkness in T. Faaß (2008): ISSP Study Monitoring 2005. *GESIS Methodenberichte Nr. 4/2008*.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. in Ou, A. Y. (2007): Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behaviour Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management* 33: 426.
- US Bureau of Labour Statistics 2007: [str.8http://www.bls.gov/search/?cx=011405714443654768953%3Aabtqxl8qv780&cof=FORID%3A10%3BNB%3A1&ie=ISO-8859-1&hq=inurl:bls.gov%2Fcps&q=temporary+employment+1996&submit=Go&filter=0&sa=Search#527](http://www.bls.gov/search/?cx=011405714443654768953%3Aabtqxl8qv780&cof=FORID%3A10%3BNB%3A1&ie=ISO-8859-1&hq=inurl:bls.gov%2Fcps&q=temporary+employment+1996&submit=Go&filter=0&sa=Search#527)
- Vanderbergh, R. J., Richardson, H. A. in Eastman, L. J. (1999) The Impact of High Involvement Work Processes on Organization Effectiveness: A Second Latent Variable Approach, *Group Organization Management*, 24: 300.
- Vanderberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. in Delhaise, T. (2001): An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32: 322.
- Williams, J. D., Han, S., in Qualls, W. J. (1998): A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research* 42: 135-143.
- Wright, P. M., in Kehoe, R. R. (2008): Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46,6.
- Wood, S. in de Menezes, L. (1998): High commitment management in the U.K.: Evidence form the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills parctices survey. *Human Relations*, 51,4: 485-515.