

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

TIA JAKOPIČ

**Psihološka pogodba in organizacijska pripadnost: vloga
spola in starosti**

Magistrsko delo

Mentor: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2023

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici, prof. dr. Evi Boštjančič, za usmeritve in strokovno podporo pri izdelavi magistrske naloge. Veliko zahvalo namenjam Urši Jevnikar Sadar za pomoč, podporo in nasvete pri načrtovanju ter izvedbi raziskave. Hvaležna sem tudi svoji družini, partnerju in prijateljem za vso podporo in toplino, ki sem jo bila deležna tekom študija in izdelave zaključnega dela. Hvala Veroniki za lekturo.

Izvleček

Psihološka pogodba in organizacijska pripadnost v veliki meri oblikujeta in vplivata na odnos posameznika do organizacije, v kateri je zaposlen. Ker se koncepta povezujeta s številnimi pozitivnimi izidi, je pomembno, da raziskujemo in poznamo dejavnike, ki (pozitivno) vplivajo nanje. Namen magistrske naloge je bil preučiti vpliv spola in starosti na psihološko pogodbo, organizacijsko pripadnost zaposlenih in odnos med njima. Vzorec je sestavljalo 177 zaposlenih iz poslovne skupine tehnoloških podjetij, katere združuje skupno vodstvo, vizija, cilji in kultura. Za merjenje konstruktov smo uporabili Tilburški vprašalnik o psihološki pogodbi (Tilburg Psychological Contract Questionnaire – TPCQ) in Vprašalnik organizacijske pripadnosti (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ). Rezultati so pokazali, da vsebino psihološke pogodbe zaposlenih sestavljajo predvsem obveznosti s področja socialnega vzdušja, organizacijske politike, razvoja kariere in obveznosti vloge. Ugotavljamo, da je vsebina psihološke pogodbe žensk in moških podobna, mlajši (do 35 let) in starejši (35+ let) zaposleni pa se razlikujejo zgolj v zaznanih obveznosti na področju dodatnih obveznosti vloge, pri čemer starejši zaznavajo več obveznosti iz tega področja. Raven organizacijske pripadnosti je zmerno visoka, pri čemer ne ugotavljamo pomembnih razlik med ženskami in moškimi ter mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Analiza je pokazala, da lahko organizacijsko pripadnost zaposlenih napovemo s stopnjo izpolnitve delodajalčevih obljub s področja nagrad in socialnega vzdušja ter izpolnitvijo obveznosti zaposlenih. Organizacijsko pripadnost žensk in mlajših zaposlenih lahko napovemo s stopnjo izpolnitve obveznosti s področja nagrad in področja obveznosti zaposlenega, organizacijsko pripadnost moških pa zgolj s stopnjo izpolnitve obveznosti zaposlenega. Organizacijske pripadnosti starejših zaposlenih ne moremo napovedati s spremenljivkami vključenimi v analizo. Ugotovitve naloge so lahko v pomoč kadrovikom ali vodjem, ki želijo zavestno in ciljno izvajati ukrepe na področju psihološke pogodbe in organizacijske pripadnosti.

Ključne besede: psihološka pogodba, izpolnitev psihološke pogodbe, organizacijska pripadnost, spol, starost

Psychological contract and organizational commitment: the role of gender and age

Abstract

The psychological contract and organizational commitment can largely shape and influence an individual's relationship with their employer. As these concepts are associated with different positive outcomes, it is important to explore and understand the factors that can influence them. This master's thesis aimed to investigate how gender and age affect the psychological contract, organizational commitment, and the relationship between the two. The study's sample included 177 employees from a group of technology companies that all share the same leadership, vision, goals, and culture. To measure the constructs the Tilburg Psychological Contract Questionnaire (TPCQ) and the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) were used. The results revealed that employees' psychological contract mainly consists of obligations related to the social atmosphere, organizational policies, career development, and in-role obligations. The content of the psychological contract was similar for both men and women. However, we found a difference between younger (up to 35 years) and older (35+ years) employees in their perceived obligations related to extra-role obligations, with older employees perceiving more obligations in this area. The level of organizational commitment was moderately high, with no significant differences found between women and men or younger and older employees. Moreover, the analysis indicated that organizational commitment of employees could be predicted by the fulfilment of the psychological contract in the rewards, social atmosphere, and employee obligations area. Specifically, organizational commitment of women and younger employees could be predicted by the psychological contract fulfilment in the area of rewards and employee obligations, while the commitment of men could be predicted by the degree to which employee obligations were fulfilled. In contrast, the organizational commitment of older employees could not be predicted by any of the variables included in the analysis. Our findings can help HR professionals or managers who want to consciously and purposefully implement measures related to the psychological contract and organizational commitment.

Keywords: psychological contract, psychological contract fulfilment, organizational commitment, gender, age

KAZALO VSEBINE

Uvod	13
Psihološka pogodba	13
Oblikovanje psihološke pogodbe	14
Izpolnitev in kršitev psihološke pogodbe	15
Ocenjevanje psihološke pogodbe	15
Vpliv spola in starosti na psihološko pogodbo	16
Organizacijska pripadnost	17
Opredelitev organizacijske pripadnosti	18
Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost zaposlenih	19
Vpliv spola na organizacijsko pripadnost	19
Vpliv starosti na organizacijsko pripadnost	20
Razvoj organizacijske pripadnosti	21
Povezava med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnostjo	22
Raziskovalni problem	23
Metoda	25
Udeleženci	25
Pripomočki	25
Postopek	26
Rezultati	28
Psihološka pogodba	29
Primerjava podatkov lestvice psihološke pogodbe glede na spol udeležencev	29
Primerjava podatkov lestvice psihološke pogodbe glede na starost udeležencev	29
Organizacijska pripadnost	30
Primerjava podatkov lestvice organizacijske pripadnosti glede na spol udeležencev	30
Primerjava podatkov lestvice organizacijske pripadnosti glede na starost udeležencev	30
Multipla regresija	31
Multipla regresija glede na spol udeležencev	31
Multipla regresija glede na starost udeležencev	33
Razprava	35
Psihološka pogodba	35
Organizacijska pripadnost	36
Prispevek raziskave, njene omejitve in smernice za nadaljnje delo	38
Zaključki	39

Reference	40
Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov	48

Uvod

Psihološka pogodba

Psihološka pogodba velja za enega najbolj uporabnih in priljubljenih konceptov za razumevanje delovnega razmerja (Conway idr., 2011). Izraz »psihološka delovna pogodba« (angl. *psychological work contract*) je prvi uporabil Argyris (1960) v opombi knjige *Understanding Organizational Behavior* in z njim označil neizrečen dogovor med delovodjo in zaposlenimi v ameriški tovarni. Levinson in sodelavci (1962) pa so dve leti kasneje v svojem delu *Men, Management, and Mental Health* prvi uporabili prav besedno zvezo »psihološka pogodba«. Definirali so jo kot niz vzajemnih pričakovanj, ki se jih udeleženca v odnosu morda le bežno zavedata, vendar svoj odnos kljub temu usmerjata drug proti drugemu (Levinson, idr. 1962).

Koncept psihološke pogodbe je postal priljubljen v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so to obdobje zaznamovale številne (manjše in večje) organizacijske spremembe, ki so v zaposlenih vzbudile različne odzive. Za opis, analizo in razlago posledic organizacijskih sprememb so raziskovalci uporabili psihološko pogodbo (Freese in Schalk, 2008). Avtorica, ki je v tem obdobju nedvomno imela velik vpliv na raziskovanje psihološke pogodbe, je Denise M. Rousseau (Conway in Briner, 2009). D. Rousseau (1989) je psihološko pogodbo opredelila kot prepričanje posameznika o medsebojnih obveznostih v kontekstu odnosa med zaposlenim in delodajalcem, pri čemer se prepričanja nanašajo na posameznikovo interpretacijo implicitnih in eksplicitnih obljub. Slednje nastanejo na podlagi posameznikove razlage ustnih in pisnih dogovorov z delodajalcem, implicitne obljube pa se nanašajo na interpretacijo konsistentnih in ponavljajočih se vzorcev izmenjave z delodajalcem. Njena opredelitev konstrukta se je od prejšnjih definicij razlikovala na dva načina. Medtem, ko so drugi avtorji prepričanja v psihološki pogodbi opredelili zelo nejasno in jim pripisali nezavedni izvor, je bila D. Rousseau mnenja, da ta pričakovanja izhajajo iz eksplicitnih ali implicitnih obljub. Poleg tega pa je videla kršitev psihološke pogodbe kot nov mehanizem, ki predstavlja povezavo med psihološko pogodbo ter z delom povezanimi stališči in vedenjem (Conway in Briner, 2009).

Psihološka pogodba je torej implicitni psihološki model o delovnem razmerju iz vidika zaposlenega, ki vključuje subjektivne zaznave o tem, kaj mora zaposleni ponuditi organizaciji in kaj dobi v zameno za svoje delo (Dautović in Galić, 2016). Vsebina psihološke pogodbe se torej ne nanaša na dejanske izmenjave med zaposlenim in organizacijo, ampak na posameznikove zaznave o implicitnih in eksplicitnih obljubah v zvezi s to izmenjavo (Conway in Briner, 2009). Bolj kot so organizacijske zahteve in obljube stabilne in konsistentne, večja je verjetnost, da zaposleni nedvoumno in dosledno zaznavajo svoje obveznosti in pravice (Rousseau, 1988). Oblikovanje takšnega modela daje posamezniku večji občutek nadzora nad delovnim okoljem, zmanjšuje negotovost in izboljša regulacijo vedenja (Shore in Tetrick, 1994).

Mehanizem psihološke pogodbe lahko pojasnimo tudi s teorijo socialne izmenjave (Blau, 1964) in normo vzajemnosti. V družbi norma vzajemnosti ljudem narekuje, da pomagajo tistim, ki so jim bili nekoč v pomoč (Gouldner, 1960), kljub temu pa je posameznikova vera v psihološko pogodbo več kot le golo sprejemanje družbene norme. Pri psihološki pogodbi gre za prepričanje posameznika v obvezo organizacije, da bo vložek zaposlenega povrnila in mu zagotovila obljubljene ugodnosti (Rousseau, 1989). Na primer politika organizacije, ki določa, da bodo novozaposleni, po uspešno opravljenem poskusnem obdobju, dobili pogodbo za

nedoločen čas, obljublja varnost zaposlitve v zameno za zadovoljivo uspešnost novozaposlenega (Rousseau, 1990). Ko zaposleni izpolni svoje obveznosti in s tem svojo stran psihološke pogodbe, bo pričakoval, da enako stori tudi delodajalec (Rousseau, 1995). V kolikor se to ne zgodi, bo zaposleni sprejel ukrepe za ponovno vzpostavitev ravnovesja (Blau, 1964).

Oblikovanje psihološke pogodbe

Na vsebino posameznikove psihološke pogodbe vpliva veliko različnih dejavnikov. Te lahko v splošnem razdelimo v tri večje kategorije, in sicer zunanji dejavniki, organizacijski dejavniki ter individualni in socialni dejavniki. *Zunanje dejavnike* predstavljajo predhodne delovne izkušnje (Rousseau, 2001), izpostavljenost delovnim izkušnjam družinskih članov, prijateljev in medijev (Lobuts in Pennewill, 1984), poroka, starševstvo in težave v odnosih z ljudmi izven delovnega konteksta (Conway in Briner, 2009). Med *organizacijske dejavnike* uvrščamo plačo in nagrade, komunikacijo s predstavniki organizacije (npr. vodjami) in sodelavci, opazovanje vedenja sodelavcev, organizacijske dokumente, politiko, prakso ravnanja s človeškimi viri (Rousseau, 1995) in vrsto pogodbe o zaposlitvi (npr. pogodba za (ne)določen delovni čas, občasno delo, delo za polovični delovni čas) (De Cuyper in De Witte, 2006; Guest, 2004). *Individualne in socialne dejavnike* pa predstavljajo osebnost (Raja idr., 2004), delovne vrednote (De Vos idr., 2005), osebnostna in družbena identiteta (Hallier in Forbes, 2004), poklicna ideologija (Coyle-Shapiro in Neuman, 2004), generacijske značilnosti (Lub idr., 2017), socialna interakcija in socialna primerjava (Ho in Levesque, 2005).

Oblikovanje in spreminjanje psihološke pogodbe skozi čas pojasnjuje dinamični model, ki so ga ustvarili D. Rousseau in sodelavci (2018). Model predpostavlja štiri faze, in sicer fazo nastanka, fazo vzdrževanja, fazo ponovnih pogajanj in fazo popravila. Kmalu po začetku dela v novi organizaciji posameznik vstopi v *fazo nastanka*. V tem obdobju se posameznikova obstoječa prepričanja o lastnih in delodajalčevih obveznostih uskladijo z dražljaji iz okolja ter interakcijami s sodelavci in organizacijo. Zaposleni se v fazi nastanka nahaja prvih nekaj mesecev, faza pa se zaključi z oblikovanjem relativno stabilne psihološke pogodbe. Sledi *faza vzdrževanja*, tekom katere je posameznikova psihološko pogodba stabilna, ne pa tudi statična. V tej fazi se lahko pojavijo pasivne spremembe psihološke pogodbe na nizkih stopnjah kognitivnega navora. Faza vzdrževanja lahko traja dneve, mesece ali leta, odvisno od narave in stabilnosti odnosa med zaposlenim in organizacijo. Faza se prekine, ko pride do motnje ali pa se zaposleni odloči za odhod iz organizacije (Rousseau idr., 2018). Motnjo lahko opišemo kot čustven dogodek (Weiss in Cropanzano, 1996), ki se nanaša na pozitivno ali negativno zaznano neskladje med psihološko pogodbo in dejansko izkušnjo. Pri opredelitvi motnje, kot pozitivne ali negativne, je bistvena valenca čustvenega odziva in ne smer odstopanja (Rousseau idr., 2018). Raziskave ugotavljajo, da se negativno odstopanje (zaposleni dobi manj kot pričakuje) oz. kršitev psihološke pogodbe povezuje z negativnimi čustvi (Zhao idr., 2007), pozitivno odstopanje (zaposleni dobi več kot pričakuje) pa lahko vzbudi tako pozitivna kot negativna čustva (Montes in Irving, 2008). Ko posameznik doživi motnjo, ki izzove močna pozitivna čustva, se njegova psihološka pogodba premakne v fazo ponovnih pogajanj. Motnje, ki sprožijo močna negativna čustva, pa psihološko pogodbo preusmerijo v fazo popravila. Ob vstopu v *fazo ponovnih pogajanj* posameznik pregleda stare obveze in se pogaja za nove. Faza lahko poteka medosebno preko diskusije z delodajalcem ali pa intraindividualno, kjer zaposleni preoblikuje svojo psihološko pogodbo v skladu z novimi pogoji. Na tej točki je prehod v fazo vzdrževanja hitrejši kot prehod iz faze nastanka v

fazo vzdrževanja. *Fazo popravila* zaznamuje visok kognitivni napor. Posameznika v tej fazi motivirata dve stvari – zmanjšanje negativnih čustev in ponovna vzpostavitev funkcionalne psihološke pogodbe. Omenjeno lahko posameznik doseže s pregledom in revizijo psihološke pogodbe. Pomemben mehanizem zmanjševanja negativnih čustev in spremembe psihološke pogodbe pa so tudi obljube, predvsem s strani delodajalca, o prihodnjih spremembah in izboljšavah. Posameznik v času zaposlitve pri posamezni organizaciji (npr. zaradi sprememb dela, napredovanj, nazadovanj) neprestano kroži skozi omenjene faze. V kolikor pa zaposleni ni zmožen popraviti ali ponovno vzpostaviti funkcionalne psihološke pogodbe, bo verjetno končal delovno razmerje (Rousseau idr., 2018).

Izpolnitev in kršitev psihološke pogodbe

Pri razumevanju vpliva psihološke pogodbe na posameznikove občutke, odnose in vedenje nam je v veliko pomoč koncept kršitve psihološke pogodbe. O kršitvi psihološke pogodbe govorimo takrat, ko posameznik zazna, da organizacija ne izpolni svojih dolžnosti (Robinson in Rousseau, 1994). Avtorja Morrison in Robinson (1997) razlikujeta med dvema vrstama neizpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe – *kršitev in neupoštevanje psihološke pogodbe*. Prvo sta opredelila kot kognitivno zaznano neskladje med obljubljenim in dostavljenim. Neupoštevanje psihološke pogodbe pa zaznamuje čustvena reakcija, ki sledi zaznanemu neskladju (Morrison in Robinson, 1997). O *izpolnitvi psihološke pogodbe* govorimo takrat, ko zaposleni zazna, da organizacija dostavi to, kar je obljubila (Conway in Briner, 2005). Raziskave ugotavljajo, da imata kršitev in izpolnitev psihološke pogodbe različen učinek na zaposlene (Conway idr., 2011). V splošnem se izpolnitev psihološke pogodbe pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu (npr. Rodwell idr., 2015), delovno uspešnostjo (npr. Conway in Coyle-Shapiro, 2011; Turnley idr., 2003) in vedenjem v dobrobit organizacije (npr. Ahmad in Zafar, 2018), negativno pa z željo po odhodu (npr. Chaudhry in Tekleab, 2013; Collins, 2010). Kršitev psihološke pogodbe se negativno povezuje z zadovoljstvom z delom, organizacijsko pripadnostjo, vedenjem v dobrobit organizacije in delovno uspešnostjo, pozitivno pa z nameni za zapustitev organizacije, občutki nespoštovanja in nezaupanja (Zhao idr., 2007). Avtorji prav tako ugotavljajo, da so posledice kršitve psihološke pogodbe močnejše od pozitivnih učinkov, ki jih prinaša izpolnitev psihološke pogodbe. Posledično bodo poskusi nevtralizacije negativnih učinkov kršitve psihološke pogodbe z izpolnitvijo ostalih vidikov psihološke pogodbe zelo verjetno le delno uspešni (Conway idr., 2011).

Ocenjevanje psihološke pogodbe

Poznamo več načinov ocenjevanja psihološke pogodbe. D. Rousseau in S. Tijoriwal (1998) sta vprašalnike za merjenje psihološke pogodbe razvrstili v tri skupine. (1) *Mere usmerjene na značilnosti* primerjajo psihološko pogodbo z neko značilnostjo ali dimenzijo, na primer ugotavljajo stopnjo implicitnosti/eksplicitnosti pogodbe ali pa (ne)stabilnost pogodbe skozi čas. Na te značilnosti lahko gledamo kot na pridevnike, ki opisujejo splošne karakteristike psihološke pogodbe. (2) *Evalvacijske mere* psihološke pogodbe ocenjujejo stopnjo izpolnitve, sprememb ali kršitev obljub v psihološki pogodbi. Povedo nam, v kakšni meri se posameznikova pričakovanja ujemajo s trenutnim stanjem. (3) *Vsebinske mere* preučujejo pogoje in vzajemne obveznosti, ki sestavljajo posameznikovo psihološko pogodbo (Rousseau in Tijoriwal, 1998).

Nekateri avtorji so v svojih raziskavah poskušali združiti posamezne vsebinske značilnosti psiholoških pogodb in jih razvrstiti v kategorije. Najbolj obstojna in priljubljena kategorizacija je razvrstitev na transakcijsko in relacijsko psihološko pogodbo (Conway in Briner, 2009). Omenjena delitev temelji na delu MacNeila (1985), ki so ga za namene raziskovanja organizacijske pogodbe prevzeli in priredili različni avtorji (npr. Rousseau, 1990). Za *transakcijske pogodbe* je značilno, da so ekonomski pogoji (npr. višina plače) primarna motivacija za delo (npr. zaposleni dobi določen znesek plačila v zameno za neko raven uspešnosti). Zaznamujejo jih tudi nizka osebna vključenost v delo, nizka fleksibilnost in pripadnost, omejeno trajanje (npr. poletno delo ali največ dve do tri leta zaposlitve pri trenutnem delodajalcu) in uporaba obstoječih spretnosti zaposlenega (ni poudarka na razvoju). *Relacijska pogodba* pa vključuje tako čustveno vpletenost zaposlenih kot tudi ekonomsko izmenjavo (npr. pripadnost podjetju v zameno za varnost zaposlitve). V ospredje postavlja rast ter razvoj posameznika, zanjo pa so značilni tudi subjektivnost, implicitnost, dolgoročno trajanje in spremenljivost pogodbe (Rousseau, 1995).

Vpliv spola in starosti na psihološko pogodbo

Študij, ki so preučevale vpliv demografskih spremenljivk na vsebino psiholoških pogodb, ni veliko. Agarwal (2011) je izvedel raziskavo na vzorcu zaposlenih v informacijsko tehnoloških (IT) podjetjih v Indiji. Na podlagi zbranih podatkov je zaključil, da prihaja do pomembnih razlik v psihološki pogodbi mlajših (do 30 let) in starejših (nad 30 let) zaposlenih, pri čemer so starejši dosegali višje vrednosti na lestvicah psihološke pogodbe. Študija je ugotovila tudi razlike v psihološki pogodbi moških in žensk, kar je verjetno posledica različnih pričakovanj in obljub, ki so jih pripadniki posameznega spola deležni s strani organizacije. V Indiji se namreč družbeno okolje in prioritete razlikujejo glede na spol posameznika. Nižje vrednosti na lestvici psihološke pogodbe, ki so jih ženske dosegle v tej raziskavi, pa so lahko posledica tudi dvojne vloge žensk (Agarwal, 2011). Še ena raziskava (Chaubey idr., 2015), izvedena na Indijski populaciji, je prav tako pokazala na razlike v psihološki pogodbi med spoloma. Povprečna vrednost odgovorov žensk je bila višja na področjih relacijske pogodbe, obveznosti organizacije in internih napredovanj. Chaubey in sodelavci (2015) so na podlagi rezultatov zaključili, da ženske pripisujejo večji pomen faktorjem psihološke pogodbe kot moški. Do nekoliko drugačnih zaključkov pa je prišla raziskava, ki so jo Herriot in sodelavci (1997) izvedli na vzorcu zaposlenih iz Anglije. Avtorji so namreč ugotovili, da so posamezniki različnih starosti in različnega spola navajali podobne obveznosti zaposlenih in obveznosti organizacije. Nekaj razlik v vsebini psihološke pogodbe so opazili le v skupini vodij, in sicer starejše vodje so v primerjavi z mlajšimi vodjami dajale manjši poudarek na skrbno ravnanje z lastnino organizacije (Herriot idr., 1997).

Podrobnejši vpogled vpliva starosti na vsebino psihološke pogodbe pa nam ponudi raziskava izvedena na hrvaških zaposlenih. M. Dautović in Galić (2016) sta preučevala razlike v vsebini psihološke pogodbe mlajših (rojenimi med letoma 1981 in 1993 oz. med 23. in 35. letom starosti) in starejših (rojenimi med letoma 1946 in 1980 oz. med 36. in 70. letom starosti) zaposlenih. Na podlagi zbranih rezultatov sta zaključila, da prihaja do razlik med skupinama v zaznanih obveznostih organizacije na področju razvoja kariere, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, organizacijske politike ter socialnega vzdušja. Skupina mlajših zaposlenih se je izkazala kot zahtevnejša na vseh omenjenih področjih z izjemo zaznanih obveznosti na področju organizacijske politike. Razlik med skupinama pa ni bilo na področjih vsebine dela in nagrajevanja. Pri zaznanih obveznostih zaposlenih je bila opazna

pomembna razlika pri obveznostih vloge, ne pa tudi na področju dodatnih obveznosti vloge. Starejši zaposleni so namreč zaznali več obveznosti povezanih z osnovnimi delovnimi nalogami (Dautović in Galić, 2016).

Nekaj vpogleda v generacijske značilnosti in njihov vpliv na psihološko pogodbo pa nam ponudita naslednji dve raziskavi. Avtorica slovenske raziskave (Tehovnik, 2016), izvedene na vzorcu zaposlenih, rojenih med letoma 1980 in 2000 (generacija Y), je ugotovila, da generacija Y od organizacije v največji meri pričakuje stabilen in trajen dohodek ter učinkovito notranjo komunikacijo. Po mnenju zaposlenih delodajalci v največji meri izpolnjujejo obljube o stabilnem in trajnem dohodku, največja razhajanja med pričakovanim in dejanskim stanjem pa so se pojavila ravno na področju učinkovite notranje komunikacije (Tehovnik, 2016). Lub in sodelavci (2012) so v svoji raziskavi, izvedeni na vzorcu zaposlenih iz Nizozemske, ugotavljali razlike v vsebini psihološke pogodbe med pripadniki generacije X, generacije Y in Baby Boom generacije. Ugotovili so, da je pripadnikom generacij X in Y spodbudno delo in mobilnost znotraj organizacije bolj pomembno kot predstavnikom Baby Boom generacije. Generaciji X je ravnovesje med delom in zasebnim življenjem pomembnejše kot pripadnikom drugih dveh generacij. Poleg tega pa je generaciji X v primerjavi z generacijo Y pomembnejša avtonomija in varnost zaposlitve. Avtorji niso ugotovili medgeneracijskih razlik na področju vzdušja na delovnem mestu, plače in vsebine dela. Rezultati so ostali nespremenjeni tudi ob nadzoru vpliva spremenljivke spola zaposlenih.

Raziskave prav tako ugotavljajo, da so starejši zaposleni sposobni bolje uravnavati svoja čustva ob negativnih dogodkih (Gross idr., 1997) in da so njihove psihološke pogodbe bolj stabilne. Posledično ima torej sprememba zaposlitvenih razmer, kot na primer kršitev psihološke pogodbe, močnejši vpliv na mlajše zaposlene in na njihove nekoliko manj stabilne modele psihološke pogodbe (Rousseau, 2001). Metaanaliza, ki so jo izvedli Bal in sodelavci (2008), je preučevala ravno vlogo starosti v odnosu med psihološko pogodbo in zaupanjem, zadovoljstvom pri delu ter organizacijsko pripadnostjo. Rezultati so pokazali, da so odzivi mlajših in starejših zaposlenih različni. Posledica kršitve psihološke pogodbe mlajših zaposlenih je upad zaupanja in organizacijske pripadnosti, pri starejših zaposlenih pa opazimo upad zadovoljstva pri delu (Bal idr., 2008).

Preučevanje vsebine psiholoških pogodb je pomembno, saj sklenjeni dogovori vodijo v bolj ali manj pozitivne izide (npr. višje ali nižje zadovoljstvo pri delu) (Conway in Briner, 2005). Čeprav se večina raziskav osredotoča na preučevanje različnih tipov psiholoških pogodb (npr. transakcijska, relacijska psihološka pogodba) in njihovih značilnosti, smo se v naši raziskavi posvetili posameznim področjem dela, v zvezi s katerimi zaposleni in organizacija oblikujejo medsebojne obljube.

Organizacijska pripadnost

Skozi dolgo zgodovino raziskovanja organizacijske pripadnosti so avtorji ustvarili obsežen nabor literature, v ospredje katere so postavili odnos zaposlenega s podjetjem, v katerem je zaposlen (Mowday, 1998). Razumevanje procesov povezanih z organizacijsko pripadnostjo pa ni pomembno samo za organizacije in raziskovalce temveč tudi za zaposlene in celotno družbo (Mowday idr., 1982). Organizacijska pripadnost se namreč povezuje s številnimi pozitivnimi izidi. Različne študije ugotavljajo pozitivno povezavo z zadovoljstvom z delom, motivacijo in vpletenostjo v delo (npr. Mathieu in Zajac, 1990), negativno pa z željo po

odhodu iz organizacije, namero iskanja alternativnih možnosti za zaposlitev, fluktuacijo, zamujanjem in absentizmom (npr. Mathieu in Zajac, 1990; Mowday idr., 1979). Zaposleni z visoko organizacijsko pripadnostjo v večji meri dosegajo organizacijske cilje (Larkey in Morrill, 1995), prevzemajo dodatne naloge (Davoudi, 2012), se identificirajo z vrednotami podjetja in si prizadevajo ohraniti pozitiven odnos z organizacijo (Steers, 1977). Poleg tega pa so taki zaposleni tudi bolj ustvarjalni in inovativni, kar prispeva k ohranjanju konkurenčnosti organizacije (Katz in Kahn, 1978, citirano v: Mathieu in Zajac, 1990). Organizacijska pripadnost ima pomembno vlogo tudi pri zadrževanju dobro kvalificirane skupine talentov (Osibanjo idr., 2014), spodbujanju dobrih odnosov med nadrejenim in podrejenim ter izboljšanju organizacijske klime (Awamleh, 1996). Na družbeni ravni pripadni zaposleni prispevajo h gospodarski rasti in visoki stopnji produktivnosti. Visoka organizacijska pripadnost pa pozitivno vpliva tudi na zaposlene, saj jim nudi občutek varnosti, pripadnosti, smisel v življenju in spodbuja pozitivno samopodobo. Pripadni posamezniki navadno dobijo več nagrad in so bolj privlačni za druge potencialne delodajalce. Ne glede na to pa lahko visoka organizacijska pripadnost na posameznika vpliva tudi negativno – npr. zavira razvoj in karierno napredovanje, povzroči napetosti v družini, stres in podobno (Mowday idr., 1982).

Oprelitev organizacijske pripadnosti

V organizacijski literaturi je moč zaslediti veliko različnih opredelitev in klasifikacij organizacijske pripadnosti. Opazimo pa lahko, da je vsem opredelitvam skupno prepričanje, da je organizacijska pripadnost nekaj, kar veže posameznika na organizacijo. Slednje seveda ni presenetljivo, saj je zanimanje za to tematiko v veliki meri izhajalo ravno iz prepričanja, da se organizacijska pripadnost pomembno povezuje s fluktuacijo zaposlenih. Če upoštevamo stroške, ki nastanejo kot posledica fluktuacije, lahko hitro ugotovimo, da ima delodajalec veliko koristi od iskanja načinov za povečanje pripadnosti zaposlenih (Meyer in Allen, 1997).

Čeprav raziskovalci in teoretiki še niso dosegli strinjanja glede opredelitve in klasifikacije konstrukta, je večina mnenja, da je organizacijska pripadnost večdimenzionalen konstrukt (Meyer in Allen, 1997). Meyer in N. Allen (1991) sta po pregledu literature in različnih opredelitev organizacijsko pripadnost definirala kot psihološko stanje, ki označuje odnos zaposlenega do organizacije in vpliva na odločitve trajnega članstva v njej. Ugotovila sta, da obstoječe definicije organizacijske pripadnosti v splošnem naslavlajo tri širše teme, in sicer (1) čustveno navezanost zaposlenega do organizacije, (2) stroške, povezane z odhodom iz organizacije in (3) moralno obvezo do nadaljevanja zaposlitve v organizaciji. Na podlagi omenjenega sta oblikovala tridimenzionalni model organizacijske pripadnosti, ki ga sestavljajo tri komponente. Prva komponenta je *čustvena pripadnost*, ki se nanaša na identifikacijo, vključenost in čustveno navezanost zaposlenega na organizacijo. Zaposleni z močno čustveno pripadnostjo vztrajajo z delom v organizaciji, ker si tega sami želijo. *Kalkulativna pripadnost* se nanaša na prepoznavanje stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije. Posamezniki z visoko stopnjo kalkulativne pripadnosti ostajajo v podjetju zato, ker nimajo boljše izbire. Tretja komponenta – *normativna pripadnost* – pa odraža občutek obveze za nadaljevanje zaposlitve. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti menijo, da morajo ostati v organizaciji oz. se čutijo dolžne ostati v podjetju. Na kratko bi lahko rekli, da zaposleni z visoko čustveno pripadnostjo ostanejo v organizaciji, ker si tega *želijo*; zaposleni z visoko kalkulativno pripadnostjo ostanejo, ker to *potrebujejo*; zaposleni z visoko normativno pripadnost pa, ker *morajo*. Model govori o komponentah in ne tipih organizacijske pripadnosti, kar pomeni, da lahko pri posamezniku zaznamo več komponent

pripadnosti, vendar vsako izraženo v različni meri (Meyer in Allen, 1991). Na primer, posameznik lahko čuti močno čustveno navezanost na organizacijo (čustvena pripadnost), ob enem pa se čuti dolžan ostati pri trenutnem delodajalcu (normativna pripadnost). Posledično je za razumevanje zaposlenih bolje, da ugotovljamo prisotnost in intenzivnost posamezne komponente organizacijske pripadnosti kot pa razvrstitev v posamezen tip pripadnosti (Meyer in Allen, 1997).

V literaturi pogosto zasledimo tudi definicijo Porterja in sodelavcev (1974), ki so organizacijsko pripadnost opredelili kot intenzivnost posameznikove identifikacije in vpletenost v določeno organizacijo. Omenjeno se odraža v treh glavnih komponentah, in sicer (1) v močni veri in sprejemanju organizacijskih ciljev in vrednot, (2) pripravljenosti vložiti napor za dobro organizacije in (3) močni želji ostati član organizacije (Porter idr., 1974). Njihova definicija organizacijske pripadnosti je zelo podobna komponenti čustvene pripadnosti v Meyerjevem in N. Allenovem (1991, 1997) modelu. Ker raziskave ugotavljajo, da je izmed vseh čustvena pripadnost najmočnejše povezana z želenim vedenjem na delu (Iverson in Buttigieg, 1999; Meyer idr., 2002), smo se odločili, da bomo za namene naše raziskave za opredelitev organizacijske pripadnosti uporabili definicijo Porterja in sodelavcev (1974).

Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost zaposlenih

Obsežna literatura o organizacijski pripadnosti zajema številne študije, ki so preučevale vplive različnih dejavnikov na pripadnost zaposlenih. Te lahko razvrstimo v štiri večje kategorije, in sicer osebne značilnosti, značilnosti dela, strukturne značilnosti in delovne izkušnje (Mowday idr., 1982). Med *osebne značilnosti* uvrščamo vplive starosti, spola, delovne dobe, stopnje izobrazbe (Mathieu in Zajac, 1990), zakonskega stanu (Salami, 2008) in osebnostnih dejavnikov (Farrukh idr., 2017; Panaccio in Vandenberghe, 2012). *Značilnosti dela* se nanašajo na obseg delovnih nalog, konfliktnost vloge in dvoumnost vloge (Mowday idr., 1982). *Strukturne značilnosti* vključujejo pravičnost organizacijskih procesov, komunikacijo z zaposlenimi (Meyer in Allen, 1997), neodvisnost pri delu, formalizacijo, decentralizacijo (Morris in Steers, 1980), sodelovanje pri pomembnih odločitvah in finančno investicijo v podjetje (Rhodes in Steers, 1981). *Delovne izkušnje* pa se nanašajo na organizacijsko zanesljivost, občutek, da je zaposleni pomemben del organizacije, izpolnjena pričakovanja, pozitiven odnos sodelavcev do organizacije (Steers, 1977), zaznano pravičnost plačila, skupinsko normo glede trdega dela (Rhodes in Steers, 1981), stil vodenja (Clinebell idr., 2013) in stopnjo socialne vključenosti posameznika v organizacijo (Sheldon, 1971). V nadaljevanju se bomo podrobneje posvetili vplivu spola in starosti na organizacijsko pripadnost zaposlenih.

Vpliv spola na organizacijsko pripadnost

Avtorji, ki so v svojih raziskavah preučevali vpliv spola na organizacijsko pripadnost prihajajo do mešanih rezultatov. Nekatere študije ugotavljajo, da so moški bolj pripadni svoji organizaciji kot ženske (npr. Baird idr., 1998; Farooq in Zia, 2013; Marsden idr., 1993). Spet druge raziskave ugotavljajo, da ženske občutijo več organizacijske pripadnosti kot moški (npr. Angle in Perry, 1981; Grusky, 1966; Marchiori in Henkin, 2004). Pogosto pa zasledimo tudi raziskave, ki razlik med spoloma ne ugotovijo (npr. Aven idr., 1993; Çoğaltay, 2015; Giffords, 2009; Khalili in Asmawi, 2012; Naderi Anari, 2012; Ngo in Wing-Ngar Tsang, 1998;

Salami, 2008; Suki in Suki, 2011). Nekonsistentne so tudi ugotovitve metaanalitičnih študij. Mathieu in Zajac (1990) sta v metaanalizi ugotovila, da so ženske nekoliko bolj pripadne organizaciji kot moški, vendar da je ta učinek majhen. Nasprotno pa Aven in sodelavci (1993) niso ugotovili razlik v organizacijski pripadnosti med predstavniki različnega spola. Zasledimo lahko tudi dve metaanalitični raziskavi, ki sta v analizo vključile rezultate študij, ki so preučevale organizacijsko pripadnost turških učiteljev. Aydin in kolegi (2011) so ugotovili, da so moški učitelji nekoliko bolj pripadni organizaciji kot ženske, vendar je bil ta učinek majhen. Çoğaltay (2015) pa je zaključil, da razlik med spoloma ni.

Nesoglasja glede vpliva spola na organizacijsko pripadnost avtorji razlagajo s pomočjo dveh konkurenčnih teorij – modela spola in modela dela. Tradicionalno razmišljanje, znano kot *model spola*, temelji na predpostavki, da identita žensk izvira iz njihove družinske vloge. Posledično imajo ženske drugačen odnos do dela in službe kot moški, katerim je delo zelo pomembno (Loscocco, 1990). Model spola nižjo organizacijsko pripadnost žensk pojasni z argumentom, da se ženske niso zmožne vključevati, poistovetiti se ali navezati na organizacijske cilje in vrednote, ker njihova identiteta temelji na družinski vlogi (Aven idr., 1993). Alternativna razlaga razlik med spoloma na delovnem mestu pa v ospredje postavlja posameznikove delovne izkušnje in vpliv le-teh na organizacijsko pripadnost. Zagovorniki *modela dela* trdijo, da ženske in moški na podoben način oblikujejo stališča do dela, razlog za razlike med spoloma pa so razlike v delovnih pozicijah žensk in moških (Loscocco, 1990). Iz tega sledi, da spol sam po sebi ne vpliva na to, kako se bo posameznik vključeval, navezal na ali identificiral z organizacijskimi cilji in vrednotami (Aven idr., 1993). Model dela torej v ospredje postavlja značilnosti dela in delovnega okolja, model spola pa poudarja posameznikove osebne značilnosti, socializacijo spolnih vlog in družinske razmere, zlasti za pojasnjevanje organizacijske pripadnosti žensk (Marsden idr., 1993). Ker empirične študije podpirajo oba modela, je mogoče zagovarjati enega ali drugega (Aven idr., 1993). V splošnem pa so predhodne raziskave za razlago razlik med spoloma v organizacijski pripadnosti večinoma podprle model dela (npr. Marsden idr., 1993).

Vpliv starosti na organizacijsko pripadnost

Študije, ki se ukvarjajo z vplivom starosti na organizacijsko pripadnost, pogosto prihajajo do zaključka, da se s starostjo povečuje občutek organizacijske pripadnosti (npr. Angle in Perry, 1981; Brimeye idr., 2010; Labatmedienè idr., 2007; Lub idr., 2012; Salami, 2008). March in Simon (1958) omenjeno pojasnjujeta s tem, da s starostjo posameznikove možnosti za menjavo zaposlitve postajajo vedno bolj omejene. Slednje lahko posledično poveča zaznano privlačnost sedanjega delodajalca, kar vodi do povečane navezanosti (March in Simon, 1958). Starejši zaposleni pa lahko postanejo bolj pripadni tudi zaradi večjega zadovoljstva z delom (Clark idr., 1996), številčnejših pozitivnih izkušenj na delovnem mestu (Allen in Meyer, 1993), nagrad (npr. napredovanja) in razlag, s katerimi so upravičili svojo odločitev za večletno zaposlitev v organizaciji (Salancik, 1977).

Pomembno povezavo med starostjo in organizacijsko pripadnostjo ugotavljajo tudi metaanalitične študije (Allen in Meyer, 1993; Cohen, 1993; Mathieu in Zajac, 1990). Povezava med starostjo in pripadnostjo zaposlenih pa je v raziskavah ostala značilna tudi ob nadzoru vpliva spremenljivke delovne dobe (Allen in Meyer, 1993; Brimeye idr., 2010). Poleg tega je Cohen (1993) v svoji metaanalitični študiji ugotovil, da je bila povezava med organizacijsko pripadnostjo in starostjo najmočnejša v skupini mlajših zaposlenih (do 30 let).

Zasledimo pa lahko tudi raziskave, ki razlik v organizacijski pripadnosti starejših in mlajših delavcev niso zaznale (npr. Agarwal, 2011; Naderi Anari, 2012; Iqbal, 2010).

V splošnem lahko torej zaključimo, da povezave med demografskimi spremenljivkami (npr. spola, starosti) in organizacijsko pripadnostjo niso povsem konsistentne (Meyer in Allen, 1997).

Razvoj organizacijske pripadnosti

Organizacijsko pripadnost lahko opišemo kot proces, ki se razvija skozi čas. Prične se že pred začetkom dela v organizaciji in se nadaljuje tudi v naslednjih letih zaposlitve (Mowday idr., 1982). Mowday in sodelavci (1982) so ta proces razdelili na tri faze, in sicer anticipacijo, iniciacijo in ustalitev.

V *fazi anticipacije* na posameznikovo začetno pripadnost organizaciji vplivajo osebne značilnosti (vrednote, prepričanja, osebnost itd.), pričakovanja o novi službi in dejavniki, ki so vplivali na odločitev o pridružitvi podjetju (Mowday idr., 1982). Čeprav je začetna organizacijska pripadnost pomembna (Porter idr., 1976), v tej fazi še ne moremo govoriti o zelo stabilni navezanosti zaposlenega na organizacijo. Na raven začetne pripadnosti lahko gledamo kot na nagnjenost posameznika k razvoju dolgoročne organizacijske pripadnosti. Gre za osnovo pripadnosti, ki se lahko s kasnejšimi delovnimi izkušnjami okrepi ali oslabi. Začetna pripadnost je lahko torej prva faza daljšega procesa, skozi katerega posameznik razvije stabilno navezanost na organizacijo. Ali bodo novozaposleni visoko organizacijsko pripadnost ohranili tudi v bodoče, je v veliki meri odvisno od njihovih začetnih delovnih izkušenj v organizaciji (Mowday idr., 1982).

Prvih nekaj mesecev zaposlitve naj bi bilo še posebej pomembnih za razvoj trajnih stališč in pričakovanj (Hall, 1976). V *fazi iniciacije* posameznik tako pridobi prve neposredne izkušnje z novo organizacijo, delom, nadrejenimi in sodelavci. Vplivi na organizacijsko pripadnost v zgodnjem obdobju zaposlitve so številni. Mowday in sodelavci (1982) so jih za lažje razumevanje razvrstili v tri kategorije, in sicer osebne (npr. nagnjenost posameznika k razvoju dolgoročne organizacijske pripadnosti), organizacijske (npr. značilnosti dela in organizacije, nadzor, plača) in neorganizacijske (npr. možnost alternativne zaposlitve) vplive. Razvoj organizacijske pripadnosti v začetnih mesecih zaposlitve zmanjšuje verjetnost predčasne prekinitve delovnega razmerja. Raven pripadnosti novozaposlenih pa se stabilizira približno po prvem mesecu zaposlitve (Mowday idr., 1982).

Čeprav se zdi, da se stopnja organizacijske pripadnosti ustali v zgodnjem obdobju zaposlitve, se njen razvoj nadaljuje tudi v naslednjih letih, torej v *fazi ustalitve* (Mowday idr., 1982). Rezultati raziskav so pokazali, da je eden od napovednikov pripadnosti zaposlenih tudi dolžina delovne dobe v organizaciji. Dlje časa kot je posameznik zaposlen v podjetju, večja je verjetnost, da bo poročal o visoki stopnji organizacijske pripadnosti (Cohen, 1993). Mowday in sodelavci (1982) so navedli različne razlage za omenjen rezultat. Prvič, delovna doba povečuje verjetnost, da bodo zaposleni prevzemali zahtevnejše delovne naloge, imeli več avtonomije in prejeli več nagrad. Drugič, z delovno dobo se povečuje doprinos zaposlenega v organizacijo. Zaradi vse večjih naložb v obliki časa in energije bo zaposlenim namreč vedno težje prostovoljno zapustiti delovno mesto. Tretjič, z vsakim letom, preživetim v organizaciji, se povečuje tudi družbena vključenost posameznika v podjetje in skupnost. Četrto, daljša delovna doba lahko zmanjša mobilnost zaposlenega (Mowday idr., 1982). Nekateri posamezniki v organizacijah razvijejo vloge s specifičnimi spretnostmi, ki bi jih bilo težko prenesti na drugo delovno mesto (Salancik, 1977). Poleg tega pa se s starostjo zmanjša tudi

razpoložljivost alternativnih delovnih mest. Petič, povečanje naložb v delo in organizacijo za večino ljudi pomeni žrtvovanje drugih pomembnih ciljev. Da bi upravičili svoje vedenje, posamezniki razvijejo vse bolj pozitiven odnos do organizacije. Večja organizacijska pripadnost zaposlenih, ki so že dlje časa zaposleni v organizaciji, je torej način racionalizacije odločitev, zaradi katerih se odpovedo določenim pomembnim ciljem v želji po doseganju drugih ciljev (Mowday idr., 1982).

Povezava med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnostjo

Raziskovanje konceptov psihološke pogodbe in organizacijske pripadnosti se je v preteklosti večinoma odvijalo ločeno (Ng in Feldman, 2008). Avtorji, ki v svoje študije vključijo oba koncepta hkrati, še najpogosteje preučujejo vpliv izpolnitve ali kršitve psihološke pogodbe na organizacijsko pripadnost. Raziskovalci v splošnem prihajajo do zaključka, da se izpolnitev psihološke pogodbe pozitivno povezuje z organizacijsko pripadnostjo zaposlenih (npr. Birtch idr., 2015; Maia in Bastos, 2015; Parzefall, 2008; Wanous idr., 1992), pri čemer sta L. Maia in Bastos (2015) v svoji longitudinalni študiji ugotovila, da se izpolnitev delodajalčevih obljub močnejše povezuje z organizacijsko pripadnostjo zaposlenih kot pa izpolnitev obljub zaposlenih. Raziskave prav tako prihajajo do zaključka, da se neizpolnjevanje oz. kršitev obljub iz psihološke pogodbe povezuje z nižjo organizacijsko pripadnostjo posameznikov (npr. Bal idr., 2008; Knights in Kennedy, 2005; Maia in Bastos, 2015; Zhao idr., 2007). Conway in sodelavci (2011) pa so ugotovili, da je vpliv kršitve psihološke pogodbe na organizacijsko pripadnost močnejši kot vpliv izpolnitve obljub iz psihološke pogodbe.

Raziskav, ki bi preučevale vpliv demografskih spremenljivk na odnos med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnost je zelo malo. Tudi Herrera in De Las Heras-Rosas (2021) sta v svoji bibliometrični študiji opozorila na pomanjkanje takih raziskav. Zasledimo lahko študijo avtoric T. Scandura in M. Lankau (1997), v kateri ugotavljata, da ženske vodje poročajo o višji organizacijski pripadnosti, če so zaposlene v podjetjih, ki ponujajo fleksibilen delovni čas, ne glede na to, ali to ugodnost uporabljajo ali ne. Tega učinka na vzorcu moških vodij niso zaznale. Bal in sodelavci (2008) pa v svoji metaanalizi ugotavljajo, da kršitev delodajalčevih obljub iz psihološke pogodbe bolj negativno vpliva na organizacijsko pripadnost mlajših kot starejših zaposlenih. Lub in kolegi (2015) so prvi preučili vpliv generacijskih razlik na odnos med izpolnitvijo obveznosti iz psihološke pogodbe in organizacijsko pripadnostjo. Ugotovili so, da se izpolnitev obljub iz psihološke pogodbe na področju *vsebine dela* statistično značilno povezuje z organizacijsko pripadnostjo pripadnikov generacije X, generacije Y in Baby Boom generacije, pri čemer se je zahtevno in raznoliko delo izkazalo za še posebej pomembno za pripadnike generacije Y. Tudi izpolnitev obljub s področja *razvoja kariere* se je izkazala za močnejši napovednik pripadnosti zaposlenih iz generacije Y v primerjavi s pripadniki drugih generacij. Nasprotno pa avtorji ugotavljajo, da ima izpolnitev obljub s področja *socialnega vzdušja* močnejši učinek na organizacijsko pripadnost pripadnikov generacije X in Baby Boom generacije kot pa za pripadnike generacije Y. Izpolnitev obljub s področja *organizacijske politike* in *napred* se ni izkazala za pomemben napovednik organizacijske pripadnosti pri nobeni izmed treh preučevanih generacij.

Mehanizem vpliva psihološke pogodbe na organizacijsko pripadnost najbolje pojasni teorija socialne izmenjave (Blau, 1964). Slednja predvideva, da je vzajemnost pomembna lastnost medosebnih odnosov. Posamezniki, ki se počutijo spoštovane s strani delodajalca in menijo, da se ta drži obljub iz psihološke pogodbe, bodo torej razvili višjo organizacijsko

pripadnost. Nasprotno pa bodo posamezniki, ki zaznajo, da je organizacija le minimalno zainteresirana za zadovoljitev njihovih potreb, znižali nivo zaupanja do podjetja ter zmanjšali svoj doprinos k organizaciji (Ng in Feldman, 2008). Torej, zaposleni se na izpolnitev oz. kršitev psihološke pogodbe odzovejo s povečanjem ali zmanjšanjem organizacijske pripadnosti (Coyle-Shapiro in Kessler, 2000), na ta način pa poskrbijo za ponovno vzpostavitev ravnovesja (Blau, 1964).

Raziskovalni problem

Namen magistrske naloge je bil preučiti vpliv spola in starosti na psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnost zaposlenih ter na odnos med konstruktoma. V raziskavi nas je zanimalo, kako demografski spremenljivki vplivata na vsebino psihološke pogodbe zaposlenih in stopnjo njihove organizacijske pripadnosti. Prav tako pa, ali lahko napovemo organizacijsko pripadnost zaposlenih različnega spola in starosti s stopnjo izpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe. Na podlagi pregleda literature smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja in hipoteze:

H1: Vpliv spola na vsebino psihološke pogodbe zaposlenih je zanemarljiv.

Nabor raziskav, ki so preučevale vpliv spola na vsebino psihološke pogodbe, je omejen. Herriot in sodelavci (1997) so ugotovili, da je vsebina psihološke pogodbe moških in žensk podobna. Prav tako pa so Lub in kolegi (2012) opazili, da je vsebina psihološke pogodbe pripadnikov različnih generacij ostala nespremenjena ob nadzoru vpliva spremenljivke spola. Čeprav lahko zasledimo raziskave, ki so ugotovile razliko v psihološki pogodbi moških in žensk (Agarwal, 2011; Chaubey idr., 2015), so bile te izvedene na vzorcu udeležencev iz Indije, kar ni neposredno prenosljivo v slovenski kontekst. Na podlagi omenjenega razlik v vsebini psihološke pogodbe zaposlenih različnega spola nismo pričakovali.

V1: Kako se vsebina psihološke pogodbe mlajših zaposlenih razlikuje od vsebine psihološke pogodbe starejših zaposlenih?

Študije, ki so raziskovale vpliv starosti na vsebino psihološke pogodbe, prihajajo do nekonsistentnih ugotovitev. Slednje je med drugim tudi posledica razlik v načinu merjenja vsebine psihološke pogodbe. Zaradi podobnosti raziskovalnega problema in enakega uporabljenega merskega pripomočka smo pričakovali ugotovitve podobne rezultatom hrvaške raziskave (Dautović in Galić, 2016). M. Dautović in Galić (2016) sta ugotovila razliko v vsebini psihološke pogodbe starejših in mlajših zaposlenih na področju razvoja kariere, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, organizacijske politike, socialnega vzdušja in obveznostih vloge.

H2: Vpliv spola na organizacijsko pripadnost zaposlenih je zanemarljiv.

Avtorji, ki so v svojih študijah primerjali organizacijsko pripadnost moških in žensk, so prišli do zelo mešanih rezultatov. Nekateri so dokazali višjo organizacijsko pripadnost moških (npr. Baird idr., 1998), drugi višjo pripadnost žensk (npr. Angle in Perry, 1981), tretji pa razlik med spoloma niso zaznali (npr. Giffords, 2009). Čeprav tudi ugotovitve metaanalitičnih raziskav (npr. Aven idr., 1993; Mathieu in Zajac, 1990) niso povsem konsistentne, v splošnem ugotavljajo šibek do zanemarljiv učinek spola na organizacijsko pripadnost. Posledično tudi v naši raziskavi bistvenih razlik med spoloma nismo pričakovali.

H3: Starejši zaposleni poročajo o višji organizacijski pripadnosti kot mlajši zaposleni.

Raziskave, ki so preučevale vpliv starosti na organizacijsko pripadnost, so v splošnem ugotovile, da se s starostjo povečuje občutek organizacijske pripadnosti (npr. Angle in Perry, 1981; Lub idr., 2012). Omenjeno so potrdile tudi metaanalitične študije (Allen in Meyer, 1993; Cohen 1993; Mathieu in Zajac, 1990), zato smo podobno pričakovali tudi v naši raziskavi.

V2: Izpolnitev katerih področij iz psihološke pogodbe pomembno napoveduje organizacijsko pripadnost moških in žensk?

Na podlagi ugotovitve avtoric T. Scandura in M. Lankau (1997), da ponudba fleksibilnega delavnika pomembno vpliva le na organizacijsko pripadnost ženskih vodij, smo tudi v naši raziskavi pričakovali razlike med spoloma. Pomanjkanje raziskav iz tega področja pa nam je onemogočalo, da bi oblikovali bolj specifične hipoteze.

V3: Izpolnitev katerih področij iz psihološke pogodbe pomembno napoveduje organizacijsko pripadnost mlajših in starejših zaposlenih?

Omejena je tudi literatura s področja vpliva starosti na odnos med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnostjo. Lub in sodelavci (2015) so ugotovili, da se izpolnitev obljub iz psihološke pogodbe na področju vsebine dela statistično značilno povezuje z organizacijsko pripadnostjo predstavnikov različnih generacij. Izpolnjevanje obljub na področju razvoja kariere je napovedovalo zgolj organizacijsko pripadnost predstavnikov generacije Y, izpolnjevanje obljub s področja socialnega vzdušja pa je napovedovalo organizacijsko pripadnost za generaciji X in Baby Boom. Tudi v naši raziskavi smo pričakovali razlike med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Različno stari posamezniki imajo namreč različne potrebe, zato se tudi na izpolnitev psihološke pogodbe odzivajo različno (Lub idr., 2015).

H4: Izpolnitev obveznosti delodajalca ima večji vpliv na organizacijsko pripadnost zaposlenih kot izpolnitev obveznosti zaposlenega.

L. Maia in Bastos (2015) sta v raziskavi ugotovila, da se izpolnitev delodajalčevih obljub močnejše povezuje z organizacijsko pripadnostjo zaposlenih kot izpolnitev obljub zaposlenih.

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 177 zaposlenih (od tega 80 žensk in 6 oseb, ki so svoj spol opredelile kot drugo) iz poslovne skupine tehnoloških podjetij, katerih hčerinska podjetja so prisotna v Sloveniji in drugje po svetu. Preučevana podjetja se povezujejo v eno celoto, pri čemer jih združujejo skupno vodstvo, vizija, cilji in kultura. Povprečna starost udeležencev je bila 32,3 let ($SD = 6,32$ let), starostni razpon pa se je gibal med 22 let in 52 let. Povprečna delovna doba udeležencev v vzorcu je 3,64 let ($SD = 2,79$ let). Večina udeležencev je delo opravljala v slovenskem hčerinskem podjetju, 17 udeležencev pa na drugih lokaciji po svetu. V raziskavi je sodelovalo tudi 40 vodij (22,6 %). V vzorec je bilo vključenih 28 oseb s srednješolsko izobrazbo, 88 oseb, ki so zaključile prvo bolonjsko stopnjo (VS ali UN), 56 oseb z dokončano drugo bolonjsko stopnjo ali opravljenim predbolonjskim diplomskim študijem in pet oseb z osmo ali višjo stopnjo izobrazbe (npr. zaključen doktorski študij). Na podlagi demografskih statistik ocenjujemo, da je vzorec dober približek populacije zaposlenih v preučevani skupini tehnoloških podjetij.

Iz vzorca smo izločili vse udeležence, ki vprašalnika niso izpolnili do konca. Manjkajočih vrednosti ni bilo.

Pripomočki

Za zbiranje podatkov smo uporabili dva vprašalnika, udeleženci pa so odgovorili tudi na določena demografska vprašanja. Zanimala sta nas njihov spol in starost, prav tako pa dolžina dela v trenutni organizaciji in stopnja izobrazbe. Vprašali smo jih tudi, ali opravljajo vlogo vodje.

Tilburški vprašalnik o psihološki pogodbi

Za merjenje vsebine in stopnje izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe smo uporabili Tilburški vprašalnik o psihološki pogodbi (Tilburg Psychological Contract Questionnaire – TPCQ; Freese idr., 2008). Avtorji, ki so opravili pregled obstoječih pripomočkov za merjenje psihološke pogodbe, so ugotovili, da vprašalnik ustreza vsem postavljenim kriterijem in ga priporočili za uporabo (Freese in Schalk, 2008). Za TPCQ smo se odločili, saj je izmed štirih priporočenih lestvic (Freese in Schalk, 2008), najbolj primeren za preučevanje našega raziskovalnega problema.

Tilburški vprašalnik o psihološki pogodbi je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so udeleženci odgovarjali na vprašanja o vsebini psihološke pogodbe, ki so zaposlene spraševala o obveznostih organizacije in obveznostih zaposlenega. Postavke so se nanašale na osem področij:

- *vsebinska dela* ($\alpha = 0,88$, šest postavk; npr. zanimivo in zahtevno delo),
- *razvoj kariere* ($\alpha = 0,91$, šest postavk; npr. karierni priložnosti, učenje, coaching),
- *socialno vzdušje* ($\alpha = 0,91$, pet postavk; npr. sodelovanje z ekipo, podpora vodje),
- *organizacijska politika* ($\alpha = 0,89$, osem postavk; npr. razumljiva in pravična pravila, odprta komunikacija, povratna informacija),

- *ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem* ($\alpha = 0,85$, štiri postavke; npr. delo od doma, fleksibilno delo),
- *nagrade* ($\alpha = 0,80$; šest postavk, npr. ustrezno plačilo, ugodnosti, varnost zaposlitve),
- *obveznosti vloge* ($\alpha = 0,86$; 11 postavk, npr. pomoč sodelavcem, sodelovanje, integriteta) in
- *dodatne obveznosti vloge* ($\alpha = 0,86$; 11 postavk, npr. nadgrajevanje znanja, podajanje predlogov za izboljšave).

Prvih šest področij se nanaša na obveznosti delodajalca, naslednji dve pa na obveznosti zaposlenega. Udeleženci so odgovore podali pri 5-stopenjski lestvici (1 – sploh ne, 5 – v veliki meri).

V drugem delu so sledila vprašanja, ki so ugotavljala stopnjo izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe. Udeleženci so za vsako področje posebej presodili, v kolikšni meri njihov delodajalec izpolnjuje svoje obveznosti na dotičnem področju. Pri presojanju stopnje izpolnitve svojih obveznosti oz. obveznosti zaposlenega pa so podali splošno oceno, pri čemer so upoštevali tako obveznosti s področja obveznosti vloge kot tudi področja dodatnih obveznosti vloge. Udeleženci so odgovarjali pri 5-stopenjski lestvici (1 – sploh ne, 5 – v veliki meri).

Analiza notranje skladnosti lestvic na našem vzorcu je pokazala, da je njihova zanesljivost dobra. Cronbachov alfa se je namreč gibal med 0,80 in 0,91.

Vprašalnik organizacijske pripadnosti

Za merjenje organizacijske pripadnosti smo uporabili Vprašalnik organizacijske pripadnosti (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ; Mowday idr., 1979). Samoocenjevalni vprašalnik sestavlja 15 postavk (od tega šest negativno oblikovanih), na katere udeleženci odgovarjajo s pomočjo 7-stopenjske lestvice (1 – nikakor se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam).

Večina študij je potrdila enofaktorsko strukturo OCQ (npr. Maier in Woschée, 2002; Morrow in McElroy, 1986; Mowday idr., 1979), kljub temu pa so nekatere raziskave ugotovile, da vprašalnik sestavljata dva faktorja, pri čemer pozitivno in negativno oblikovane postavke sestavljajo različne, vendar povezane faktorje (npr. Caught idr., 2000; Tetrick in Frakas, 1988). Koeficienti zanesljivost se gibljejo med 0,82 in 0,93 (Mowday idr., 1979). V našem vzorcu pa je Cronbachov alfa znašal 0,80, kar kaže na dobro zanesljivost lestvice. Lam (1997) je prav tako poročal o zmerni retestni zanesljivosti lestvice ($r = 0,59$). Test ima tudi sprejemljivo raven konvergentne, diskriminantne in napovedne veljavnosti (Mowday idr., 1979). Raziskovalci ugotavljajo, da se organizacijska pripadnost merjena z OCQ pozitivno povezuje z zadovoljstvom z delom (Caught idr., 2000) in željo po nadaljevanju dela v trenutni organizaciji (Steers, 1977), negativno pa z željo po odhodu (Pierce in Dunham, 1987). Poleg tega pa sta Maier in Woschée (2002) v svoji študiji dokazala, da se organizacijska pripadnost merjena z OCQ empirično razlikuje od drugih podobnih konstruktov (npr. zadovoljstvo z delom, vključenost v delo.)

Postopek

V namen magistrske raziskave smo pripravili spletni vprašalnik, ki je vključeval demografska vprašanja, Tilburški vprašalnik o psihološki pogodbi (TPCQ) in Vprašalnik organizacijske pripadnosti (OCQ). Ker smo raziskavo izvedli v mednarodni skupini

tehnoloških podjetij, katerih uradni jezik je angleščina, saj zaposleni prihajajo iz različnih držav, smo v spletni anketi uporabili angleški jezik. Zaposlene smo k sodelovanju povabili preko aplikacije Slack – vprašalnik je bil objavljen na različnih kanalih, nekatere udeležence pa smo k sodelovanju povabili tudi osebno preko zasebnega sporočila. Anketa je bila aktivna od sredine januarja pa vse do konca februarja 2023. Udeleženci so za reševanje vprašalnika v povprečju porabili 12 minut.

Podatke smo najprej pregledali in uredili v programu Microsoft Excel. Za nadaljnje statistične analize smo uporabili R-studio, kjer smo pregledali opisne statistike in preverili normalnost porazdelitev s Shapiro-Wilkovim testom. Ker smo ugotovili, da se spremenljivke ne porazdeljujejo normalno, smo za nadaljnje analize uporabili neparametrične teste.

Rezultati

Tabela 1.

Opisne statistike in rezultat Shapiro-Wilkovega testa za posamezne lestvice vprašalnika TPCQ in vprašalnika OCQ

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>As</i>	<i>Spl</i>	Shapiro-Wilk	
					<i>W</i>	<i>p</i>
Področja psihološke pogodbe						
Vsebina dela	3,96	0,84	-1,48	2.12	0,9	< 0,001
Razvoj kariere	4,05	0,85	-1,55	2.79	0,9	< 0,001
Socialno vzdušje	4,23	0,86	-1,70	3.01	0,8	< 0,001
Organizacijska politika	4,15	0,75	-1,74	3.89	0,8	< 0,001
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	4,01	0,90	-1,17	1.20	0,9	< 0,001
Nagrade	3,89	0,78	-0,99	1.27	0,9	< 0,001
Obveznosti vloge	4,42	0,52	-2,17	9.65	0,8	< 0,001
Dodatne obveznosti vloge	3,19	0,72	-0,18	-0.03	1	0,3
Izpolnitev obveznosti iz psihološke pogodbe						
Izpolnitev – vsebina dela	4,35	0,66	-0,75	0,49	0,8	< 0,001
Izpolnitev – razvoj kariere	4,20	0,81	-0,89	0,75	0,8	< 0,001
Izpolnitev – socialno vzdušje	4,36	0,76	-1,23	1,95	0,8	< 0,001
Izpolnitev – organizacijska politika	4,04	0,81	-0,64	0,31	0,8	< 0,001
Izpolnitev – ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	4,45	0,82	-1,47	1,79	0,7	< 0,001
Izpolnitev – nagrade	3,93	0,84	-0,55	0,09	0,9	< 0,001
Izpolnitev – obveznosti organizacije	4,22	0,60	-0,89	0,72	0,9	< 0,001
Izpolnitev – obveznosti zaposlenega (obveznosti vloge in odatne obveznosti vloge)	4,42	0,59	-0,45	-0,71	0,7	< 0,001
Organizacijska pripadnost	5,43	0,70	-0,67	0,42	1	< 0,001

Opombe: Lestvice področij psihološke pogodbe in izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ), lestvica organizacijske pripadnosti pa Vprašalniku organizacijske pripadnosti (OCQ).

V Tabeli 1 so prikazane opisne statistike in rezultat Shapiro-Wilkovega testa za posamezne lestvice vprašalnika TPCQ in OCQ. Iz rezultatov je razvidno, da je na vseh lestvicah prisotna leva oz. negativna asimetričnost, kar pomeni, da so udeleženci v našem vzorcu v splošnem poročali o višji organizacijski pripadnosti, večjem izpolnjevanju obljub iz psihološke pogodbe in večjih obveznostih iz psihološke pogodbe. Opazimo lahko tudi, da se naši podatki v večini primerov porazdeljujejo sploščeno. Porazdelitev lestvice izpolnjevanja obveznosti zaposlenega (obveznosti vloge in odatne obveznosti vloge) je koničasta, lestvica dodatnih obveznosti vloge pa je simetrična. Na nenormalno porazdelitev podatkov (z izjemo lestvice dodatnih obveznosti vloge) kaže tudi Shapiro-Wilkov test.

Psihološka pogodba

V Tabeli 1 lahko opazimo, da so udeleženci izmed šestih delodajalčevih obveznosti najvišje ocenili obveznosti s področja socialnega vzdušja, najnižje pa obveznosti s področja nagrad. Izmed obveznosti zaposlenega pa so višje ocenili obveznosti vloge.

Primerjava podatkov lestvice psihološke pogodbe glede na spol udeležencev

Tabela 2 prikazuje primerjavo rezultatov moških in žensk na vprašalniku o vsebini psihološke pogodbe (TPCQ). Ker je vprašalnik rešilo tudi šest oseb, ki so svoj spol opredelile kot drugo, smo v analizo vključili 171 udeležencev (80 žensk).

Tabela 2.

Povprečja in standardni odkloni ločeno za ženske in moške ter rezultat Kruskal-Wallisovega testa za lestvice vprašalnika TPCQ

	Ženske ($N = 80$)		Moški ($N = 91$)		Kruskal-Wallis	
	M	SD	M	SD	χ^2	p
Področja psihološke pogodbe						
Vsebina dela	3,97	0,80	3,95	0,88	0,04	0,8
Razvoj kariere	4,09	0,83	4,00	0,86	0,5	0,5
Socialno vzdušje	4,28	0,83	4,18	0,90	0,7	0,4
Organizacijska politika	4,23	0,68	4,09	0,79	1	0,3
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	3,96	0,91	4,05	0,90	0,6	0,4
Nagrade	3,92	0,78	3,85	0,79	1	0,6
Obveznosti vloge	4,43	0,60	4,42	0,42	1	0,3
Dodatne obveznosti vloge	3,24	0,74	3,14	0,68	1	0,3

Opombe: Lestvice prodročij psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

Ženske so v povprečju višje ocenile obveznosti na lestvicah vsebine dela, razvoja kariere, socialnega vzdušja, nagrad, obveznosti vloge in dodatnih obveznostih vloge. Moški pa so nekoliko višje ocenili pomembnost delodajalčevih obveznosti s področja ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Tabela 2). Kljub temu nobena od omenjenih razlik ni statistično pomembna ($p = 0,3 - 0,8$).

Primerjava podatkov lestvice psihološke pogodbe glede na starost udeležencev

Udeležence smo glede na njihovo starost razdelili v dve skupini – mlajše in starejše zaposlene. V skupino mlajših zaposlenih smo vključili udeležence, ki so bili mlajši od 35 let ($N = 120$), v skupino starejših zaposlenih pa tiste, ki so imeli 35 let ali več ($N = 57$).

Tabela 3.

Povprečja in standardni odkloni ločeno za mlajše (<35 let) in starejše (≥35 let) zaposlene ter rezultat Kruskal-Wallisovega testa za lestvice vprašalnika TPCQ

	Mlajši (N = 120)		Starejši (N = 57)		Kruskal-Wallis	
	M	SD	M	SD	χ^2	p
Področja psihološke pogodbe						
Vsebina dela	3,95	0,80	3,98	0,93	0,9	0,3
Razvoj kariere	4,06	0,84	4,03	0,88	0,03	0,9
Socialno vzdušje	4,26	0,82	4,17	0,96	0,06	0,8
Organizacijska politika	4,16	0,71	4,11	0,83	0,0002	1,0
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	4,00	0,90	4,03	0,92	0,06	0,8
Nagrade	3,90	0,81	3,85	0,73	0,5	0,5
Obveznosti vloge	4,38	0,47	4,49	0,60	1	0,05
Dodatne obveznosti vloge	3,10	0,70	3,37	0,74	1	0,02*

Opombe: Lestvice področij psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

* $p < 0,05$

Mlajši zaposleni so v povprečju višje ocenili delodajalčeve obveznosti s področja razvoja kariere, socialnega vzdušja, organizacijske politike in nagrad, starejši pa obveznosti s področja vsebine dela in ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (Tabela 3). Kljub temu pa se razlike med starostnima skupinama niso izkazale za statistično značilne ($p = 0,3 - 1,0$). Starejši zaposleni so v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi višje ocenili tudi obveznosti zaposlenega tako na področju obveznosti vloge kot na področju dodatnih obveznosti vloge (Tabela 3). Pomembno višje pa so starejši ocenjevali zgolj obveznosti s področja dodatnih obveznosti vloge ($p = 0,02$).

Organizacijska pripadnost

Povprečna stopnja organizacijske pripadnosti v celotnem vzorcu je znašala 5,43 ($SD = 0,70$).

Primerjava podatkov lestvice organizacijske pripadnosti glede na spol udeležencev

V analizo smo zaradi izključitve oseb, ki so svoj spol opredelile kot drugo, vključili odgovore 171 oseb (80 žensk).

Rezultati kažejo, da so se ženske ($M = 5,52$; $SD = 0,64$) v primerjavi z moškimi ($M = 5,37$; $SD = 0,76$) v povprečju v večji meri strinjale s postavkami lestvice organizacijske pripadnosti. Kljub temu pa ne moremo govoriti o višji organizacijski pripadnosti žensk, saj se razlika v stopnji organizacijske pripadnosti med spoloma ni izkazala za statistično značilno ($\chi^2 = 1$; $p = 0,2$).

Primerjava podatkov lestvice organizacijske pripadnosti glede na starost udeležencev

V skupino mlajših zaposlenih smo umestili udeležence mlajše od 35 let, ostale pa v skupino starejših zaposlenih.

Iz rezultatov lahko razberemo, da so starejši zaposleni v povprečju nekoliko višje ocenjevali postavke na lestvici organizacijske pripadnosti, vendar se razlika med ocenami starejših ($M = 5,57$; $SD = 0,55$) in mlajših ($M = 5,37$; $SD = 0,76$) ni izkazala za statistično značilno ($\chi^2 = 2$, $p = 0,2$).

Multipla regresija

S pomočjo multiple regresije smo želeli napovedati organizacijsko pripadnost zaposlenih s stopnjo izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe.

Na podlagi pregleda grafičnih prikazov smo ugotovili, da so odnosi med organizacijsko pripadnostjo in lestvicami izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe linearni. Predpostavko homoscedastičnosti smo sprejeli s pomočjo Breusch-Paganovega testa ($BP = 6$, $df = 7$, $p = 0,5$), VIF test ($VIF = 1,12 - 2,11$) pa je pokazal na odsotnost visoke multikolinearnosti spremenljivk. Najvišja Cookova razdalja je znašala 0,23, kar pomeni, da v vzorcu nimamo multivariatnih osamelcev.

Tabela 4.

Regresijski koeficienti, standardna napaka, 95 % intervali zaupanja (IZ), standardizirani regresijski koeficienti, t-vrednosti in p-vrednosti posameznih napovednikov

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ_ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	2,11	0,40	1,31	2,90	2,11	5,23	0,000***
Vsebina dela	-0,09	0,09	-0,27	0,09	-0,09	-0,95	0,344
Razvoj kariere	0,09	0,08	-0,06	0,24	0,09	1,14	0,255
Socialno vzdušje	0,17	0,08	0,01	0,32	0,17	2,09	0,038*
Organizacijska politika	0,11	0,07	-0,04	0,25	0,11	1,46	0,147
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	0,00	0,07	-0,13	0,13	0,00	-0,03	0,979
Nagrade	0,23	0,07	0,10	0,36	0,23	3,48	0,001**
Obveznosti zaposlenega	0,29	0,08	0,14	0,44	0,29	3,78	0,000***

Opombe: Lestvice izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Kot najmočnejša napovednika organizacijske pripadnosti zaposlenih sta se izkazala izpolnitev obveznosti s področja nagrad in izpolnitev obveznosti zaposlenega. Občutek organizacijske pripadnosti pa napoveduje tudi zaznana izpolnitev obveznosti s področja socialnega vzdušja (Tabela 4). Izdelan model pojasni 34,2 % variance ($R^2 = 0,342$, $F(7, 169) = 14$, $p < 0,001$).

Multipla regresija glede na spol udeležencev

S stopnjo izpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe smo želeli napovedati organizacijsko pripadnost žensk. Na podlagi pregleda grafičnih prikazov in statistik smo

zaključili, da podatki ustrezajo predpostavkam linearne regresije (npr. linearnost, normalnost, homoscedastičnost).

Tabela 5.

Regresijski koeficienti, standardna napaka, 95 % intervali zaupanja (IZ), standardizirani regresijski koeficienti, t-vrednosti in p-vrednosti posameznih napovednikov za podvzorec žensk

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	2,20	0,56	1,09	3,31	0,00	3,96	0,000***
Vsebina dela	-0,06	0,12	-0,29	0,18	-0,05	-0,48	0,634
Razvoj kariere	-0,04	0,10	-0,25	0,16	-0,05	-0,42	0,678
Socialno vzdušje	0,12	0,11	-0,09	0,33	0,15	1,12	0,266
Organizacijska politika	0,08	0,10	-0,11	0,28	0,11	0,84	0,405
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	0,07	0,08	-0,09	0,23	0,10	0,83	0,407
Nagrade	0,27	0,09	0,08	0,45	0,33	2,89	0,005**
Obveznosti zaposlenega	0,35	0,10	0,15	0,56	0,33	3,40	0,001***

Opombe: Lestvice izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Kot najmočnejši napovednik organizacijske pripadnosti žensk se je izkazala izpolnitev obveznosti zaposlenega. Pripadnost pa pomembno napoveduje tudi izpolnitev delodajalčevih obveznosti s področja nagrad (Tabela 5). Model pojasni 38,9 % variance ($R^2 = 0,389$, $F(7, 72) = 8,18$, $p < 0,001$), torej zmerno količino variance v odvisni spremenljivki.

Organizacijsko pripadnost moških smo želeli napovedati s pomočjo stopnje izpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe. Pregled grafičnih prikazov in statistik je pokazal, da podatki zadoščajo predpostavkam linearne regresije (npr. linearnost, normalnost, homoscedastičnost).

Tabela 6.

Regresijski koeficienti, standardna napaka, 95 % intervali zaupanja (IZ), standardizirani regresijski koeficienti, t-vrednosti in p-vrednosti posameznih napovednikov za podvzorec moških

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	1,95	0,67	0,62	3,28	0,00	2,91	0,005**
Vsebina dela	-0,13	0,15	-0,43	0,17	-0,12	-0,85	0,397
Razvoj kariere	0,21	0,12	-0,03	0,44	0,23	1,71	0,092
Socialno vzdušje	0,17	0,13	-0,09	0,42	0,16	1,31	0,195
Organizacijska politika	0,17	0,13	-0,08	0,42	0,17	1,33	0,188

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	1,95	0,67	0,62	3,28	0,00	2,91	0,005**
Vsebina dela	-0,13	0,15	-0,43	0,17	-0,12	-0,85	0,397
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	-0,05	0,13	-0,30	0,20	-0,04	-0,39	0,700
Nagrade	0,21	0,11	0,00	0,42	0,24	1,97	0,052
Obveznosti zaposlenega	0,25	0,12	0,02	0,49	0,20	2,12	0,037*

Opombe: Lestvice izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Organizacijsko pripadnost moških pomembno napoveduje zgolj spremenljivka izpolnjevanja obveznosti zaposlenega (Tabela 6). Z modelom lahko pojasnimo 32,1 % variance ($R^2 = 0,321$, $F(7, 83) = 7,07$, $p < 0,001$) odvisne spremenljivke.

Multipla regresija glede na starost udeležencev

S pomočjo stopnje izpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe smo želeli napovedati tudi organizacijsko pripadnost zaposlenih mlajših od 35 let. Na ustreznost uporabe multiple regresije je pokazal pregled grafičnih prikazov in izračunanih statistik.

Tabela 7.

Regresijski koeficienti, standardna napaka, 95 % intervali zaupanja (IZ), standardizirani regresijski koeficienti, t-vrednosti in p-vrednosti posameznih napovednikov za podvzorec mlajših zaposlenih

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	2,00	0,50	1,02	2,99	0,00	4,04	0,000***
Vsebina dela	-0,06	0,11	-0,29	0,17	-0,05	-0,53	0,597
Razvoj kariere	0,12	0,10	-0,08	0,32	0,13	1,16	0,247
Socialno vzdušje	0,14	0,10	-0,05	0,34	0,15	1,45	0,149
Organizacijska politika	0,16	0,09	-0,02	0,34	0,18	1,75	0,083
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	-0,06	0,08	-0,22	0,11	-0,06	-0,66	0,509
Nagrade	0,25	0,08	0,09	0,41	0,29	3,02	0,003**
Obveznosti zaposlenega	0,27	0,10	0,07	0,46	0,21	2,66	0,009**

Opombe: Lestvice izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Iz Tabele 7 lahko razberemo, da sta se kot pomembna napovednika organizacijske pripadnosti mlajših zaposlenih izkazali izpolnitev obveznosti s področja nagrad in izpolnitev obveznosti zaposlenega. Model pojasni 37,8 % variance ($R^2 = 0,378$, $F(7, 112) = 11,3$, $p < 0,001$) odvisne spremenljivke.

Organizacijsko pripadnost zaposlenih nad 34 let smo želeli napovedati s pomočjo stopnje izpolnjevanja obveznosti iz psihološke pogodbe. Na podlagi pregleda grafičnih prikazov in statistik ugotavljamo, da so podatki primerni za izvedbo multiple regresije.

Tabela 8.

Regresijski koeficienti, standardna napaka, 95 % intervali zaupanja (IZ), standardizirani regresijski koeficienti, t-vrednosti in p-vrednosti posameznih napovednikov za podzorec starejših zaposlenih

	<i>b</i>	<i>SE_b</i>	95 % IZ_ <i>b</i>		β	<i>t</i>	<i>p</i>
			sp. meja	zg. meja			
Presečišče	2,68	0,76	1,15	4,21	0,00	3,52	0,001
Vsebina dela	-0,14	0,17	-0,49	0,20	-0,16	-0,84	0,407
Razvoj kariere	-0,04	0,12	-0,28	0,20	-0,06	-0,36	0,718
Socialno vzdušje	0,30	0,16	-0,02	0,62	0,34	1,86	0,069
Organizacijska politika	-0,03	0,13	-0,28	0,23	-0,04	-0,22	0,827
Ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem	0,18	0,11	-0,04	0,40	0,25	1,66	0,104
Nagrade	0,12	0,12	-0,12	0,36	0,16	1,02	0,312
Obveznosti zaposlenega	0,27	0,13	0,00	0,53	0,28	2,00	0,051

Opombe: Lestvice izpolnitve obveznosti iz psihološke pogodbe pripadajo Tilburškemu vprašalniku psihološke pogodbe (TPCQ).

* $p < 0,05$.

Iz Tabele 8 je razvidno, da nobeden izmed sedmih napovednikov pomembno ne prispeva k organizacijski pripadnosti starejših zaposlenih. Najbližje statistični značilnosti je stopnja izpolnjevanja obveznosti s strani zaposlenega, sledi pa izpolnjevanje delodajalčevih obljub s področja socialnega vzdušja. Z modelom lahko pojasnimo zgolj 17,1 % variance ($R^2 = 0,171$, $F(7, 49) = 2,65$, $p < 0,05$).

Razprava

Osnovni namen magistrske naloge je bil preučiti psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnost na vzorcu zaposlenih iz preučevane poslovne skupine tehnoloških podjetij, katerih hčerinska podjetja so prisotna v Sloveniji in drugje po svetu. Zanimala sta nas predvsem vpliv spola in starosti na preučevana konstrukta ter odnos med njima.

Psihološka pogodba

Iz rezultatov lahko razberemo, da vsebino psihološke pogodbe zaposlenih v največji meri sestavljajo obveznosti delodajalca s področja socialnega vzdušja, organizacijske politike in razvoja kariere ter obveznosti zaposlenega s področja obveznosti vloge. Zaposleni torej zaznavajo, da jim je delodajalec dolžan zagotoviti ustrezno podporo vodje in mentorja, dobro delovno atmosfero, možnost sodelovanja, pohvalo in priznanje za dobro delo, poštenega vodjo, povratno informacijo, jasna in poštena pravila, odprto komunikacijo, dostop do informacij, učenje ob delu, možnost profesionalnega razvoja, možnost uporabe znanja in sposobnosti itd. V zameno pa zaposleni poskrbijo za zagotavljanje kvalitetnih storitev, sodelujejo, pomagajo sodelavcem, izkazujejo integriteto, prispevajo k prijetni delovni atmosferi, upoštevajo organizacijska pravila, so predani svojemu delu in podobno.

Hipotezo o zanemarljivem vplivu spola na vsebino psihološke pogodbe smo sprejeli, saj se razlike med ocenami moških in žensk na posameznih področjih psihološke pogodbe niso izkazale kot statistično pomembne. Naše ugotovitve so skladne z rezultati predhodnih raziskav (Herriot idr., 1997; Lub idr., 2012), prav tako pa v določeni meri pričakovane, saj v poslovni skupini podjetij, v katerih smo izvedli raziskavo, moški in ženske uživajo enake ugodnosti, pričakovanja s strani organizacije pa so vezana na posamezno delovno mesto in ne na posameznikov spol.

Preverili smo tudi, ali obstajajo razlike v vsebini psihološke pogodbe med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi. Rezultati so pokazali, da je vpliv starosti na vseh področjih obveznosti delodajalca in obveznostih vloge zanemarljiv. Statistično pomembna razlika med mlajšimi in starejšimi pa se je pokazala na področju dodatnih obveznosti vloge. Zaposleni starejši od 34 let se torej v večji meri kot mlajši kolegi čutijo dolžne javiti za opravljanje dodatnih nalog, biti pripravljeni delati na različnih delovnih pozicijah, biti fleksibilni pri menjavi pozicije, se udeleževati usposabljanj in izobraževanj izven delovnega časa, delati za vikende ali na drugi lokaciji in podobno. Rezultat je morda posledica številčnejših delovnih izkušenj skupine starejših zaposlenih, zaradi česar v večji meri zaznavajo, da so delodajalcu dolžni ponuditi več kot zgolj to, kar zahtevajo obveznosti njihovega delovnega mesta. Morda pa je to ena izmed strategij, s katero želijo opozoriti na svojo nenadomestljivost. Dobljen rezultat lahko povežemo tudi z ugotovitvijo, da skupina starejših v povprečju občuti nekoliko več pripadnosti do podjetja kot skupina mlajših zaposlenih. Nekateri avtorji (npr. Davoudi, 2012) namreč navajajo, da se višja organizacijska pripadnost pozitivno povezuje s prevzemanjem dodatnih nalog. Morda pa starejši zaposleni ob spoznanju, da njihovo delo ni več tako zanimivo in polno izzivov, z vključevanjem v dodatne obveznosti vloge preizkušajo nove možnosti v kontekstu svojega poklicnega dela (Berk, 2018). Kljub starostnim razlikam pa so bile postavke na lestvici dodatnih obveznosti vloge pri obeh starostnih skupinah ene izmed najnižje ocenjenih, kar pomeni, da zaposleni v splošnem ne zaznavajo dodatnih obveznosti vloge kot pomemben del njihove psihološke pogodbe. Naši rezultati se prav tako razlikujejo od ugotovitev hrvaške raziskave, v kateri so se razlike med mlajšimi in starejšimi pokazale na

področjih razvoja kariere, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, organizacijske politike, socialnega vzdušja in obveznostih vloge (Dautović in Galić, 2016). Omenjeno je lahko posledica tega, da je v preučevani skupini podjetij (in posledično tudi v našem vzorcu) populacija zaposlenih relativno mlada ($M_{\text{vzorec}} = 32,3$ let). Vzrok pa je lahko tudi v tem, da organizacija (novo)zaposlenim jasno in dosledno sporoča svoje zahteve in pričakovanja, zaradi česar zaposleni nedvoumno zaznavajo svoje obveznosti in pravice (Rousseau, 1988).

Organizacijska pripadnost

Povprečna raven organizacijske pripadnosti v našem vzorcu nakazuje na to, da imajo zaposleni v splošnem pozitiven odnos do organizacije, so ji zvesti in ponosni na to, da delajo v tem podjetju, so pripravljeni v delo vložiti dodaten trud, si z organizacijo delijo podobne vrednote in poročajo, da jih podjetje navdihuje, da delo opravijo po svojih najboljšim močeh (Mowday idr., 1979).

Hipotezo o zanemarljivem vplivu spola na organizacijsko pripadnost zaposlenih smo sprejeli, kar je skladno z ugotovitvami raziskav nekaterih drugih avtorjev (npr. Çoğaltay, 2015; Giffords, 2009; Khalili in Asmawi, 2012; Naderi Anari, 2012; Ngo in Wing-Ngar Tsang, 1998; Salami, 2008; Suki in Suki, 2011) in metaanalize Avena in sodelavcev (1993). Kljub statistično nepomembni razliki pa podobno kot Mathieu in Zajac (1990) ugotavljamo, da je povprečna raven organizacijske pripadnosti žensk nekoliko višja od pripadnosti moških. Dobljeni rezultati podpirajo model dela, ki razlaga, da ženske in moški na podoben način oblikujejo stališča do dela, vzrok za morebitne razlike pa je v delovnih pozicijah posameznikov (Loscocco, 1990). Spol sam po sebi torej ne vpliva na posameznikovo identifikacijo z organizacijskimi cilji in vrednotami (Aven idr., 1993).

Naši rezultati pa ne podpirajo hipoteze o višji organizacijski pripadnosti starejših zaposlenih. Čeprav so tudi v našem vzorcu starejši zaposleni v povprečju dosegali višje rezultate na lestvici organizacijske pripadnosti, se razlika med starostnima skupinama ni izkazala za statistično pomembno. Naše ugotovitve so tako skladne z ugotovitvami nekaterih raziskav (npr. Agarwal, 2011; Anari, 2012; Iqbal, 2010), kljub temu pa večina študij kaže na pozitiven vpliv starosti na organizacijsko pripadnost zaposlenih (npr. Allen in Meyer, 1993; Cohen 1993; Mathieu in Zajac, 1990). Naš rezultat je morda posledica nekoliko bolj homogene populacije v preučevani poslovni skupini podjetij in vzorcu. V organizacijah so namreč zaposleni relativno mladi posamezniki ($M_{\text{vzorec}} = 32,3$ let) zaradi česar se morda odgovori v skupini mlajših in starejših niso bistveno razlikovali med seboj.

V nadaljevanju smo želeli napovedati stopnjo organizacijske pripadnosti predstavnikov posameznih demografskih skupin (žensk, moških, mlajših in starejših) s stopnjo izpolnitve obveznosti iz sedmih področij psihološke pogodbe. Rezultati na ravni celotnega vzorca zaposlenih kažejo, da lahko stopnjo organizacijske pripadnosti napovemo s stopnjo izpolnjevanja delodajalčevih obljub s področja nagrad in področja socialnega vzdušja. Na organizacijsko pripadnost zaposlenih torej pomembno vpliva izpolnjevanje obljub vezanih na ustrezno plačilo in nagrade za dobro delo, povračilo stroškov za treninge in izobraževanja, paket ugodnosti in varnost zaposlitve. Poleg tega tudi dobra delovna atmosfera, možnost sodelovanja, pohvala in priznanje za dobro delo, podpora sodelavcev ter vodje. Najmočnejše pa je organizacijsko pripadnost napovedovala stopnja izpolnitve obveznosti zaposlenih, med katere spadajo zagotavljanje dobrih storitev, sodelovanje, pomoč drugim, oblikovanje prijetne delovne atmosfere, upoštevanje pravil, predanost, prispevanje k ugledu organizacije in podobno. Organizacijsko pripadnost žensk in zaposlenih mlajših od 35 let lahko napovemo

s stopnjo izpolnitve obveznosti s področja nagrad in področja obveznosti zaposlenega, organizacijsko pripadnost moških pa zgolj s stopnjo izpolnitve obveznosti zaposlenega. Organizacijske pripadnosti skupine starejših zaposlenih ne moremo napovedati s spremenljivkami vključenimi v analizo.

Ugotovitev, da nagrade pomembno prispevajo k organizacijski pripadnosti zaposlenih lahko razložimo s teorijo pričakovanj (Vroom, 1964) in teorijo samodoločenosti (Deci in Ryan, 2000). Teorija pričakovanj (Vroom, 1964) razlaga, da zaposlene motivira prepričanje, da vložen trud vodi do učinkovitega dela, ki nato pripelje do nagrad. Zaposleni, ki zaznavajo, da so obljube organizacije s področja nagrad izpolnjene, verjamejo, da sta njihov trud in delo ustrezno poplačana in nagrajena. To jim daje občutek, da so njihova prizadevanja vredna in da jih organizacija spoštuje, kar lahko vodi do višje organizacijske pripadnosti. Teorija samodoločenosti (Deci in Ryan, 2000) pa pravi, da bodo zaposleni bolj pripadni organizaciji in motivirani za delo, če bodo njihove potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti ustrezno zadovoljene. Primerno plačilo zaposlenim omogoča finančno svobodo in avtonomijo pri odločitvah. Nagrade pa prispevajo tudi k posameznikovemu občutku kompetentnosti, saj lahko služijo kot priznanje za posameznikovo dobro delo in doprinos k organizaciji. Nenazadnje lahko plačilo in nagrade pomagajo tudi pri grajenju zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi in organizacijo, kar pripomore k občutku povezanosti in skupne vizije. Do nasprotnih rezultatov pa so prišli nizozemski raziskovalci, ki ugotavljajo, da izpolnitev obljub s področja nagrad ni pomemben napovednik organizacijske pripadnosti za nobeno izmed treh preučevanih generacij (generacija X, Y in Baby Boom).

Iz rezultatov lahko razberemo, da izpolnitev delodajalčevih obljub s področja nagrad, še posebej vpliva na organizacijsko pripadnost žensk in zaposlenih, mlajših od 35 let. Podobno je tudi A. Tehovnik (2016) ugotovila, da predstavniki generacije Y od organizacije v največji meri pričakujejo stabilen in trajen dohodek. Razlog je lahko v tem, da je plača žensk in mlajših navadno nekoliko nižja v primerjavi z moškimi in starejšimi zaposlenimi, ki zasedajo višja delovna mesta (Eurostat, b. d.). Posledično morda izpolnitev obljub v zvezi z varnostjo zaposlitve, nagradami in ostalimi ugodnostmi v večji meri vpliva na organizacijsko pripadnost žensk in mlajših zaposlenih.

Pomemben vpliv izpolnitve obljub s področja socialnega vzdušja na stopnjo organizacijske pripadnosti je morda posledica močne organizacijske kulture, ki vlada v preučevani skupini podjetij in pomaga oblikovati sproščeno, podporno, sodelovalno in varno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane. O vplivu organizacijske kulture in podpornega vedenja vodje na organizacijsko pripadnost zaposlenih poročajo tudi nekateri drugi avtorji (npr. Aranki idr., 2019; Perryer in Jordan, 2005). Zanimiva pa je ugotovitev, da se je izpolnitev obljub s področja socialnega vzdušja izkazala kot pomemben napovednik organizacijske pripadnosti samo na ravni celotnega vzorca.

Hipoteze o pomembnejšem vplivu izpolnitve delodajalčevih obveznosti na organizacijsko pripadnost nismo sprejeli. Ugotavljamo namreč ravno nasproten vzorec, in sicer da je izpolnitev obveznosti zaposlenega pomembnejši napovednik organizacijske pripadnosti kot izpolnitev obveznosti delodajalca. Vložki in investicije zaposlenega, npr. v obliki predanosti delu, zagotavljanja dobrih storitev, nudenja pomoči sodelavcem, poglobljanja svojega znanja, obiskovanja izobraževanj, upoštevanja pravil, nudenja predlogov za izboljšave ipd., imajo torej večji vpliv na organizacijsko pripadnost zaposlenega kot pa zaznana izpolnitev obljub s strani delodajalca. Morda je razlog v tem, da izpolnitev obveznosti s strani zaposlenih vodi do večjega občutka osebne odgovornosti, kar posledično pozitivno vpliva na njihovo navezanost na organizacijo.

Prispevek raziskave, njene omejitve in smernice za nadaljnje delo

Vrednost magistrskega dela vidimo predvsem v tem, da nam je omogočilo podrobnejši vpogled v konstrukta psihološke pogodbe in organizacijske pripadnosti zaposlenih v Sloveniji. Ker se koncepta povezuje s številnimi pozitivnimi izidi je torej pomembno, da raziskujemo in poznamo dejavnike, ki (pozitivno) vplivajo nanje.

Tematika psihološke pogodbe je v slovenskem prostoru relativno neraziskana. Obstoječe študije pa so pogosto omejene na identifikacijo prevladujočega tipa psihološke pogodbe, zato nam rezultati ponudijo zgolj poenostavljen vpogled v vsebino psihološke pogodbe zaposlenih. Dodana vrednost naše naloge je v tem, da smo namesto prevladujočega tipa psihološke pogodbe prepoznali vsebinska področja (socialno vzdušje, organizacijska politika in razvoj kariere), na katerih zaposleni zaznavajo oz. morda celo pričakujejo največ obveznosti s strani delodajalca. Poznavanje vsebine psihološke pogodbe in izpolnjevanje obveznosti iz slednje je pomembno, saj kršitev psihološke pogodbe vodi v mnogo negativnih posledic, na primer nezadovoljstvo z delom, nižjo organizacijsko pripadnost in delovno uspešnost, občutke nespoštovanja in nezaupanja, razmišljanje o zamenjavi delovnega mesta (Zhao idr., 2007). Nevtralizacija omenjenih negativnih posledic pa ni preprosta. Naša raziskava je prav tako prva v Sloveniji, ki je preučila povezavo med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnostjo. V študiji smo prepoznali področja psihološke pogodbe, ki pomembno napovedujejo organizacijsko pripadnost v preučevanem vzorcu in posameznih demografskih skupinah, ter na ta način prispevali k boljšem razumevanju vpliva spola in starosti na odnos med psihološko pogodbo in organizacijsko pripadnostjo. Rezultati naloge lahko torej služijo kot vodilo kadrovikom in vodjem pri oblikovanju sistema nagrajevanja, motiviranju zaposlenih, splošnem razumevanju zaposlenih in podobno.

Največjo pomanjkljivost raziskave vidimo v tem, da so naš vzorec sestavljali zaposleni iz poslovne skupine tehnoloških podjetij, ki jih združujejo skupno vodstvo, vizija, cilji in kultura. Specifičnost našega vzorca in kulture, ki vlada v preučevani skupini organizacij, namreč omeji posplošljivost dobljenih rezultatov na populacijo zaposlenih v dotični skupini. Do neke mere pa so rezultati lahko relevantni tudi za druga mednarodna tehnološka podjetja v Sloveniji. V prihodnje bi bilo zato smiselno izvesti raziskavo na reprezentativnem vzorcu zaposlenih iz Slovenije in na ta način poglobiti ugotovitve naše študije.

Nekaj omejitev vidimo tudi v metodi, ki smo jo uporabili v raziskavi. Naši rezultati in ugotovitve namreč temeljijo na podatkih zbranih s pomočjo samoocenjevalnih vprašalnikov, kakovost katerih pa v veliki meri temelji na zmožnosti (samo)refleksije udeležencev. Izključiti pa ne moremo niti možnosti podajanja socialno zaželenih odgovorov. Pomanjkljivost raziskave je tudi v tem, da smo starostne razlike ugotavljali s primerjavo povprečnih vrednosti dveh starostnih skupin. V kolikor bi nam podatki omogočali, bi lahko oblikovali več starostnih skupin in na ta način dobili vpogled v spreminjanje organizacijske pripadnosti in vsebine psihološke pogodbe skozi čas. Prihodnje raziskave pa bi lahko preučile še vpliv ostalih demografskih spremenljivk na preučevana konstrukta in odnos med njima.

Omejitev naloge pa je tudi v tem, da smo v središče raziskave postavili zaposlenega, pri čemer nismo sistematično preučevali vpliva organizacijskih dejavnikov na vsebino psihološke pogodbe in organizacijske pripadnosti. Prav tako pa smo se pri preučevanju psihološke pogodbe osredotočili zgolj na zaznave in pričakovanja zaposlenih, ne pa tudi organizacije. Raziskave, ki bi naslovile omenjene pomanjkljivosti, bi lahko poglobile naše razumevanje tematike.

Zaključki

V magistrski nalogi smo preučili vpliv spola in starosti na psihološko pogodbo, organizacijsko pripadnost in odnos med konstruktoma. Razumevanje preučevanih konceptov je pomembno, saj izpolnitev obveznosti iz psihološke pogodbe in višja organizacijska pripadnost vodijo v številne pozitivne izide na ravni posameznika in organizacije, v kateri je zaposlen. V raziskavi ugotavljamo, da je psihološka pogodba zaposlenih sestavljena predvsem iz delodajalčevih obveznosti s področja socialnega vzdušja, organizacijske politike, razvoja kariere in obveznosti zaposlenega s področja obveznosti vloge. Rezultati so pokazali, da je vsebina psihološke pogodbe žensk in moških podobna. Med vsebino psihološke pogodbe starejših in mlajših pa ugotavljamo razliko v zaznanih obveznosti na področju dodatnih obveznosti vloge, pri čemer starejši zaznavajo več obveznosti iz tega področja. Raven organizacijske pripadnosti je zmerno visoka. Ugotavljamo, da se ženske in moški oz. mlajši in starejši med seboj ne razlikujejo v stopnji zaznane organizacijske pripadnosti.

V študiji smo želeli ugotoviti tudi, ali lahko napovemo stopnjo organizacijske pripadnosti s stopnjo izpolnitve obveznosti iz sedmih področjih psihološke pogodbe. Ugotavljamo, da lahko organizacijsko pripadnost vseh zaposlenih napovemo s stopnjo izpolnitve delodajalčevih obljub s področja nagrad, socialnega vzdušja in izpolnitvijo obveznosti zaposlenih. Organizacijsko pripadnost žensk in zaposlenih mlajših od 35 let lahko napovemo s stopnjo izpolnitve obveznosti s področja nagrad in področja obveznosti zaposlenega, organizacijsko pripadnost moških pa zgolj s stopnjo izpolnitve obveznosti zaposlenega. Organizacijske pripadnosti starejših zaposlenih ne moremo napovedati s spremenljivkami vključenimi v analizo.

Ugotovitve naloge so lahko v pomoč kadrovikom ali vodjem, ki želijo zavestno in ciljno izvajati ukrepe na področju psihološke pogodbe in organizacijske pripadnosti.

Reference

- Agarwal, P. (2011). Relationship between psychological contract & organizational commitment in Indian IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 290–305. <https://www.jstor.org/stable/23070577>
- Ahmad, I. in Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2016-0659>
- Angle, H. L. in Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S. in Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137–154. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Dorsey.
- Aven, F. F., Parker, B. in McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63–73. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90043-O](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90043-O)
- Awamleh, N. A. H. K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65–74. <https://doi.org/10.1108/02621719610117277>
- Aydin, A., Sarier, Y. in Uysal, S. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta analytic analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(2), 628–632.
- Baird, J. E., Zelin, R. C. In Marxen, D. E. (1998). Gender differences in the job attitudes of accountants. *American Journal of Business*, 13(2), 35–44. <https://doi.org/10.1108/19355181199800011>
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., in Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Berk, L. E. (2018). *Development through the lifespan*. Pearson.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. T. in Van Esch, E. (2015). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1217–1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. in Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511–530. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6237.2010.00705.x>
- Caught, K., Shadur, M. A. in Rodwell, J. J. (2000). The measurement artifact in the Organizational Commitment Questionnaire. *Psychological Reports*, 87(3), 777–788. <https://doi.org/10.2466/pr0.2000.87.3.777>
- Chaubey, D. S., Thapliyal, S. P. in Bisht, S. (2015). Analysis of psychological contract at the workplace: A cluster analysis. *Management Convergence*, 6(2), 1–12.

- Chaudhry, A. in Tekleab, A. G. (2013). A social exchange model of psychological contract fulfillment: Where do promises, expectations, LMX, and POS fit in?. *Organization Management Journal*, 10(3), 158–171. <https://doi.org/10.1080/15416518.2013.831701>
- Clark, A., Oswald, A. in Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. in Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139–152. <https://doi.org/10.19030/jss.v6i1.8244>
- Çoğaltay, N. (2015). Organizational commitment of teachers: A meta-analysis study for the effect of gender and marital status in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4), 911–924. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.4.2755>
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1402_2
- Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 736–742. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.005>
- Conway, N. in Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press Inc.
- Conway, N. in Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71–130. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- Conway, N. in Coyle-Shapiro, J. A. M. (2011). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
- Conway, N., Guest, D. in Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. in Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 150–164. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00031-9](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00031-9)
- Coyle-Shapiro, J. in Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Dautović, M. in Galić, Z. (2016). Generational differences in psychological contract content and reactions to psychological contract breach in the transition context: A study of Croatian employees. *Primenjena Psihologija*, 9(4), 395–412. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.4.395-412>
- Davoudi, S. M. (2012). Organisational commitment and extra-role behaviour: A survey in Iran's insurance industry. *Journal of Law and Governance*, 7(1), 65–74. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v7i1.215>
- De Cuyper, N. in De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905x53660>
- De Vos, A., Buyens, D. in Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075x.2005.00298.x>
- Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Eurostat. (b. d.). Plače. <https://stat.si/womenmen/bloc-2d.html?lang=sl>
- Farooq, N. in Zia, Y. A. (2013). Gender and organizational commitment. *Putaj Humanities & Social Sciences*, 20, 273–281.
- Farrukh, M., Ying, C. W. in Mansori, S. (2017). Organizational commitment: An empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/jwam-12-2016-0026>
- Freese, C. in Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286. <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Freese, C., Schalk, R. in Croon, M. (2008). The Tilburg Psychological Contract Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, 21(3), 278–294.
- Giffords, E. 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. <https://doi.org/10.1177/1468017309346232>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Götestam Skorpen, C. in Hsu, A. Y. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, 12(4), 590–599. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.12.4.590>
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear.
- Hallier, J. in Forbes, T. (2004). In search of theory development in grounded investigations: Doctors’ experiences of managing as an example of fitted and prospective theorizing. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1379–1410. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00479.x>
- Herrera, J. in De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Herriot, P., Manning, W. E. G. in Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
- Ho, V. T. in Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfillment. *Organization Science*, 16(3), 275–289. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0121>

- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16–27. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n3p16>
- Iverson, R. D. in Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Khalili, A. in Asmawi, A. (2012). Appraising the impact of gender differences on organizational commitment: Empirical evidence from a private SME in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 100–110. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p100>
- Knights, J. A. in Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57–72.
- Labatmedienè, L., Endriulaitienè, A. in Gustainienè, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196–212. <https://doi.org/10.1108/17465260710750991>
- Lam, S. S. (1997). Test-retest reliability of the Organizational Commitment Questionnaire. *The Journal of Social Psychology*, 138(6), 787–788. <https://doi.org/10.1080/00224549809603264>
- Larkey, L. in Morrill, C. (1995). Organizational commitment as symbolic process. *Western Journal of Communication*, 59(3), 193–213. <https://doi.org/10.1080/10570319509374517>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. in Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>
- Lobuts, J. F. in Pennewill, C. L. (1984). Do we dare restructure the classroom environment? *The Journal of Creative Behavior*, 18(4), 237–246. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1984.tb00389.x>
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupations*, 17(2), 152–177. <https://doi.org/10.1177/0730888490017002002>
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. in Schalk, R. (2015). One job, one deal...or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. in Schalk, R. (2017). Why do generational differences in psychological contracts exist? V E. Parry (ur.), *Generational diversity at work: New research perspectives* (str. 37–51). Routledge.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. in Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483–526.
- Maia, L. G. in Bastos, A. V. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: A longitudinal quanti-qualitative study. *BAR - Brazilian*

Administration Review, 12(3), 250–267. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140061>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. in Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Maier, G. W. in Woschée, R.-M. (2002). Die affektive bindung an das unternehmen: Psychometrische überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970) [Affective commitment to an organization: Psychometric examination of a German version of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) of Porter and Smith (1970)]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46(3), 126–136. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.46.3.126>

March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Marchiori, D. M. in Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353–358. <https://doi.org/10.1080/01421590410001683221>

Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. in Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368–390. <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>

Mathieu, J. E. in Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)

Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>

Montes, S. D. in Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1367–1381. <https://doi.org/10.1037/a0012851>

Morris, J. H. in Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50–57. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90014-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90014-7)

Morrison, E. W. in Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>

Morrow, P. C. in McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.4030070206>

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00006-6)

Mowday, R. T., Porter, L. W. in Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. in Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naderi Anari, N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256–269. <https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Ng, T. W. H. in Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268–277. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.004>
- Ngo, H. Y. in Wing-Ngar Tsang, A. (1998). Employment practices and organizational commitment: Differential effects for men and women? *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 251–266. <https://doi.org/10.1108/eb028887>
- Osibanjo, A., Pavithra, S. in Adeniji, A. (2014). Compensation management and organisational commitment in developing economies: Indian perspective. *International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology*, 8(8), 1–15.
- Panaccio, A. in Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Parzefall, M.-R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1703–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190802295272>
- Perryer, C. in Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5-6), 379–396. <https://doi.org/10.1081/PAD-200055193>
- Pierce, J. L., in Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163–178. <https://doi.org/10.1177/014920638701300113>
- Porter, L. W., Crampon, W. J. in Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. in Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Raja, U., Johns, G. in Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.2307/20159586>
- Rhodes, S. R. in Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013–1035. <https://doi.org/10.1177/001872678103401201>
- Robinson, S. L. in Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rodwell, J., Ellershaw, J. in Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689–701. <https://doi.org/10.1108/pr-12-2013-0224>
- Rousseau, D. M. (1988). Human resource management for the future. V Hage, J. (ur.), *Managing the Future*. Lexington, MA.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/bf01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rousseau, D. M. in Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. in Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31–38. <https://doi.org/10.1080/09720073.2008.11891026>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Scandura, T. A. in Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199707\)18:4<377::aid-job807>3.0.co;2-1](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199707)18:4<377::aid-job807>3.0.co;2-1)
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shore, L. M. in Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. V C. L. Cooper in D. M. Rousseau (ur.), *Trends in organizational behavior* (str. 91–109). John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Suki, N. M. in Suki, N. M. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: The effect of gender. *International Journal of Psychology Research*, 6(5), 1–15.
- Tehovnik, A. (2016). Analiza spoštovanja psihološke pogodbe med pripadniki generacije Y in delodajalci (Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede UL). Repozitorij Univerze v Ljubljani. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/tehovnik-ajda.PDF>
- Tetrick, L. E. in Farkas, A. J. (1988). A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*, 48(3), 723–735. <https://doi.org/10.1177/0013164488483021>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. in Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons.

- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. in Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288>
- Weiss, H. M. in Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. V B. M. Staw in L. L. Cummings (ur.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (str. 1–74). Elsevier Science.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. in Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Izjava o avtorstvu dela, tehnični brežhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

Spodaj podpisana Tia Jakopič izjavljam, da je magistrsko delo z naslovom *Psihološka pogodba in organizacijska pripadnost: vloga spola in starosti* moje avtorsko delo ter da je bila raziskava etično nesporna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Magistrsko delo je tehnično in jezikovno brežhibno, pri izvedbi raziskave pa ni prišlo do konflikta interesov. S podpisom navedenih izjav prevzemam odgovornost za resničnost navedb.

Ljubljana, maj 2023

Tia Jakopič