

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA KADROVSKIH SISTEMOV IN MOTIVACIJSKIH KLIM PRI
SPODBUJANJU PROAKTIVNEGA VEDENJA ZAPOSLENIH**

Ljubljana, april 2018

KLARA CURK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klara Curk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom »Vloga kadrovskih sistemov in motivacijskih klim pri spodbujanju proaktivnega vedenja zaposlenih«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KADROVSKI SISTEMI.....	4
1.1 Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti.....	9
1.2 Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog.....	10
1.3 Kadrovski sistem, ki temelji na produktivnosti	11
1.4 Kadrovski sistem, ki temelji na sodelovanju	12
2 MOTIVACIJSKE KLIME	14
2.1 Mojstrska klima	18
2.2 Uspešnostna klima	19
2.3 Klima izogibanja uspešnosti	21
3 PROAKTIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH.....	22
4 EMPIRIČNI DEL.....	27
4.1 Zbiranje podatkov	28
4.2 Interpretacija rezultatov	30
4.2.1 Opisna statistika.....	30
4.2.2 Analiza rezultatov.....	32
5 DISKUSIJA.....	42
5.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki.....	42
5.2 Prispevki za prakso	46
5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	48
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opisna statistika za prvo in drugo podjetje glede na spol, izobrazbo in starostno strukturo.	32
Tabela 2: Definiranje kadrovskega sistema s srednjo vrednostj glede na podjetje.....	33
Tabela 3: Linearne povezanosti med preučevanimi konstrukti.....	34
Tabela 4: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in mojstrska klima).....	35
Tabela 5: Test sovplivanja med mojstrsko klimo in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).	35
Tabela 6: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in uspešnostna klima).	37
Tabela 7: Test sovplivanja med uspešnostno klimo in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).	37
Tabela 8: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in klima izogibanja uspešnosti).39	
Tabela 9: Test sovplivanja med klimo, izogibanja uspešnosti in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).	39
Tabela 10: Zbirna tabela hipotez.	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz povezav kadrovskega sistema, njegovih mehanizmov in organizacijske uspešnosti.	8
Slika 2: Prikaz hierarhije motivacijskih ciljev oziroma ciljne osredotočenosti ter umeščenosti ciljev osredotočenih na mojstrstvo, uspešnost in izogibanja uspešnosti.....	16
Slika 3: Grafični prikaz povezanosti ciljne osredotočenosti in motivacijske klime, ter njenega vpliva na posameznika.	17
Slika 4: Grafični prikaz predpostavk in posledic proaktivnega vedenja.	23
Slika 5: Delitev populacije glede na spol v številu (srednja vrednost= 1,28).	30
Slika 6: Delitev populacije glede na starostno skupino v številu (srednja vrednost= 1,57).31	
Slika 7: Delitev populacije glede na stopnjo izobrazbe v številu (srednja vrednost= 5,96).31	
Slika 8: Prikaz povprečij in interakcije med mojstrsko klimo in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.	36
Slika 9: Prikaz povprečij in interakcije med uspešnostno klimo in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.	38
Slika 10: Prikaz povprečij in interakcije med klimo izogibanja uspešnosti in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.....	40
Slika 11: Grafični prikaz povezav med kadrovskimi politikam in praksami, zaznavanjem le teh s strani zaposlenih, njihovimi odzivi in končnimi rezultati.	46

UVOD

V hitro spreminjajočem se svetu morajo podjetja ustvariti konkurenčne prednosti, po katerih se razlikujejo od tekmecev na trgu in posedujejo razlikovalne prednosti v očeh končnih uporabnikov. Konkurenčna prednost lahko izvira iz finančnih, fizičnih, človeških ali organizacijskih virov (Barney, 1995). Konkurenčna prednost, ki izvira iz človeških virov, je težko posnemljiva, saj gre za »nevidno« dobrotno, ki je sestavljena iz kompleksnih socialnih sistemov. Ob uspešni implementaciji v vse procese organizacije lahko ključno izboljša organizacijske sposobnosti oziroma pozitivno vpliva na konkurenčno prednost (Barney, 1991). Zato se je razvilo strateško ravnanje s človeškimi viri, kjer gre za organiziran splet aktivnosti in razporeditev človeških virov, ki omogoča organizaciji doseganje ciljev. Vpliva na strateško delovanje celotne organizacije, sprejemanje strateških odločitev in doseganje strateških ciljev (Wright & McMahan, 1992).

Za doseganje strateških ciljev in uspešno prilagajanje v poslovnem okolju vodje pogosto izpostavijo pomembnost koncepta proaktivnega vedenja (Fay & Frese, 2001). Crant (2000) proaktivno vedenje definira kot prevzemanje pobude za izboljšanje trenutnega stanja ali ustvarjanje novega. V svojih raziskavah povzame, da proaktivna dimenzija posameznikovega vedenja izvira iz potrebe po manipulaciji in nadzoru okolja. Gre za kljubovanje »statusu quo« in pasivnemu prilagajanju trenutnemu stanju. Zaposleni sprožajo situacije in ustvarjajo ugodnejše pogoje (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001).

Ob zavedanju, kako ključno je proaktivno vedenje zaposlenih, so nastale številne raziskave na omenjenem področju, ki so se osredotočale predvsem na posameznikove značajske lastnosti ali neposredno okolje (Bateman & Crant, 1993; Fay & Frese, 2001; Grant & Ashford, 2008). Na proaktivnost, ki jo bomo obravnavali bolj kot akcijsko usmerjen niz vedenj in ne, kot da je izključno individualna značilnost, lahko vplivajo številni dejavniki. Zaradi pomanjkanja celovitega pogleda in razumevanja vplivov na proaktivno vedenje želimo z večnivojsko analizo preučiti, ali organizacijski kontekst lahko vpliva na proaktivnost oziroma ali obstaja medsebojna povezanost omenjenega koncepta, sistemov ravnanja s človeškimi viri (bolj specifično sistemi konfiguracij kadrovskih aktivnosti) in motivacijskih klim.

Z magistrsko nalogo želimo s teoretičnim pregledom literature in raziskavo potrditi interakcijo med konfiguracijami kadrovskih aktivnosti (Lepak & Snell, 1999) in ustvarjenimi motivacijskimi klimami (Nerstad, Roberts, & Richardsen, 2013) ter dokazati, da obstaja skupen vpliv na proaktivno vedenje zaposlenih (Crant, 2000). Raziskava se osredotoča na dve nasprotni si konfiguraciji kadrovskih aktivnosti (sistem, ki temelji na pripadnosti, ter sistem, ki temelji na upoštevanju pravil), in tri motivacijske klime (mojstrska klima, uspešnostna klima in klima izogibanja uspešnosti).

Kadrovski sistemi so se razvili za namensko vodenje in upravljanje človeških virov (Batistič, Černe, Kaše, & Zupic, 2016). Združujejo vzorce odločitev, politik in praks v zvezi z upravljanjem človeških virov. Te odločitve predstavljajo vidike, kako organizirati delo in oblikovati delovna mesta, privabiti in zadržati kvalificirano delovno silo, motivirati in nadzorovati zaposlene ter obvladovati konflikte (Arthur, 1992). Kadrovski sistem vpliva na množico spremenljivk na kolektivni ravni, gradi organizacijske sposobnosti in vpliva na organizacijsko kulturo ter sociološko in psihološko klimo, v katero so zaposleni umeščeni (Boxall & Macky, 2009). Gre za pristop od zgoraj navzdol (angl. *top-down approach*). Na drugi strani želim izpostaviti pristop od spodaj navzgor (angl. *bottom-up approach*), kjer na vedenje in doseganje ciljev, poleg formalnih sistemov, vpliva tudi posameznikovo zaznavanje oziroma dojemanje obstoječih meril uspeha in neuspeha, kakšno vedenje je za željeno in nagrajeno (Nerstad et al., 2013).

Sistemi ravnanja s človeškimi viri so velikokrat preučevani v povezavi z doseganjem rezultatov ali ciljev na ravni organizacije (Huselid, 1995; Lepak & Snell, 2002), ter premalokrat v povezavi z vedenji in rezultati (kot je proaktivno vedenje) na ravni posameznika oziroma zaposlenega. Na drugi strani pa so določeni koncepti kot motivacijska klima, preučevani v preveč izoliranem okolju ali zelo omejeno (Ames & Ames, 1984; Ames, 1992; Pensgaard & Roberts, 2002).

Temeljna teza magistrske naloge je, da na proaktivno vedenje zaposlenih v organizaciji vplivajo tako kadrovski konfiguracijski sistemi kot motivacijske klime. Za preverjanje hipoteze bomo uporabili dva pristopa. Prvi bo zajemal preučevanje sovpliva kadrovskih konfiguracij in motivacijskih klim na spodbujanje proaktivnega vedenja. Vzajemno delovanje konfiguracij kadrovskih aktivnosti in motivacijskih klim na organizacijski ravni ustvari ustrezne pogoje, kar pomaga pri spodbujanju določenih vedenj na ravni posameznika (Batistič et al., 2016). Z drugim pristopom pa bomo preučevali ali so motivacijske klime tiste, ki spodbudijo ustrezno prilagoditev kadrovskega sistema, ki skupaj vplivata na izboljšanje proaktivnosti zaposlenih (Nerstad et al., 2013). Motivacijske klime imajo namreč velik vpliv na proaktivno vedenje, vendar vpliv formalnih kadrovskih sistemov ni zanemarljiv. Kadrovske aktivnosti in prakse usmerjajo in ustvarjajo za želene rezultate na ravni organizacije in posameznika.

Namen magistrskega dela je s preučevanjem strokovne literature in empirično preverbo analiziranih konstruktov opozoriti, da obstajajo vzročno-posledične povezave med kadrovskimi sistemi, motivacijskimi klimami ter proaktivnim vedenjem zaposlenih. Proaktivno vedenje v dinamičnem in turbulentnem okolju prispeva k večji organizacijski uspešnosti, zato želimo opozoriti na pomembnost preučevanih elementov v organizaciji in prispevati k razumevanju organizacijskega okolja. Glavni namen je tako na podlagi empirične raziskave in analize podatkov oblikovati priporočila za managerje v slovenskih podjetjih, kako oblikovati organizacijsko okolje in dvigniti proaktivnost zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je preučiti obravnavane tematike ter ugotoviti povezavo med strukturiranimi in formalnimi oblikami kadrovskih sistemov ter ne-strukturiranimi in

neformalnimi motivacijskimi klimami v organizaciji ter pojasniti, kakšen je vpliv na proaktivno vedenje zaposlenih v organizaciji. Pomožni cilj je z empirično analizo stanj v slovenskih podjetjih preveriti teoretične hipoteze, razviti in prikazati model medsebojne povezanosti omenjenih konstruktov.

Pri tem postavljamo naslednje hipoteze, ki bodo temelj za teoretično in empirično raziskavo:

Hipoteza 1: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Hipoteza 2: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo negativno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Hipoteza 3: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti negativno vplival pa proaktivno vedenje.

Hipoteza 4: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Hipoteza 5: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Hipoteza 6: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti pozitivno vplival pa proaktivno vedenje.

Magistrska naloga je v teoretičnem delu razdeljena na tri poglavja. Z opisno metodo bomo na podlagi domače in tuje strokovne literature in elektronskih virov predstavili glavne teoretične pojme. V prvem poglavju se bomo osredotočili na konfiguracije kadrovske aktivnosti kot vir težko posnemljive konkurenčne prednosti in pomembnost strateškega ravnanja s človeškimi viri. V drugem poglavju bomo opisali motivacijsko klimo na podlagi teorije doseganja ciljev (angl. *achievement goal theory*) ter bolj podrobno definirali tri že omenjene klime. V zadnjem teoretičnem poglavju bomo predstavili proaktivno vedenje.

Teoretični del smo nadgradili z empirično raziskavo, kjer smo s kvantitativnim pridobivanjem podatkov, natančneje s spletno anketo, preverili temeljno tezo magistrske naloge. Anketirali smo dve skupini zaposlenih v dveh večjih slovenskih podjetjih – prvo skupino predstavljajo kadrovniki, ki so ocenjevali motivacijsko klimo in kadrovski sistem v njihovi organizaciji. Druga skupina so zaposleni, ki so ocenjevali lastno proaktivnost in motivacijsko klimo v podjetju. Zaposleni, ki so anketo izpolnjevali, so prihajali iz različnih oddelkov podjetja, razen iz proizvodnega oddelka. Razlog za to je, da je na področju proizvodnje izredno pomembna produktivnost, čemur sledita formalni sistem in motivacijska klima, in bi lahko prišlo do popačenja podatkov in rezultatov. Za merjenje kadrovskega sistema je bil temelj raziskovalni članek avtorjev Lepak in Snell (2002), za

motivacijske klime članek in razvoj vprašalnika avtorjev Nerstad et al. (2013), vprašalnik proaktivnosti pa temelji na raziskavah Seibert et al. (2001) ter Bateman in Crant (1993).

Vsa vprašanja so bila osnovana na 7-stopenjski lestvici, saj je bilo merjenje s tem bolj natančno in občutljivo. Analizo kvantitativnih podatkov smo izvedli z uporabo programa SPSS. Pri tem smo uporabili metodo korelacije, kjer smo s Pearsonovimi korelacijskimi koeficienti preverjali linearne povezave med dvema spremenljivkama. Z analizo varianc pa smo ugotavljali, kako več neodvisnih spremenljivk vpliva na slučajno spremenljivko in interakcije med njimi.

1 KADROVSKI SISTEMI

Človeški viri so lahko močen vir konkurenčne prednosti, saj ustvarjajo strateško vrednost, kar pomeni, da obstaja potencial za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije, izkoriščanje novih priložnosti na trgu in neutralizacijo potencialnih nevarnosti (Barney, 1991). Za to pa organizacija potrebuje splet kadrovskih arhitektur z ustreznimi aktivnostmi, pravili in politikami (Lepak & Snell, 1999). Avtorja arhitekturo človeških virov definirata kot okvir, ki temelji na parametrih, ki določajo obliko in funkcijo celotnega sistema. Hkrati pa kadrovski sistem predstavlja pot do reševanja poslovnih problemov. Sestavljajo ga prakse, kompetence in zmogljivostno vedenje zaposlenih, ki odražajo razvoj in strateško upravljanje s človeškimi viri v podjetju (Becker & Huselid, 2006).

Strateško ravnanje s človeškimi viri kot raziskovalno področje, po modelu Wrighta in Bosswella (2002), proučuje preplet več različnih aktivnosti na nivoju organizacije in ne na nivoju posameznika. Strateško upravljanje človeških virov je organiziran splet aktivnosti in koordinirano razporejanje človeških virov, ki omogoča organizaciji doseganje ciljev. Vpliva na strateško delovanje organizacije, sprejemanje strateških odločitev in doseganje strateških ciljev. Definicija zajema dve pomembni dimenziji: vertikalno in horizontalno. Vertikalna dimenzija poudarja pomembnost povezanosti aktivnosti ravnanja s človeškimi viri z vsemi strateškimi procesi. Horizontalna dimenzija pa poudarja koordinacijo med različnimi aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri (Wright & McMahan, 1992). Vpletenost ravnanja s človeškimi viri v strateške procese lahko ločimo na: administrativno, eno- in dvosmerno ter integralno. Ujemanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri s strategijo je do določenega nivoja možno pri eno- in dvosmerni vpletenosti, popolno pa pri integralni, ni pa mogoče pri administrativni vpletenosti v strateško planiranje (Golden & Ramanujam, 1985).

Učinkovitost kadrovskih praks je odvisna od drugih praks, ki se izvajajo v podjetju. Če se le te združujejo v koherentni sistem, bo imel ta sistem ob koncu večji učinek na uspešnost, kot bi ga imeli posamezni vplivi vsake prakse posebej (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). Aktivnosti ravnanja s človeškimi viri izkoriščajo potencial komplementarnih ali sinergijskih učinkov teh aktivnosti in pomagajo pri implementaciji strategije, ki je vir konkurenčne prednosti (Huselid, 1995).

Človeški viri lahko prispevajo k edinstveni konkurenčni prednosti organizacije. V povezavi s tem se v literaturi pojavlja teorija, ki temelji na virih. Teorija predstavlja povezavo med poslovno strategijo in konkurenčno prednostjo. Ta se osredotoča na interne vire podjetja in ne njihovo izhajanje iz poslovnega okolja. Teorija predpostavlja, da lahko človeški viri prispevajo k ohranjanju konkurenčne prednosti, ko (Barney, 1991):

- ustvarjajo dodano vrednost v proizvodnem procesu, v katerem je pomembna posameznikova uspešnost;
- so spretnosti in znanje organizacije redki;
- skupne investicije v človeški kapital ni mogoče zlahka posnemati;
- človeški viri niso predmet zamenjave za tehnološko napredne ali druge vire.

Lepak in Snell (2002) menita, da konkurenčno prednost ustvarjata edinstvenost in starteška vrednost človeškega kapitala. Barney (1991) definira strateško vrednost človeškega kapitala kot potencial za izboljšanje učinkovitosti podjetja, izkoriščanje priložnosti na trgu in nevtraliziranje nevarnosti. Edinstvenost pa predstavlja stopnjo, do katere je človeški kapital redek oziroma specializiran. V podjetju tako obstaja več vrst skupin zaposlenih, z raznolikimi sposobnostmi in znanjem, ki so različno pomembne za konkurenčno prednost podjetja. Posledično organizacije kadrovske aktivnosti prilagajajo glede na skupine, večšine, ki jih posedujejo in kako pomembne so za konkurenčno prednost (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989).

Becker in Huselid (2006) med drugih poudarjata, da je kadrovski sistem ena najbolj pomembnih strateških dobrin. Poleg tega, da je kadrovski sistem vir ustvarjanja vrednosti, kot omenjata tudi Lepak in Snell (2002), ima potencial za še večjo neposnemljivost, če je skladen s strategijo podjetja. Poleg tega pa je nemobilna dobrina, za razliko od človeškega kapitala. Ker kadrovski sistem vpliva na doseganje določenih organizacijskih ciljev, je pomembno, da je ta sistem osredotočen in temu cilju primerno sestavljen. Zato morajo sistem napajati strateški cilji in vrednote organizacije. Za večjo učinkovitost politik in praks, so te oblikovane na osnovi različnih starteških fokusov, kot so storitve ali inoviranje (Lepak et al., 2006).

Kadrovski sistemi so pravzaprav mehanizmi, kjer prihaja do součinkovanja kadrovskih praks in politik, ki se razvijajo v času, z razvojem organizacije. So kompleksni sistemi socialnih elementov (kot sta organizacijska kultura in medosebni odnosi zaposlenih), ki skupaj s praksami in politikami ustvarjajo dodano vrednost in konkurenčno prednost (Becker & Gerhart, 1996) ter se združujejo v vzorce odločitev in praks v zvezi z upravljanjem človeških virov. Gre za programe kadrovskih politik, ki se zavzemajo za notranjo konsistentnost in prispevajo k doseganju najpomembnejših rezultatov. Kadrovske politike sledijo kadrovskemu sistemu in odražajo osredotočen program za zaposlenega, kar vpliva na izbiro ustrezne kadrovske prakse. Če se politika zavzema za plačilo glede na

uspešnost, temu sledijo ustrezne prakse, kot sta delitev profita ali provizija (Lepak et al., 2006). Kadrovske prakse so organiziranje delovnih nalog, usposabljanje in grajenje odnosov med zaposlenimi, vedenjski intervjuji, urna delovna postavka, socializacija zaposlenih, 360 stopinjska povratna informacija na uspešnost in podobno. Te odločitve predstavljajo generične vidike, kako organizirati delo in oblikovati delovna mesta, privabiti in zadržati kvalificirano delovno silo, motivirati in nadzorovati zaposlene ter obvladovati konflikte (Arthur, 1992). Cilj nadzora človeškega kapitala preko takšnih sistemov je zmanjšanje neposrednih stroškov delovne sile ali izboljšati učinkovitost z motiviranjem zaposlenih, da delujejo v skladu s pravili in postopki, določenimi v organizaciji, v zameno pa dobijo nagrade in merljive rezultate (Arthur, 1994).

Konfiguracije kadrovskih aktivnosti so se razvile za namensko vodenje in upravljanje človeških virov (Batistič et al., 2016). Zaradi kompleksne narave človeškega kapitala in investicij vanj ne moremo trditi, da obstaja en optimalni kadrovski sistem za upravljanje vseh zaposlenih (Lepak & Snell, 2002). Kadrovski sistem vpliva na množico spremenljivk na kolektivni ravni, gradi organizacijske sposobnosti in vpliva na organizacijsko kulturo ter sociološko in psihološko klimo, v katero so zaposleni umeščeni (Boxall & Macky, 2009).

Kadrovski sistemi so v literaturi večkrat različno poimenovani, avtorji pa jim pripisujejo različne osredotočenosti. Določene kadrovske prakse spodbujajo pripadnost zaposlenih (Arthur, 1992), drugi sisteme predstavljajo v luči maksimizacije potenciala zaposlenih ali maksimizacije administrativne učinkovitosti (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Drugič so sistemi predstavljeni kot stopnja do katere so kadrovske prakse usmerjene v maksimizacijo uspešnosti (Huselid, 1995). Lepak in Snell (1999, 2002) pa predstavljata štiri konfiguracije kadrovskih aktivnosti upravljanja s človeškimi viri:

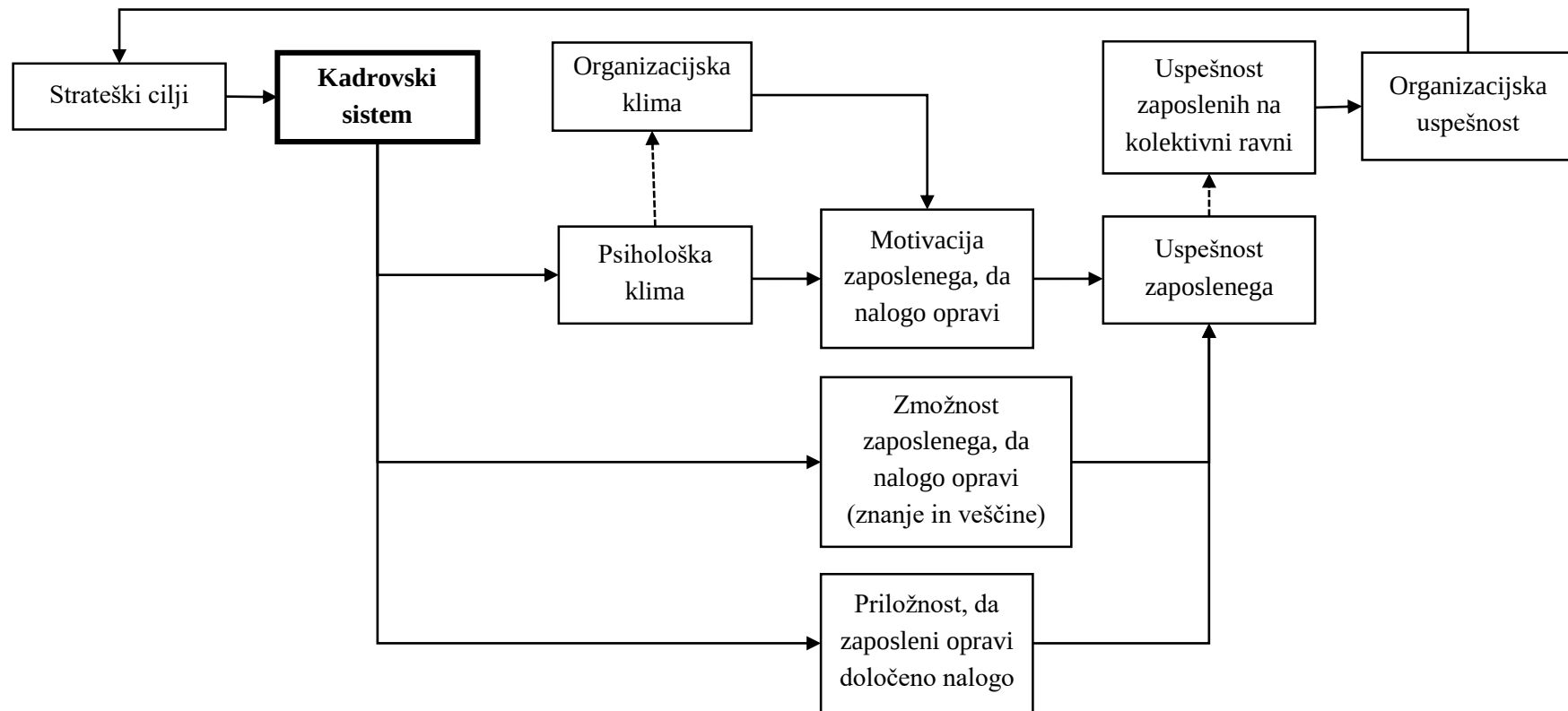
- kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti,
- kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog,
- kadrovski sistem, ki temelji na produktivnosti,
- kadrovski sistem, ki temelji na sodelovanju.

Slika 1 prikazuje umeščenost kadrovskih sistemov v širši organizacijski kontekst. Kadrovski sistemi vplivajo na oblikovanje organizacijske klime, ta pa posledično prispeva k in vpliva na organizacijsko uspešnost. To se zgodi preko vložkov zaposlenih, vključno s kolektivnimi odnosi in vedenji ter na splošno človeškega kapitala. Lahko bi rekli, da je kadrovski sistem na najvišji ravni, vmes pa so določeni mehanizmi, ki jih sistem usmerja, skupaj pa vplivajo na delovanje zaposlenih in končne zelene organizacijske rezultate (Lepak et al., 2006). Slika prikazuje okvir, ki povezuje sisteme in organizacijsko uspešnost. Avtorji predpostavljajo, da organizacijsko učinkovitost in uspešnost določajo strateški cilji organizacije. Ti pa ključno vplivajo na oblikovanje kadrovskega sistema, ki doprinaša k učinkovitosti s krepitvijo kolektivne uspešnosti zaposlenih, saj je končni rezultat odvisen prav od prispevka vsakega posameznika (Kozlowski & Klein, 2000). Kadrovski sistem neposredno vpliva na zmožnost

zaposlenega, da opravi delovno nalogo s tem, da vpliva na njihovo znanje, veščine in sposobnosti. Sistem hkrati neposredno in posredno vpliva na motivacijo zaposlenega, da določeno delovno nalogo opravi. Gre za delovanje »*top-down*«. Na drugi strani pa vzniknejo »*bottom-up*« določeni konstrukti, kot sta klima in kolektivna uspešnost zaposlenih, označeni s črtkanimi puščicami. Oblikovana klima vpliva na precepcijo posameznika, kadrovske sistem pa skrbi za neposredne spodbude in nagrade, s tem pa se ustvarja razumevanje kakšna vedenja so v organizaciji pričakovana, podpirana in nagrajena (Nerstad et al., 2013). To podpreta tudi avtorja Wright in Bosswell (2002), ki poudarita, da je psihološka klima lahko povezovalni mehanizem med kadrovske praksami in vedenjem posameznika.

Kadrovske sistemi vplivajo na organizacijsko uspešnost tako, da z uporabo človeškega kapitala ustvarjajo dodano vrednost in določene koristi organizaciji preko oblikovanja veščin zaposlenih in »vrste« človeškega kapitala ter usmerjanja kolektivnega vedenja (Huselid, 1995; Lepak et al., 2006). V nadaljevanju natančno pregledamo preučevane kadrovske sisteme, Slika 1 pa služi za temelj razumevanja umeščenosti le teh.

Slika 1: Prikaz povezav kadrovskega sistema, njegovih mehanizmov in organizacijske uspešnosti.



Vir: D. P. Lepak, H. Liao, Y. Chung, & E. E. Harden, A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, 2006.

1.1 Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti

Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, oblikuje želeno vedenja zaposlenih z ustvarjanjem psihološke povezave med organizacijskimi cilji in cilji posameznega zaposlenega. Sistem spodbuja zaposlene, da operativne aktivnosti nadgrajujejo in ne samo vzdržujejo (Walton, 1985). Osredotoča se na oblikovanje predanih zaposlenih, ki bodo svoje naloge opravljali na način, ki je konsistenten in sovпада s strateško usmeritvijo organizacije (Arthur, 1994). Arthur (1992) je v svojih raziskavah odkril, da je za to značilna visoka stopnja vključevanja zaposlenih v odločanje, formalno oblikovani programi za višjo participacijo zaposlenih in usposabljanje v ekipnem reševanju problemov. Tako lahko organizacija maksimizira donosnost svoje naložbe v zaposlene. Naložba v razvoj unikatnih sposobnosti zaposlenih, skrb za karierni razvoj in mentorski program so značilnosti omenjenega sistema (Lepak & Snell, 1999). Sistemske vrednote so naravnane na dobrobit zaposlenih, ti pa so obravnavani kot sposobni in notranje motivirani za delo. S tem se zmanjša potreba po kontrolnih mehanizmi, kar omogoči večje opolnomočenje posameznikov (Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011).

Z aktivnostmi in praksami ter organizacijsko podporo kadrovskega sistema, ki temelji na pripadnosti, ne vplivamo samo na občutek varnosti na delovnem mestu in na psihološko pogodbo, ampak tudi na vsesplošno zadovoljstvo pri delu, posledično zmanjšanje delovne odsotnosti zaradi bolezni in izboljšano uspešnost zaposlenih (Latorre, Guest, Ramos, & Gracia, 2016).

Batistič et al. (2016) so v svoji raziskavi prikazali, da je končna uspešnost sistema odvisna tudi od relacijske klime, ki se ustvarja, ter od zelenih rezultatov. Pod pravimi vplivi sistema zaposleni ustvarjajo relacijsko klimo, kjer se počutijo opogumljene za vstop v dolgoročne odnose, ki podpirajo doseganje ciljev. Avtorji predividevajo, da se v takšnih sistemih ustvari skupnostna relacijska klima (Mossholder et al., 2011; Batistič et al., 2016), kjer je uspeh in dobrobit drugega spoštovana in pomembna vrednota pri delu. Ustvarja se močan občutek skupnosti, kjer so individualni in organizacijski cilji poenoteni do te mere, da je verjetnost oportunitizma in neenakosti v prejetih nagradah izredno nizka, to pa posledično znižuje transakcijske stroške (Ouchi, 1980). Takšno okolje se značilno ustvarja v tehnoloških panogah oziroma v podjetjih, kjer prihaja do vsakodnevnih sprememb in je prevladujoča oblika dela timska. Preoblikovati pa se skušajo tudi proizvodna podjetja, zaradi izboljšanja kvalitete proizvodov in storitev, znižanja stroškov, zmanjšanja odsotnosti iz delovnega mesta, izboljšanja implementacije sprememb in znanja (Walton, 1985).

Organizacije lahko posledično sisteme nagrajevanja osredotočajo na sposobnost učenja posameznika (angl. *skill-based pay*) in deljenje informacij znotraj tima (angl. *team-based pay*), s čimer spodbujajo razvoj unikatnih in specifičnih kompetenc zaposlenih (Lepak & Snell, 1999). Zaradi specifičnega znanja, ki ga imajo zaposleni, organizacija investira v izobraževanje in rast zaposlenih, v namen razvoja unikatnih organizacijskih veščin. Z

osredotočenjem na razvoj in izkoriščanje ustvarjenega znanja, managerji oblikujejo organizacijsko strukturo in strukturo dela tako, da je najprimernejša za spremembe, prilagodljivost in fleksibilnost (Lepak & Snell, 2002). Pomembnost znanja se poudarja z nagrajevalnim sistemom, ki je vezan na osebno ter karierno rast posameznika in na povratni informaciji. Za zagotavljanje dolgoročne povezanosti in pripadnosti organizacije uporabljajo tudi druge mehanizme, kot delničarsko lastništvo in druge oblike dolgoročne kompenzacije (Delaney & Huselid, 1996).

Organizacije s sistemom kadrovskih konfiguracij, ki temeljijo na pripadnosti, izražajo tako tudi svojo pripadnost in podporo zaposlenim, ti pa so v zameno na podjetje bolj navezani, kar posledično vpliva tudi na večjo motivacijo pri doseganju skupnih organizacijskih ciljev (Nieves & Osorio, 2017). Hkrati so zaposleni v tem primeru bolj predani delu in imajo večje zaupanje v organizacijo (Whitener, 2001). Ti so pripravljeni vložiti več truda v delo, ko se zavedajo, da organizacija vlaga v zaposlitveno varnost in investira v karierno pot svojih zaposlenih (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Avtorji v svoji raziskavi ugotavljajo, da zaposlitvena pogodbeni fleksibilnost in varčevanje pri investicijah v zaposlene sicer prinese nižje stroške, vendar za ceno slabših rezultatov in učinkovitosti zaposlenih. Sočasno je v takšnih organizacijah stopnja fluktuacije višja, kar lahko do neke mere presežemo s kadrovskim sistemom, ki temelji na pripadnosti, kjer je stopnja bistveno nižja (Allen, Ericksen, & Collins, 2013).

Del kadrovskih praks sestavljajo različna izobraževanja in treningi, ki omogočajo razvoj veščin in specifičnega internega znanja. Poleg ustreznih izobraževanj, organizacije vzpostavijo primeren set praks, ki zaposlenim omogočajo notranje napredovanje, sočasno pa krepijo znanje organizacije. To služi kot vrsta nagrade, ki prispeva k višji predanosti in diskretnemu trudu (Huselid, 1995). K temu doprinaša tudi večja avtonomnost in samoodločanje zaposlenih, kar izraža organizacijsko podporo in zaupanje v svoje zaposlene (Nieves & Osorio, 2017).

1.2 Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog

Sistem izhaja iz tradicionalnega pogleda na organizacijo in strukturo ter z začetka prejšnjega stoletja (Walton, 1985). Temelji na ustvarjanju nadzora za večjo učinkovitost na delovnem mestu. V takšnih sistemih se poudarja ozko in jasno definirana delovna mesta, centralizirano odločanje, zahteva po znanju in veščinah je nižja, zaposleni so deležni manj izobraževanj in podobno. Sistemi so zasnovani tako, da minimizirajo učinek delovne sile na delovni proces. Zato se zaposlene obravnava kot surovino ali sredstvo, ki je nadomestljivo (Lepak et al., 2006).

Mossholder et al. (2011) povezujejo konfiguracijo kadrovskih aktivnosti, ki temelji na izpolnjevanju nalog, s transakcijskim vodenjem in pogodbenim zaposlovanjem, kjer se ustvarjajo kratkoročne povezave med posameznikom in organizacijo. Motivacija je pretežno

eksterna, gre za čisto ekonomsko menjavo, kjer delodajalec ponuja kratkoročne, ekonomske spodbude v zameno za točno določene prispevke zaposlenega (Tsui et al., 1997). Zaradi eksterne motivacije, organizacije s takšnim sistemom verjamejo, da morajo svoje zaposlene nadzorovati in spremljati (Batistič et al., 2016).

Pravice in dolžnosti obeh strani so ozko in točno določene. Fokus je na ustvarjanu pravil in predpisov ter zagotavljanju sledenja delovnim protokolom za doseganje postavljenih standardov (Lepak & Snell, 2002). Avtorji Tsui et al. (1997) s tem povezujejo izraz osredotočenost na delovne naloge (angl. *job-focused*), kjer so zaposleni postavljeni v okolje z jasnimi cilji uspešnosti in so minimalno vpleteni v organizacijo. Posledično ta ne pričakuje od zaposlenih, da bodo delu in organizaciji dolgoročno predani in zvesti (Lepak & Snell, 1999). Vendar pa avtorici Rousseau in Parks (1993) trdita, da pogodbe med drugim vplivajo tudi na spodbudo psihološke navezanosti oziroma predanost zaposlenih do organizacije. Kljub navidezno strogim pravilom, avtorji Batistič et al. (2016) ugotavljajo, da konfiguracije kadrovske aktivnosti, ki temeljijo na izpolnjevanju nalog, v povezavi z določeno relacijsko klimo pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih, ki so motivirani za spremembo trenutnega stanja, saj se ustvarja vrzel med želenim in dejanskim delom. Podobno v svoji raziskavi ugotavljajo Mossholder et al. (2011), ki trdijo, da tekmovalnostna klima (angl. *market pricing climate*) v kombinaciji z omenjenim kadrovskim sistemom omogoča primerno okolje za upravljanje človeških virov in podporo vedenja, ko si zaposleni med seboj pomagajo, v dinamičnih in hitro spreminjajočih se panogah.

Zaposleni omejeno sodelujejo z organizacijo, ki ima natančno določena pričakovanja glede njihove uspešnosti, zato je psihološka pogodba transakcijske narave (Lepak & Snell, 1999). Psihološke pogodbe posamezniki zaznavajo in razumejo različno, zato nerazumevanje in negotovost glede pogojev pogodbe zmanjšujejo kadrovske aktivnosti. Če je pogodba transakcijske narave, ali bolj specifično določena, je verjetnost za njeno kršitev manjša od racionalne, ali bolj subjektivno določene pogodbe (Rousseau & Parks, 1993). Kadrovske prakse omogočajo komuniciranje konsistentnih sporočil zaposlenim kakšna so vzajemna pričakovanja (Wright & Boswell, 2002).

1.3 Kadrovski sistem, ki temelji na produktivnosti

Podjetja morajo za uspešno sledenje organizacijski strategiji oblikovati in usmerjati vedenja zaposlenih. Ustrezna vedenja spodbujajo preko kompenzacij, nagrad in izbranih kontrolnih sistemov (Gomez-Mejia, 1992). Čeprav so omenjeni konstrukti močni dejavniki vplivanja na vedenje zaposlenih, predstavljajo le del celovite strategije upravljanja s človeškimi viri. V teoriji so predlagani še najmanj trije generični pristopi, ki še prispevajo k izboljšanju konkurenčne prednosti: vrednotenje zaposlenih na prave načine, opolnomočenje in razvoj (Devanna & Tichy, 1992). Vse to pa lahko vpliva na visoko produktivno delovno silo, ki razvije sposobnosti, ki postanejo dragocena strateška dobrina, saj ta spada pod najbolj težko posnemljive konkurenčne prednosti (Koch & McGarh, 1996). Avtorici definicijo

produktivnost povzameta kot določen obseg oziroma stopnjo do katere človeški kapital organizaciji doprinaša vrednost, učinkovitost in nadpovprečno produktivnost.

Organizacije lahko dosežejo višjo uspešnost in produktivnost, če rekrutirajo zaposlene, ki že posedujejo kompetence, ki se skladajo s trenutno organizacijsko strategijo in k njej največ doprinašajo. Konfiguracije kadrovskih aktivnosti, ki temeljijo na produktivnosti (Lepak & Snell, 1999) izhajajo iz predvidevanja, da je višja stopnja uspešnosti dosežena, če se organizacije osredotočajo na upravljanje kompetenc preko pridobivanja in izkoriščanja (novo) zaposlenih z že posedovanim znanjem, veščinami in sposobnostmi (Youndt et al., 1996). Te so sicer manj unikatne in bolj prenosljive, zato takšni zaposleni niso deležni večjih investicij, v primerjavi s tistimi v kadrovskem sistemu, ki temelji na pripadnosti. Lepak in Snell (2002) povzemata, da takšni zaposleni niso deležni večje pozornosti organizacije, so omejeni na jasno določene delovne naloge ter so posledično manj vključeni. Ta konfiguracija je zato močno povezana s selektivnim zaposlovanjem, ki se za pridobivanje talentov zanaša na eksterni trg dela (Koch & McGarth, 1996). Omenjena oblika zaposlovanja se je v raziskavah v bančnem sektorju na 216 bankah izkazala za uspešno. Tržni kadrovski sistem je pozitivno vplival na dvig donosnosti sredstev in kapitala ter posledično splošno na uspešnost organizacije (Delery & Doty, 1996).

Kadrovske strategije sistema temeljijo na eksternem pridobivanju (v nasprotju z internim razvojem) človeškega kapitala, zato avtorja Palthe in Kossek (2003) sklepata, da je organizacijska kultura poklicno usmerjena (angl. *profession-centered*). Zanja je značilna višja raven izobrazbe in specializacije, močna prisotnost in upoštevanje poklicnih standardov, pravil in norm, poslovno vedenje je strukturirano in formalno (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990). Organizacije s tem pridobijo dragocene veščine, ki jih je zaposleni razvil eksterno, na drugi strani pa so pogoji zaposlitve navadno določeni prav s strani eksternega trga dela (Palthe & Kossek, 2003). Koch in McGarth (1996) dopolnjujeta s svojo raziskavo, da so podjetja, ki se osredotočajo na dvig produktivnosti, nahajajo predvsem v kapitalsko intenzivnih segmentih ter veliko vlagajo v razvoj tehnologije na vseh ravneh. Za dvig produktivnosti človeškega kapitala sta ključna procesa zaposlovanja in selekcije, kjer podjetja načrtujejo kakšne so potrebe po novo zaposlenih in ustreznih veščinah. Raziskava razkriva, da je boljša produktivnost, če sistem vsebuje stroge, agresivne in obširne kadrovske prakse v procesu selekcije in zaposlovanja.

1.4 Kadrovski sistem, ki temelji na sodelovanju

Podjetja sledijo spletu poslovnih ciljev, ki zahtevajo sodelovanje z drugimi subjekti na trgu, da jih lahko dosežejo, s čim manjšimi stroški. Zato stopajo v različne partnerske odnose, ki organizacijam omogočajo dostop do nove tehnologije ali novih trgov, izkoriščanje ekonomij obsega preko skupnih vlaganj, skupne proizvodnje ali trženja, pridobivanje novih kompetenc s priključitvijo na vire znanja (angl. *know-how*) zunaj meja organizacije in še bi lahko naštevali (Ring & de Ven, 1992). Gre za partnerstva s človeškim kapitalom, ki ima veliko

unikatno vrednost, vendar nezadostno strateško vrednost, da bi ga razvijali interno (Lepak & Snell, 2002). Primer so pravna podjetja, računovodske in informacijske storitve, ki ponujajo dolgoročne storitve, organizacijam pa omogočajo nižje stroške razvoja zaposlenih, a hkrati priobitve specifičnega znanja in sposobnosti (Sharma, 1997).

Kadrovski sistem, ki temelji na sodelovanju, je lahko kolaborativne ali koopearativne narave. Mossholder et al. (2011) ga definira kot koopeativni, ciljno usmerjeni sistem povezovanja z drugimi organizacijami. Zavezništva so tako prostovoljna povezovanja, kjer partnerji kooperativno določijo vložke in rezultate glede na stroške, kar pa lahko privede tudi do oportunističnega vedenja (Gensemer & Kanagaretnam, 2004). Temu se organizacija lahko izogne z določenimi strukturnimi mehanizmi, ki prispevajo k nadpovprečni uspešnosti zavezništva, kot so: transparentnost, dolgoročni časovni okvirji in pogosta interakcija med partnerji (Parkhe, 1993). V primeru kooperativnega odnosa principal-agent se možnost oportunističnega vedenja zmanjšuje z delovanjem konkurenčnega trga, ki agente spodbuja, da investirajo v specifično znanje, potrebno za sodelovanje s principalom, ti pa vzajemno te investicije podpirajo z dolgoročnejšim dogovorom o sodelovanju (Sharma, 1997). Na drugi strani, a kljub temu podobno, je kolaborativno sodelovanje.

Kolaborativna narava sistema, ki temelji na sodelovanju, se osredotoča na deljenje informacij in razvoj medsebojnega zaupanja med partnerji (Ring & de Ven, 1992). Lepak in Snell (1999) povzameta, da se v tem sistemu usposabljanje osredotoča na facilitaciji procesov in utrjevanja timov. Komunikacijski mehanizmi primarno spodbujajo deljenje informacij in prenos znanja. S pravo spodbudo krivulji znanja in izkušenj eksponentno narasteta ob deljenju le-tega, še večje prednosti pa imajo organizacije, ki zmorejo pridobiti to določeno znanje iz trga (od partnerjev, dobaviteljev, strank, ipd). Za uspešnejši prenos znanja in informacij nekatere organizacije sistem nagrajevanja vežejo na delo celotnega tima in s tem spodbujajo takšno vedenje (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Takšno sodelovanje v organizacijo prinese javno znanje (v nasprotju s privatnim ali organizacijskim), kot so najboljše prakse iz industrije, ter hkrati prispeva k ustvarjanju novega, privatnega znanja (Matusik & Hill, 1998).

Lepak in Snell (1999) pripišeta človeškemu kapitalu, ki ga organizacija išče in potrebuje v kadrovskem sistemu, ki temelji na sodelovanju, visoko unikatnost, a z nizko vrednostjo. Organizacije lahko na dolgi rok težijo k preoblikovanju tega človeškega kapitala v bolj strateško pomembnega, da svoj sistem, ki temelji na sodelovanju, preoblikujejo v sistem, ki temelji na pripadnosti ali podobnega. Če lahko sistem ali organizacija partnerje v določenem sodelovanju, o katerem smo pisali v prejšnjih odstavkih, maksimalno izkoristi na trenutni osnovi ali na popolnoma nov način, njihova dodana vrednost preseže stroške delovne sile, s tem pa se poveča njihova vrednost (tudi strateška).

2 MOTIVACIJSKE KLIME

Motivacija je izredno pomemben konstrukt, ki je nujen za napredek človeštva, delovanje gospodarstva in osebno zadovoljstvo. Najdemo jo na vseh področjih. Motivacija je tisto, kar omogoča, da dosegamo cilje. Odvisna je od nivoja prevzemanja pobude, smeri, vztrajnosti, kontinuitete in kvalitete doseganja ciljev (Maehr & Meyer, 1997). Cilji pa so tisti, ki dajejo določeni aktivnosti smisel oziroma namen (Nicholls, 1984). Ključna komponenta motivacije so zunanje sile, ki vplivajo na njo in omogočajo, da jo lahko merimo in preučujemo (Keegan, Spray, Harwood, & Lavalley, 2010).

Motivacijska klima na delovnem mestu se je razvila kot eden izmed podkonstruktov **teorije doseganja ciljev** (angl. *achievement goal theory*) (Nerstad et al., 2013). Teorija je postala temelj za številne nadaljne raziskave, saj je zajemala tako interno kot tudi eksterno determinanto vedenja, ki se osredotoča na doseganje rezultatov (angl. *achievement behaviour*), o katerem sta na področju izobraževanja in športa pisala Nicholls (1984) in Ames (1992). Teorija doseganja ciljev opisuje, da je potrebno posameznikovo motivacijo in vedenje, ki je povezano z doseganjem ciljev, razumeti preko razlogov, ciljev oziroma namena, ki jih zaposleni prevzame ob vpletenosti v organizacijo in delo (Wolters, 2004).

Strokovna literatura je omenjene cilje oziroma razloge za določeno vedenje opisovala in delila v različne skupine. Ames (1992) predstavlja cilje osredotočene na mojstrstvo in cilje, osredotočene na uspešnost. Prvi se nanašajo na razvoj kompetenc skozi obvladovanje delovnih nalog, v nasprotju z drugo skupino, kjer gre za prikaz kompetenc, ki so relevantne za druge (Elliot & McGregor, 2001). Nicholls (1984) jih deli na osredotočene na naloge (angl. *task oriented*) in osredotočene na posameznika (angl. *ego oriented*). Cilj prve je obvladovanje nalog in učenje, cilj druge pa prikaz sposobnosti.

Ciljna osredotočenost je še naprej deležna različnih definicij (DeShon & Gillespie, 2005). Ena izmed njih dopolnjuje že obstoječe z razlago, da ciljna osredotočenost posameznika temelji na osredotočenosti na dosežke ali na učenje. Posameznik, ki je fokusiran na učenje, stremi k prilagodljivemu vedenjskemu vzorcu. Osredotočenost na rezultate pa raziskovalci povezujejo s pretežno neprilagodljivim ali zaviralnim vedenjskim vzorcem (Kozlowski & Bell, 2002). Avtorja DeShon in Gillespie (2005) povzemata, da obstaja pogled na ciljno osredotočenost, ki pravi, da je le ta stabilna značajska lastnost, ki pa je lahko modificirana s primernimi situacijskimi prijemi (Hofmann & Strickland, 1995).

Struktura ciljev v določenem okolju vpliva na motivacijo, vključevanje in dosežke znotraj tega okolja (Ames & Archer, 1988). Prav tako le ta vpliva na interakcije med posamezniki, kar posledično vpliva na rezultate. Ciljna osredotočenost je povezana z različnim dožemanjem koncepta sposobnosti. Teorija doseganja ciljev na tem mestu opisuje vedenje, kjer je cilj razviti ali dokazati visoko sposobnost, ter se izogniti prikazu nizke sposobnosti. To pomeni, da si posamezniki želijo uspeha, dokler ta nakazuje visoke sposobnosti in se

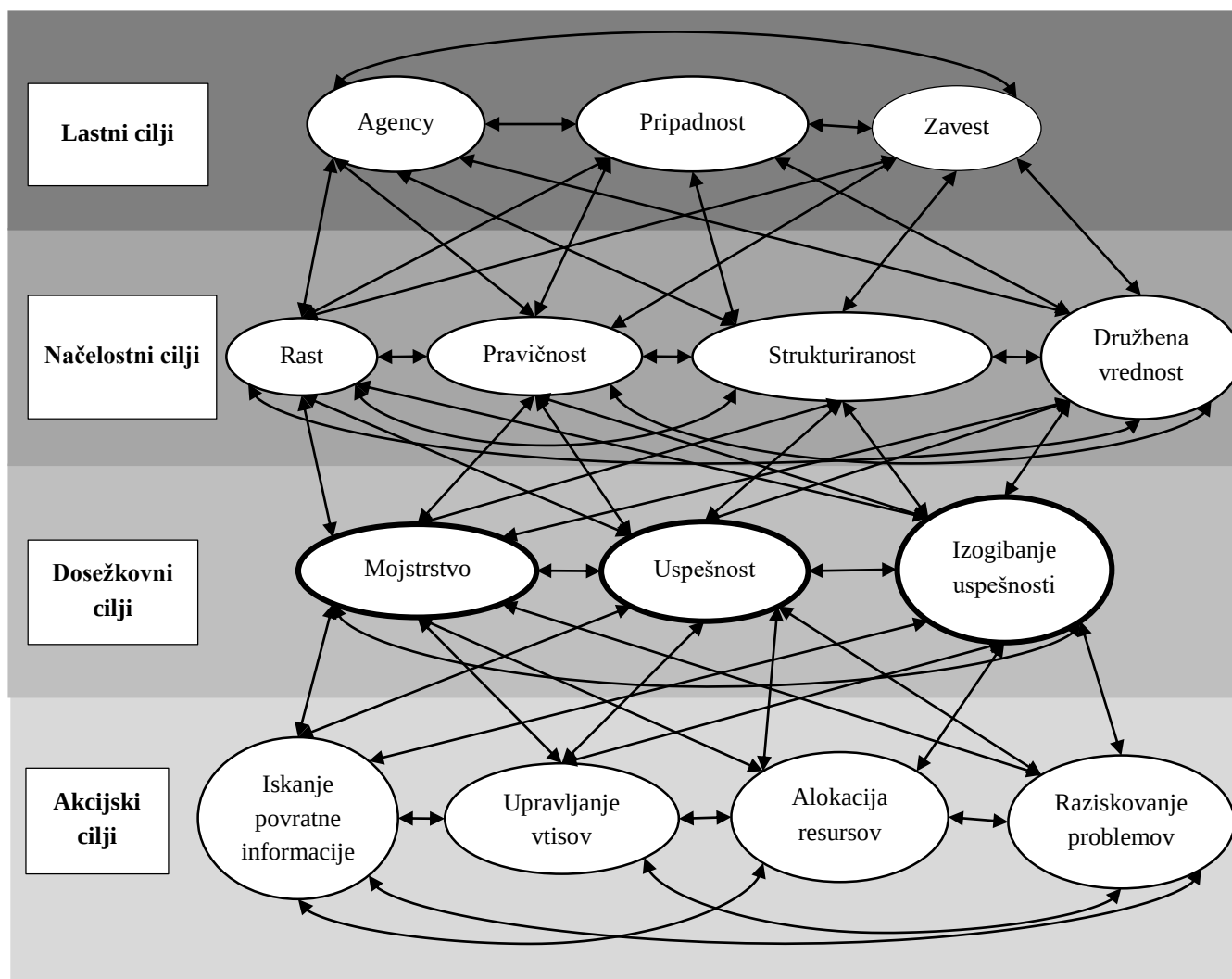
izogibajo neuspehu do stopnje, ki nakazuje nizke sposobnosti (Nicholls, 1984). Takšno vedenje je definirano kot povezan vzorec prepričanj, pripisov (morda celo predsodkov) in čustev, ki povzročajo različna obnašanja in se kažejo v različnih načinih pristopov, vključevanja in odzivov na aktivnosti (Ames, 1992).

Motivacijska klima na delovnem mestu je opredeljena kot dožemanje o obstoječih merilih uspeha in neuspeha in je poudarjena s politikami, praksami in postopki delovnega okolja (Nerstad et al., 2013). Cilj takšnega vedenja je torej različna precepcija sposobnosti, kar je ključna razlikovalna značilnost (Nicholls, 1984).

Klima, ki jo zaposleni zaznavajo, jim pomaga razumeti, kakšna vedenja so pričakovana in nagrajena. Kot že omenjeno, se v literaturi pojavljali predvsem dve klimi, ki pa jo kasneje avtorji, med drugim tudi Elliot in McGregor (2001), dopolnijo še s klimo izogibanja uspešnosti. Klime odražajo različno osredotočene in poudarjene vrednote, kar se posledično izrazi v različnem dožemanju uspeha in neuspeha, informacij o uspešnosti in akcijskih strategij za doseganje ciljev (Nerstad et al., 2013). To vpliva na trud, vztrajnost, spoznanja, čustva in vedenja (Ntoumanis & Biddle, 1999). Mojstrska klima s svojo strukturo dela omogoča, da posameznik zaznava, da je trud, delitev in sodelovanje cenjeno ter je poudarek na učenju in razvoju novih kompetenc (Ames, 1992). Uspešnostna klima pa se nanaša na delovne strukture, kjer posameznik zaznava, da je fokus na tekmovanju znotraj tima, socialnem primerjanju in javnem priznanju, vse to pa je odraz prikazanih kompetenc (Ames & Archer, 1988). Posamezniki obe klimi kljub vsemu dojemajo kot izziv, ki prinaša vznemirljive ovire, ter jih spodbujata k proaktivnemu delovanju, koncentraciji, prevzemanju delovnih nalog in facilitaciji motivacije (Elliot & Harackiewicz, 1996). Na drugi strani pa je klima izogibanja uspešnosti, ki je osredotočena na izogibanju prikaza nekompetetnosti. Posameznik takšnega okolja ne zaznava kot izziv, ampak kot grožnjo in se posledično želi takšnim situacijam izogniti. Situacija, kjer obstaja možnost neuspeha, pri posamezniku povzroči fizični umik, anksioznost, moti koncentracijo in vključevanje v delovne naloge, na koncu pa negativno vpliva tudi na notranjo motivacijo (Elliot & Harackiewicz, 1996; Elliot & McGregor, 2001).

DeShon in Gillespie (2005) omenjene klime oziroma pristope k ciljni osredotočenosti uvrščata na tretjo raven hierarhične lestvice ciljev ali tako imenovane motivacijsko akcijske teorije (angl. *a motivated action theory*), ki temelji na teoriji doseganja ciljev in različnih definicijah le teh. Sliki 2 prikazuje umeščenost treh različnih pristopov, k doseganju rezultatov, ki izhajajo iz mojstrstva, uspešnosti in izogibanja uspeha, o katerem je bilo pisano zgoraj. Višje uvrščeni cilji izvirajo iz vprašanja »zakaj«, nižje uvrščeni pa iz vprašanja »kako« in predstavljajo sredstva oziroma strategije ali akcijske načrte za doseg višje uvrščenih ciljev. Na tem mestu »cilje« definiramo kot notranje predstave želenih stanj, kjer so le ta sestavljena iz želenih rezultatov, dogodkov in procesov. V tem oziru lahko »cilj« zaobjema vrednote, potrebe, zagon in katere koli druge standarde v povezavi s katerimi se lahko ocenjujejo trenutna stanja (Austin & Vancouver, 1996).

Slika 2: Prikaz hierarhije motivacijskih ciljev oziroma ciljne osredotočenosti ter umeščenosti ciljev, osredotočenih na mojstrstvo, uspešnost in izogibanja uspešnosti.



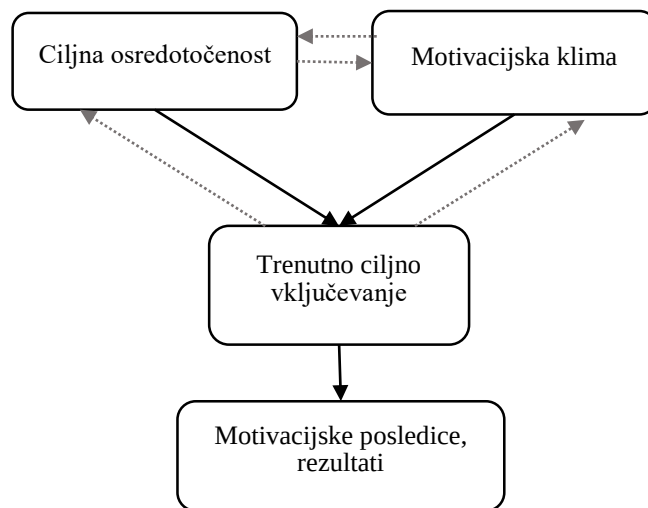
Vir: R. P. DeShon & J. Z. Gillespie, *A motivated action theory account of goal orientation*, 2005.

Lastni cilji predstavljajo želene rezultate oziroma stanja, vendar sami po sebi ne zagotavljajo sredstev za doseg teh ciljev. Zato posameznike spodbujajo, da dosegajo cilje na ravni načelostnih ciljev (DeShon & Gillespie, 2005). Ti cilji so v osnovi nekakšna vedenjska načela, ki služijo kot vodilo za skupek vedenj, zanje pa je značilna integriteta, trdo delo, pravičnost in podobno. Če želi posameznik doseči cilj pripadnosti, lahko to doseže z ustreznim vedenjem, kot je pomoč sodelavcu na delovnem mestu (Paunonen, 1998). V tretjo raven so umeščeni pristopi k ciljni osredotočenosti, ki predstavljajo akcijske vzorce, s katerimi posameznik doseže načelostne cilje. Zadnjo raven sestavljajo akcijski cilji, ki so fleksibilne strategije, načini ali poti do doseganja želenih ciljev. Gre za načrte, ki omogočajo medsebojno primerjavo pred implementacijo izbrane akcije za doseg višjega cilja (DeShon & Gillespie, 2005). Avtorja DeShon in Gillespie (2005) poudarjata, da so vsi omenjeni konstrukti medsebojno povezani in predstavljajo le osnovne in najpogostejše obravnavane pojme. Zanimiva je umeščenost ciljne osredotočenosti na mojstrstvo, uspešnost in izogibanje

uspešnosti. Ti so po njuni raziskavi temelj aktivnosti in vedenj, ki jim posameznik sledi, da doseže cilje, ki so za želeni v specifičnih situacijah. Razumemo jih lahko kot modeli za samoregulacijo in akcijo, so mehanizmi za oblikovanje vedenj v dinamičnem toku sprejemanja odločitev skozi čas in raznolike situacije.

Omenjene ciljne osredotočenosti raziskujemo v luči organizacijske klime in ne zgolj ciljne osredotočenosti. Organizacijska klima odraža notranje okolje organizacije, v kateri zaposleni različno zaznavajo oziroma dojemajo okolje, delo, vedenja in počutja. Klima je vir spodbud za aktivnosti in vedenja, saj jo sestavljajo precepcije dogodkov, postopkov, odnosov med zaposlenimi in odnosa organizacije do zaposlenih (Lipičnik, 1998). Na Sliki 3 je predstavljena povezanost obravnavanih kontruktov. Ciljna osredotočenost vpliva na precepcijo motivacijske klime, ta pa vpliva na adaptacijo orientiranosti zaposlenih skozi čas (Elliot & McGregor, 2001), kar predstavljajo sive puščice. Ciljna osredotočenost določa, na kakšen način se bo posameznik vključeval oziroma pristopal k nalogam (mojstrsko, uspešno ali z izogibanjem uspešnosti), kar pa sooblikuje motivacijska klima, ki vedenje v dani situaciji in skozi čas lahko »popravlja« in usmerja (Dweck & Leggett, 1988). Njun skupni vpliv prinaša rezultate v dani motivacijski shemi.

Slika 3: Grafični prikaz povezanosti ciljne osredotočenosti in motivacijske klime ter njunega vpliva na posameznika.



Povzeto in prirejeno po J . G. Nicholls, Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance, 1984; R. Keegan, C. M. Spray, C. Harwood, & D. Lavallee, From 'motivational climate' to 'motivational atmosphere': a review of research examining the social and environmental influences on athlete motivation in sport, 2010, str. 36.

2.1 Mojstrska klima

Motivacijske klime predstavljajo pomemben dejavnik pri ustvarjanju, omejevanju, okrepitvi, diferenciranju in uravnavanju motivacijskih priložnosti za posameznika. Občutek zadovoljstva in učinkovitosti krepijo interakcije v okolju, pozitivna družbena soodvisnost, sodelovanje, priložnosti za razvoj kompetenc in učenje so glavni elementi mojstrske motivacijske klime (Buch, Nerstad, & Säfvenbom, 2017). Raven sposobnosti in težavnost naloge posameznik presoja v povezavi z lastnim doživetjem mojstrstva, razumevanja ali znanja. Prevladuje vedenje vključevanja v delovne naloge, kjer ocenjevanje lastnega uspeha temelji na osebnem napredu in kriteriju učenja (Ntoumanis & Biddle, 1999). Bolj posameznik meni, da se je naučil, bolj sposobnega se počuti (Nicholls, 1984). Povezani konstrukt je tudi kooperativna klima, kjer obstaja pozitivna soodvisnost med sodelavci, zato se spodbuja interakcija, ki je usmerjena k doseganju skupnih ciljev in je poudarek na reševanju izzivov v skupno korist (Nerstad et al., 2013).

Različna ciljna usmerjenost vpliva na motivacijo posameznika. Cilji, osredotočeni na mojstrstvo, se povezujejo z razvojem novih sposobnosti, proces učenja je izjemno pomemben in doseg stopnje mojstrstva je odvisen od posameznikovega truda (Ames & Archer, 1988). Zaposleni vlagajo več truda in se vključujejo v različne aktivnosti, če jim te prinašajo notranje zadovoljstvo in so notranje motivirani. Notranja motivacija pa izhaja iz potrebe po samoodločanju, sposobnosti in povezanosti z drugimi (Buch et al., 2017). Raziskave kažejo, da sta notranja motivacija in mojstrska klima povezana koncepta (Dysvik & Kuvaas, 2010). Avtorja sta preučevala součinkovanje omenjenih konstruktov na fluktuacijo zaposlenih in ugotovila, da je mojstrska klima okrepila vpliv notranje motivacije na zaposlene (in obratno) z nizko notranjo motivacijo in pripomogla k boljšemu predvidevanju fluktuacije v podjetju.

Mojstrska klima je pozitivno povezana z zavzetostjo pri delu ter uspešnostjo (Nerstad et al., 2013). Avtorji povzamejo, da je mojstrska klima predpogoj za facilitacijo klime zavzetosti, višje stopnje truda in kvalitete dela. Na uspešnost zaposlenih in kvaliteto dela v veliki meri vpliva mojstrska klima, vendar ni nujno, da določena ciljna usmerjenost posameznika determinira, kako si ta situacijo interpretira. To pa je v skladu s preteklimi raziskavami, ki so nakazovale, da ima lahko kontekst oziroma situacija močnejši vpliv na vedenje kot osebna dispozicija (Lau & Nie, 2008). V okolju, ki spodbuja cilje, osredotočene na mojstrstvo, obstaja velika verjetnost, da posameznik prevzame način razmišljanja, ki je ključen za ohranjanje zavzetosti za učenje in poveča verjetnost vztrajanja v delovnih nalogah, ki vodijo k učenju (Ames & Archer, 1988). Avtorici sta v svoji raziskavi ugotovili, da študenti v takšnem okolju uporabljajo učinkovitejšie strategije učenja, imajo raje naloge, ki prinašajo izzive, se boljše počutijo v svojem razredu in verjamejo, da njihov trud kovarira z uspehom. Prav tako sta dokazali, da je možno značajske lastnosti posameznika (kot je lastno doživetje sposobnosti) usmerjati z mojstrsko klimo, četudi je delno prisotna tudi klima uspešnosti. Raziskavo nadgradi tudi Wolters (2004). Ta ugotavlja, da študenti, ki prakse poučevanja v

razredu opisujejo kot mojstrsko strukturirane, prevzemajo cilje, osredotočene na mojstrstvo. Hkrati pa se manj osredotočajo na cilje izogibanja uspešnosti. Ravno obratno je, če v razredu zaznavajo večji poudarek na ciljnih, osredotočenih na uspešnost. Enako poroča v svojih raziskavah že Ames (1992), ki pravi, da imajo učne prakse pomemben vpliv pri oblikovanju posameznikove ciljne osredotočenosti.

Mojstrsko klimo povezujemo s pozitivnim odnosom do učenja, visoke samoučinkovitosti in doseganja uspeha. Kozlowski in Bell (2002) sta v svoji raziskavi to dokazala, hkrati pa opozorila na pomembnost sposobnosti posameznika. Čeprav cilji, osredotočeni na mojstrstvo oziroma na učenje, pozitivno vplivajo na prevzemanje ustreznega vedenja, to velja le za posameznike, ki so visoko spodobni. Ustrezne povezave med prevzemanjem mojstrske ciljne osredotočenosti nista našla v primeru posameznikov, ki so povprečno ali podpovprečno sposobni. Učenje je povezano z uporabo kompleksnih strategij učenja (Nicholls, 1984). Visoko sposobni posamezniki se v proces vključujejo s poglobljeno diskusijo, kritičnim razmišljanjem, integracijo novih informacij, vključevanjem že posedovanega znanja in izkušenj. Tako maksimizirajo korist in novo pridobljeno znanje. Nizko sposobni posamezniki resursov oziroma sposobnosti za uporabo kompleksnih strategij učenja ne posedujejo v tolikšni meri, kar lahko negativno vpliva na njihov končni uspeh (Kozlowski & Bell, 2002). Kljub temu da je mojstrska klima predstavljena kot najbolj optimalna in prinaša boljše rezultate za posameznika in posledično organizacijo, se postavlja vprašanje, ali to zares drži.

2.2 Uspešnostna klima

Situacijski faktorji oziroma motivacijska klima spodbuja osredotočenost posameznika na vključenost v naloge ali na lasten uspeh, kar je v osnovi dispozicijska značilnost posameznika. Če je za določen kontekst značilno tekmovanje, doseganje rezultatov in uspeh, javno priznanje pa je dokaz visoke sposobnosti, omenjene konstrukte povezujemo s prisotnostjo uspešnostne klime (Pensgaard & Roberts, 2002). Povezujemo jo s teorijo doseganja ciljev in jo v literaturi srečamo tudi pod drugimi imeni: (1) **cilji osredotočeni na posameznika** (angl. *ego oriented*; v nasprotju s cilji, osredotočenimi na naloge) (Nicholls, 1984), **uspešnostni cilji** (v nasprotju s cilji osredotočenimi na učenje, o katerih smo govorili v prejšnjem poglavju) (Elliot & Harackiewicz, 1996; Kozlowski & Bell, 2002) in (3) **osredotočenost na uspeh** (v nasprotju z osredotočenostjo na mojstrstvo) (Ames & Archer, 1988).

Posameznik ocenjuje lastno uspešnost glede na uspešnost drugih (Ames & Archer, 1988). Uspeh je, ko je presežen uspeh drugih, še posebno, če posameznik vloži manj truda (Pensgaard & Roberts, 2002). Cilj predstavlja vzpostavitev superiornosti lastnih spodobnosti v primerjavi s sposobnostmi drugih, biti boljši od drugih, ali doseči boljše uspehe kot drugi (Ames & Archer, 1988; Nicholls, 1984). Kljub vsemu osredotočenost nase in skrb za to, kako posameznika vidijo drugi, lahko ponovno vodi do različnih ciljev v tem kontekstu. Prvi

je lahko samoizboljšanje (angl. *self-enhancing*) kar pomeni, da posameznik želi biti najboljši. Na drugi strani pa je cilj lahko samouničujoč (angl. *self-defeating*), ko se posameznik trudi, da ne bi bil najslabši in bi izpadel nespametno (Skaalvik, 1997), drugače imenovan tudi cilj izogibanja uspešnosti (Elliot & Harackiewicz, 1996).

V uspešnostni klimi je mnenje posameznika o lastni sposobnosti povezano z uspehom ali neuspehom, ter posledično s pozitivnimi ali negativnim vedenjem doseganja ciljev. Zaradi ustvarjenih družbenih norm in primerjav, ki so značilne za uspešnostno klimo, se pojavlja korelacija med nadpovprečno sposobnimi in manj sposobnimi posamezniki ter njihovim uspehom ali neuspehom. Občutek lastne vrednosti je tako odvisen od doseganja postavljenih norm, ki so ključne za oceno uspeha (Ames & Ames, 1984). Kozlowski in Bell (2002) povzemata, da posameznik svojo sposobnost razume kot fiksno in nenadzorovano osebnostno značilnost, v nasprotju z osredotočenostjo na učenje, kjer posameznik meni, da na sposobnost lahko vpliva in jo razvija s trdom in izkušnjami. Osredotočenost na uspešnost pravzaprav trud razume kot indikator nizke sposobnosti, saj visoko sposobni osebi ni potrebno vlagati veliko truda za dokončanje določene naloge.

Ames in Archer (1988) sta ugotovili, da je večja verjetnost, da imajo učenci v takšni klimi neugodne motivacijske odzive (nizka volja za prilagajanje in neugodno zaviralno vedenje), zmanjšano motivacijo ali pa se počutijo nemočne. Prav tako so končni rezultati slabši ali celo negativni (Kozlowski & Bell, 2002).

Uspešnostna klima lahko vpliva na slabšo sposobnost prilagodljivosti, manj truda in slabšo vztrajnost, uporabo nefektivnih strategij, več skrbi, stresa, iskanje enostavnejših nalog in celo predaje v primeru pretežkih izzivov (Ntoumanis & Biddle, 1999). Intenzivna uspešnostna klima z nagrajevanjem in eksternim motiviranjem negativno vpliva na notranjo motivacijo. Razlog za to pa sta nadzor in pritisk, ki ga le ta ustvarja s postavljenimi cilji in precepcijo uspeha, zato posamezniki notranjo motivacijo podcenjujejo ali zamenjajo izključno za eksterne (Buch et al., 2017). Močna osredotočenost na uspešnost prav tako lahko vodi k temu, da se posameznik bolj osredotoča na slabo stran povratne informacije, kot na koristi. Iskanje povratne informacije pa je značilno za proaktivno vedenje in ključno za rast, razvoj, učenje in integracijo v novo organizacijo (VandeWalle, 2003).

Na drugi strani pa lahko cilj samoizboljšanja v tej klimi privede tudi do pozitivnih rezultatov, kot so samoučinkovitost, doseganje boljših rezultatov in povečane notranje motivacije (Skaalvik, 2002). Enako ugotavljata Elliot in Harackiewicz (1996). Ugotovila sta, da posamezniki, ki sledijo ciljem, osredotočenim na mojstrstvo, ali ciljem osredotočenim na uspešnost dosegajo podobno raven vključevanja v delovne naloge in imajo podobno raven notranje motivacije. Hkrati ugotavljata, da posameznika naloga bolj intenzivno povleče vase in prevzame vso njegovo pozornost. Avtorja zaključita s sklepom, da je ciljna osredotočenost tista, ki vpliva na notranjo motivacijo in je ta neodvisna od sposobnosti posameznika. Sklepata, da je precepcija kompetentnosti ena od posledic prevzemanja ciljne usmerjenosti

okolja, ki vpliva na dožemanje uspeha in neuspeha, a ne vpliva na vzdrževanje notranjega zanimanja oziroma motivacije.

2.3 Klima izogibanja uspešnosti

Prvi model razumevanja motivacijske klime je opisoval vpliv okolja (sistema nagrajevanja in spodbud) na motivacijski proces ter posameznikovo zaznavanje pomena uspeha in neuspeha (Ames & Ames, 1984; Ames & Archer, 1988; Ames, 1992). Ames (1992) na osnovi teorije doseganja ciljev izpostavi, da v obstajata dve ciljni osredotočenosti: na mojstrstvo in obvladovanje nalog ter na uspeh in ocenjevanje le tega na podlagi uspeha sodelavcev. Nicholls (1984) je izpostavil, da obstajajo posamezniki, ki menijo, da imajo nizke spodobnosti, ki jih je nemogoče spreminjati, oblikovati in vanje napredovati, in se posledično nalogam izogibajo. Cilji izogibanja uspešnosti temeljijo na samoregulaciji, ki preprečuje potencialno negativne rezultate oziroma izide. To sproža, da se posameznik vede bolj zaščitniško, kar pomeni, da je bolj občutljiv na informacije, ki lahko sporočajo neuspeh, anksioznost, kar vpliva tudi na optimalno vključevanje in izvajanje delovnih nalog (Elliot & Harackiewicz, 1996).

Skaalvik (1997) definira cilje klime izogibanja uspešnosti tudi kot samouničujoče. Zaposleni se ne osredotoča na posamezno nalogo, ampak se izogiba prikazu nesposobnosti. Takšna ciljna osredotočenost je močno povezana s povečanim strahom, hkrati pa z nizkim samozavedanjem in samoučinkovitostjo.

Cilji mojstrstva in uspešnosti temeljijo na faktorjih, osredotočenih na uspeh in dosežke. Ustvarjajo pozitivne rezultate in vplivajo na posameznikovo vztrajnost. V nasprotju z njimi pa so cilji, ki se ustvarjajo v klimi izogibanja uspešnosti. Ti temeljijo na predhodnih strahovih, osredotočenih na neuspeh, kot sta nizka samozavest in strah pred neuspehom. Takšni posamezniki bodo v delo vložili veliko truda in bodo vztrajali na kratek rok, vendar obstaja večja verjetnost, da bodo izkusili večjo skrb in nelagodje, njihova raven vztrajnosti pa bo občutno nižja (Keegan et al., 2010). Ker se posameznik skuša izogniti prikazu nekompetetnosti, je to v nasprotju z naravo notranje motivacije. Ta svoje okolje zaznava kot grožnjo (Elliot & Harackiewicz, 1996).

Elliot in Harackiewicz (1996) ugotavljata, da takšna ciljna orientiranost zmanjšuje notranjo motivacijo in opozarjata, da je potrebno na tem področju narediti še več raziskav. Na drugi strani pa so raziskave pokazale, da obstaja določena motivacija, ko so otroci izbrali omenjeno ciljno osredotočenost, in se odločali za lažje delovne naloge, kjer se bodo dobro odrezali, s tem pa se izognili napakam, ki bi jih zagotovo zagrešili pri težjih nalogah (Dweck & Leggett, 1988).

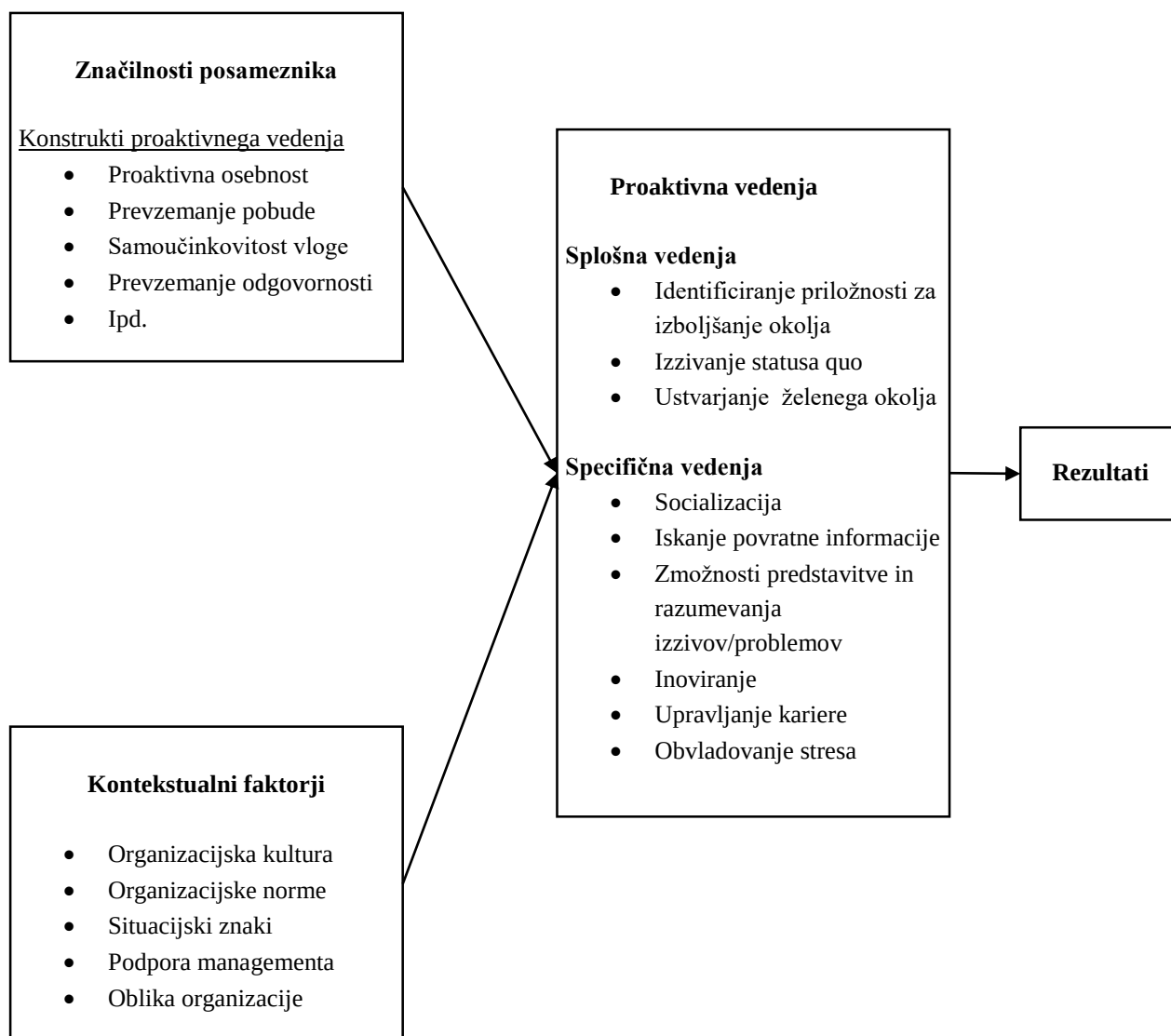
3 PROAKTIVNO VEDENJE ZAPOSLENIH

Delo v organizacijah postaja vse bolj dinamično in decentralizirano, proaktivno vedenje postaja ena od ključnih determinant organizacijskega uspeha. Zaposleni se ne predajajo toku dogodkov in pasivnemu odzivanju na vsakodnevno življenje, ampak le tega skušajo oblikovati, nanj vplivati (Grant & Ashford, 2008).

Crant (2000) proaktivno vedenje definira kot prevzemanje pobude za izboljšanje trenutnega stanja ali ustvarjanje novega. V svojih raziskavah povzame, da proaktivna dimenzija posameznikovega vedenja izvira iz potrebe po manipulaciji in nadzoru okolja. Gre za kljubovanje »statusu quo« in pasivnemu prilagajanju trenutnemu stanju. Zaposleni sprožajo situacije in ustvarjajo ugodnejše pogoje. Zaposleni se lahko proaktivno vedejo ali v sklopu osnovne vloge na delovnem mestu, saj tako dosežejo delovne cilje, ali samoiniciativno, z namenom redefinicije vloge v organizaciji. Del proaktivnega vedenja je prevzemanje pobude, ki je rezultat posameznikovega aktivnega vedenja in pristopa k delu, ki prestopa meje formalno določenih nalog (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Posameznikovo vedenje je usmerjeno v prihodnost, z vnaprejšnjim pričakovanjem oziroma željo po aktivni spremembi okolja (Bateman & Crant, 1993). Zaposleni razmišljajo, se odločajo, načrtujejo, ocenjujejo in reagirajo vnaprej, s pogledom usmerjenim v prihodnje dogodke z namenom ustvarjanja zaželenih rezultatov (Grant & Ashford, 2008)

Proaktivnost je delno odvisna od posameznikove predispozicije (Elliot & McGregor, 2001) in situacijskih spremenljivk (kot so organizacijska kultura in norme). Te vplivajo na splošno proaktivno vedenje (prepoznavanje priložnosti ali izzivanje statusa quo), ki se lahko pojavi v kakršnikoli situaciji na delovnem mestu in specifično (socializacijo ali iskanje povratne informacije), ki se pojavi v omejenih situacijah (Crant, 2000). Na Sliki 4 je predstavljen model, ki zajema vse predpostavke ali predispozicije ter posledice proaktivnega vedenja. Crant (2000) poudarja, da model združuje različne študije, razumevanja in poglede na proaktivno vedenje.

Slika 4: Grafični prikaz predpostavk in posledic proaktivnega vedenja.



Vir: M. J. Crant, *Proactive Behavior in Organizations*, 2000.

Posameznikova nagnjenost k proaktivnemu vedenju je odvisna od proaktivne osebnosti, zmožnosti prevzemanja pobude, odgovornosti in samoučinkovitosti (angl. *role breadth self-efficacy*). **Proaktivna osebnost** je značilna za posameznika, ki ga situacijske sile ne omejujejo in s svojim vedenjem vpliva na spremembe v okolju. Proaktivne osebe identificirajo priložnosti in se nanje odzovejo, nastalim okoliščinam se ne prilagodijo, ampak jih aktivno spremenijo. Iščejo nove poti, ki spreminjajo poslanstvo njihove organizacije ter iščejo in rešujejo probleme (Bateman & Crant, 1993). V literaturi je proaktivnost velikokrat povezana s **prevzemanjem pobude** (Fay & Sonnentag, 2002). Ključni element prevzemanja pobude je usmerjenost v prihodnost in doseganje dolgoročnih ciljev, saj to omogoča proaktivno vedenje in uspešno premagovanje trenutnih ovir, namesto čakanja na ponoven pojav problema (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Ciljno usmerjeni posamezniki so akcijsko usmerjeni posamezniki, ki ne razmišljajo o problemih in prednosti postavljenih ciljev, ampak cilje preobrazijo v izvedene akcije (Kuhl, 1992).

Proaktivnost najedemo tudi v zmožnosti izvajanja delovnih nalog, ki presegajo tehnično določene in omejene delovne zahteve. Gre za **samoučinkovitost vloge** v organizaciji. Ta je odvisna od uspešno izvedenih ponavljajočih se nalog oziroma mojstrstva, posrednih izkušenj ter od spodbude za opravljanje nalog (Parker, 1998). Hkrati to pomeni **prevzemanje odgovornosti**, kjer gre za konstruktiven trud zaposlenih, da bi dosegli spremembo v organizaciji v spoštovanju do obstoječega načina izvajanja delovnih nalog. Takšno vedenje je fokusirano na spremembe in izboljšave delovnega mesta (Morrison & Phelps, 1999).

Vsak od omenjenih konstruktov obravnava svoj pogled na proaktivnost, pristop in pogled zaposlenih na svojo vlogo v organizaciji, v luči ustvarjanja sprememb in izboljšav. Določena proaktivna vedenja pa so odvisna od kontekstualnih dejavnikov. Zaradi tega je proaktivno vedenje mogoče vzgajati in vzdrževati s primernimi aktivnostmi na področju selekcije, izobraževanja in motiviranja (Bateman & Crant, 1993).

Dimnezijo **socializacije**, ki spodbuja proaktivno vedenje zaposlenih, sta raziskovala Ashford in Black (1996). Socializacija v organizaciji je proces, v katerem se novozaposleni naučijo pogleda in vedenja potrebnega za vlogo v novi organizaciji (Morrison, 1993). Novo delovno okolje posameznika sooči z negotovostjo in nepoznavanjem, povzroči anksioznost in stres. Posamezniku proaktivno vedenje, kot je iskanje povratne informacije, ustvarjanje odnosov in pogajanja za spremembo delovnega okolja z drugimi deležniki, omogoči možnost prilagajanja nastale situacije, s tem pa boljšo delovno uspešnost in zadovoljstvo na delovnem mestu (Ashford & Black, 1996).

Avtorja poudarita iskanje povratne informacije kot ključno aktivnost za zmanjševanje negotovosti in hitrejšega dosega rezultatov ter nagrad. **Povratna informacija** je dragoceno sredstvo za posameznika, saj mu pomaga dosegati zastavljene cilje. Zaposleni proaktivno iščejo povratno informacijo, ko se srečajo z negotovostjo. Posamezniki, z visokim nivojem delovne vpletenosti, majhnim obsegom pravic v organizaciji, nejasno vlogo in visokim nivojem negotovosti, bodo bolj pogosto aktivno iskali povratno informacijo (Ashford, 1986). Hkrati pa je to odvisno od posameznikove ciljne naravnosti, ki je lahko osredotočena na učenje ali na uspešnost. Pri prvem je cilj osvojiti nove kompetence, znanja in obvladovati novonastale situacije. Pri drugem potrditi primernost posameznikovih kompetenc z iskanjem naklonjenih mnenj in izogibanjem negativnih (VandeWalle & Cummings, 1997). Wandberg in Kammeyer-Mueller (2000) sta z raziskavo odkrila, da proaktivno iskanje povratne informacije pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo pri delu. To posledično vodi k manjši fluktuaciji v podjetju ter k uspešnosti posameznika in organizacije.

Značajske, kontekstualne in družbene komponente skupno vplivajo na proaktivno vedenje, tudi v kontekstu **zmožnosti predstavitve in razumevanja izzivov/problemov** v organizaciji ter njihovo reševanje (Crant, 2000). Gre za zmožnost vplivanja na zaposlene ter na njihovo pozornost in razumevanje izzivov ali problemov. Avtorji v svoji raziskavi poudarijo srednji management in njihovo zmožnost predstavitve problemov v

organizacijskem kontekstu. Njihova vpletenost v operative procese in neposreden stik z višjim managementom jim omogoča možnost za boljše prepoznavanje problemov in učinkovitejšo komunikacijo z nadrejenimi (Dutton & Ashford, 1993). S pozitivnim relacijskim kontekstom zaposleni postanejo aktivni soudeleženci v procesu oblikovanja in izvajanja strategije. Managerji pa so notranji motor za spremembe in inoviranje (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001). To so posamezniki, ki prepiznajo problem in v njem vidijo priložnost za spremembo. Ustvarjanje, prilagajanje in implementacija uporabnih idej, proizvodov in storitev v organizaciji in izven nje je **inoviranje**, ki se začne pri posamezniku in njegovemu prepoznavanju problema ter generiranju novih idej (Kanter, 1988). Crant (2000) povzame, da si takšni posamezniki želijo konkretnih rešitev, se ne vedejo pasivno, ampak, so akcijsko ali proaktivno naravnani. Enako se odzivajo na **vedenje lastne kariere poti**. Dvo letna longitudinalna raziskava, ki so jo izvedli Seibert et al. (2001) je potrdila, da so določena proaktivna vedenja, kot so proaktivna naravnost in inoviranje, vključevanje v načrtovanje kariere ali iskanje povratne informacije, ne glede na osebno predispozicijo, pozitivno povezani s kariernim zadovoljstvom posameznika. Pri tem se posamezniki srečujejo z ovirami, ki povzročajo stres. **Proaktivno obvladovanje stresa** je osredotočeno na izzive, stresni dejavniki, predstavljajo priložnost za osebno in karerno rast, to pa prinaša pozitivne individualne in organizacijske rezultate (Straud, Cassill, & Fuhrman, 2015).

Konstrukti opisujejo različne načine izražanja proaktivnega vedenja zaposlenih, ki prevladujejo in prinašajo pozitivne rezultate tako za posameznika, njegov tim kot tudi za organizacije. Proaktivno vedenje med drugim omogoča pozitivne rezultate, kot so **boljši karierni uspeh** posameznika in **višja raven inoviranja** (Seibert et al., 2001), učinkovito **vedenje** (Bateman & Crant, 1993) in **razumevanje lastne vloge v organizaciji** (Crant, 2000). Seibert et al. (2001) ugotavljajo, da specifična proaktivna vedenja kot so – inoviranje in ne pasivno podpiranje statusa quo, aktivno vključevanje v načrtovanje kariere, oblikovati diplomatsko razumnost za učinkovitejšo predstavitev problemov in rešitev pred managementom ali zaposlenimi in iskanje povratne informacije – vodijo k večji motiviranosti za delo, zadovoljstvu in uspehu.

Proaktivnost ni izključno individualna posameznikova značilnost, ampak nabor vedenj, ki so usmerjena v akcijo. Če organizacija ustvarja priložnosti za razvoj, poskrbi za karierne priložnosti in zaposlene pri tem spodbuja, bodo ti nastopili bolj proaktivno, ne glede na starost (van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Avtorji namreč ugotavljajo, da so starejši zaposleni v literaturi predstavljeni kot manj proaktivni in dovzetni za lasten karierni razvoj, vendar s svojo raziskavo dokazujejo nasprotno. Starost, ki jo lahko obravnavamo kot osebno predispozicijo, je pozitivno povezana s proaktivnostjo na delovnem mestu, starejši zaposleni pa praktično ne odstopajo od mlajših. Višja starost prinaša povečanje proaktivnega vedenja na račun izkušenj in pridobljene samozvesti.

Zelo pomembn vpliv na vedenje posameznika, kot so vedenje v dobrobit organizacije, absentizem, uspešnost ali fluktuacija, ima organizacijski kontekst oziroma situacijske priložnosti (Johns, 2006). Hkrati pa različni psihološki mehanizmi spodbujajo različne

oblike proaktivnega vedenja. Čeprav se raziskave večinoma osredotočajo na koristi, ki jih takšno vedenje prinaša, pa je potrebno pozornost nameniti tudi negativnim posledicam, ki obstajajo (Grant & Ashford, 2008).

Proaktivno vedenje sicer prinaša veliko koristi za organizacijo, vendar malokatera raziskava poudarja stroške, ki lahko ob tem nastanejo. Na to sicer nakazujeta Bateman in Crant (1993) ter Grant in Ashford (2008). Čeprav so Seibert et al. (2001) ugotovili, da je proaktivno vedenje pozitivno povezano s kariernim uspehom, je raziskava med drugim pokazala, da ima eno proaktivno vedenje – izražanje mnenja, pozitivnega ali negativnega, izražanje skrbi – negativen vpliv na karierni uspeh. Takšni zaposleni naj bi bili deležni manj napredovanj in nižje plače. Organizacije lahko proaktivno vedenje kaznujejo, če so osebne pobude zaposlenih v nasprotju z organizacijskimi cilji in vrednotami (Belschak & Den Hertog, 2010).

Grant in Ashford (2008) povzemata, da lahko zaposleni doživljajo velik pritisk ob dejstvu, da morajo biti proaktivni, kar lahko vodi k stresu, preobremenitvi, konflikt pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja, na koncu pa lahko vodi tudi k zmanjšanju proaktivnega vedenja. Povzroči lahko nekonstruktivno ali zaviralno vedenje pri novozaposlenih v organizaciji, saj tveganje za proaktivno vedenje v neznanem okolju ustvarja dodatno obremenitev. Hkrati prinaša določene stroške, saj posamezniku vzame čas in energijo, pod določenimi pogoji pa vpliva tudi na povečanje napetosti na delovnem mestu (Strauss, Parker, & O'Shea, 2017). Proaktivno vedenje zahteva od zaposlenih, da gredo preko formalno oblikovanih nalog in odgovornosti, kar od njih zahteva dodatno delo. Povečan stres, prispeva k napetosti med sodelavci, to pa posledično škoduje celotni organizaciji, saj se zmanjša njena zmožnost za učenje, otežuje procese socializacije in preprečuje sposobnost razvoja vodij. Implementacija novih idej lahko od zaposlenih, ki pozitivno izkoriščajo trenutni sistem, ki so ga navajeni, zahteva dodatno delo in energijo, saj bodo morali vložiti dodani čas v prilagajanje novemu sistemu (Bolino, Valcea, & Harvey, 2010).

4 EMPIRIČNI DEL

Literatura obravnava proaktivno vedenje že vrsto let, vendar se pretežno osredotoča na prepogoje za to, na dispozicijske značilnosti posameznika in le malo na širši organizacijski kontekst ali na preučevanje proaktivnosti preko večnivojske analize. Zato je **namen** empiričnega dela dopolniti že obstoječe raziskave na tem področju, saj poleg že preučevanih konstruktov, kot so relacijske klime, zaupanje v sodelavce na delu, podpora nadrejenih ali socializacije, potrebno preučiti tudi širše organizacijske kontekste kot so kadrovske sistemi in motivacijske klime, ki vplivajo na proaktivnost (Batistič et al., 2016). **Cilj** je tako s statistično analizo potrditi ali ovreči postavljene hipoteze, ki smo jih definirali na podlagi teoretičnih prispevkov raziskovalcev in predstaviti povezave med sistemi kadrovskih konfiguracij, motivacijskimi klimami ter proaktivnim vedenjem.

Z raziskovanjem v dveh večjih slovenskih podjetjih in s statistično analizo sem preverila naslednje hipoteze, ki jih postavljamo glede na pregled strokovne literature in jih bom podrobneje analizirala in o njih diskutirala v naslednjih poglavjih:

Hipoteza 1: Kadrovske sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

V mojstrski motivacijski klimi posamezniki zaznavajo napredek v znanju kot uspeh, pomembnost razvoja veščin in sodelovanja, značilna je notranja motivacija (Buch et al., 2017). V kadrovske sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, je prisoten nadzor in spremljanje zaposlenih, poudarek je na upoštevanju pravil in postopkov organizacije (Lepak & Snell, 1999). Kombinacija konstruktov tako omogoča omejeno svobodo posameznikov za proaktivno vedenje, vendar pa imajo le ti željo po spremembi vrzeli med želenim in dejanskim stanjem na delovnem mestu (Nerstad et al., 2013; Batistič et al., 2016). Zato menimo, da bo njun vpliv na spodbujanje proaktivnega vedenja pozitiven.

Hipoteza 2: Kadrovske sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo negativno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

V okolju, kjer so zaposleni obravnavani kot kratkoročni kapital z nizko vrednostjo in edinstvenostjo (Lepak & Snell, 1999), uspešnostna motivacijska klima negativno vpliva na spodbujanje proaktivnega vedenja. Občutek lastne vrednostni in doseganje uspeha posameznika je odvisen od doseganja postavljenih norm in primerjave z drugimi (Ames & Ames, 1984). Zato se pojavlja manjša motivacija, več skrbi in stresa, iskanje lažjih delovnih nalog in odnehanje oziroma predaja ob srečanju z izzivi (Nerstad et al., 2013).

Hipoteza 3: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti negativno vplival pa proaktivno vedenje.

Klima izogibanja uspešnosti bo v kombinaciji z izbranim kadrovskim sistemom na vedenje posameznika negativno vplivala, saj ne spodbuja dolgoročnega razvoja zaposlenih in uvaja nadzor (Lepak & Snell, 2002). Posameznikovo nelagodje, izogibanje težjim nalogam, večji občutek skrbi in stresa ter nižja raven vztrajnosti ne bodo prispevali k proaktivnejšemu vedenju.

Hipoteza 4: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Zaposleni so v tem kadrovskem sistemu deležni fleksibilnosti, spodbud za sprejemanje odločitev, redne povratne informacije, nagrajevalnega sistema, ki temelji na razvoju in učenju večšin (Lepak & Snell, 2002). Hkrati pa mojstrska klima vpliva na boljšo notranjo motivacijo zaposlenih, večji trud, pozitivno vedenje in vztrajnost ob nastopu izzivov (Nerstad et al., 2013). Zato sklepamo, da skupni vpliv pozitiven.

Hipoteza 5: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Pozitiven vpliv bo posledica dolgoročnih spodbud, varnosti zaposlitve, vključevanja v odločanje in opolnomočenja omenjene konfiguracije, saj posameznike stimulira k bolj proaktivnemu vedenju (Nerstead et al., 2013), kljub uspešnostni klimi. Zanj je značilno, da zaupanje temelji na predpostavki »dobiti nekaj v zameno«, motivacija pa je osredotočena na iskanje lastnih koristi, vendar imajo lahko »top-down« aktivnosti večji končni vpliv na proaktivno vedenje kot klima sama (Mossholder et al., 2011).

Hipoteza 6: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti pozitivno vplival pa proaktivno vedenje.

Posameznik se v omenjeni klimi izogiba težjim nalogam in se ne izpostavlja. Kljub temu raziskave kažejo, da lahko v optimalno strukturiranem okolju, ki podpira mojstrsko klimo, posameznik z neoptimalnimi motivacijskimi dispozicijami spremeni pogled in notranjo motivacijo (Elliot & McGregor, 2001). Hkrati pa dinamika višjega managementa in struktura dela vplivata na oblikovanje motivacijske klime in preoblikovanje posameznikovega želenega vedenja (Mossholder et al., 2011).

4.1 Zbiranje podatkov

Raziskava je bila izvedena v dveh večjih slovenskih proizvodnih podjetjih, obe pa sta del večjih skupin s tujimi lastniki. Podjetji sta bili izbrani na podlagi predvidevanja o kadrovskem sistemu glede na zunanjo podobo. Prvo podjetje ima približno 500 zaposlenih in so prisotni na tujih trgih v Evropi, Aziji in Ameriki. Podjetje smo izbrali zaradi dveh

razlogov. Prvi so številni uspešni razvojno-produktni projekti, kar kaže na proaktivnost in inovativnost podjetja. Drugi razlog pa so številni projekti na področju vlaganja v zaposlene in oblikovanja delovnih mest v prihodnosti s posebnimi iniciativami in projektnimi skupinami, za kar so v javnosti prejeli veliko nagrad in pozornosti. Prav to je bil tudi razlog, da so se na prošnjo za sodelovanje takoj pozitivno odzvali.

Drugo podjetje ima približno 1.000 zaposlenih ter delujejo na področju avtomobilske industrije. Podjetje je eno večjih slovenskih izvoznikov, ki so prav tako znani po svojem razvoju in inovativnosti. Ker je podjetje večje od prvega, smo predvidevali, da je prisotna višja stopnja birokratiziranosti za učinkovitejšo koordinacijo velikega sistema. Na področju človeških virov vpeljujejo nove sisteme za vodenje in nadzor, kar postavlja zanimivo vprašanje, ali to vpliva na zvišanje ali znižanje proaktivnega vedenja zaposlenih.

Vsako izmed podjetij je prejelo dva spletna vprašalnika, ki so jih prejeli vsi zaposleni, razen zaposleni, ki delajo neposredno v proizvodnji. Vprašalnika sta zajemala tri sklope vprašanj, ki so se nanašali na:

- ocenjevanje kadrovskega sistema,
- ocenjevanje motivacijske klime,
- ocenjevanje lastnega proaktivnega vedenja.

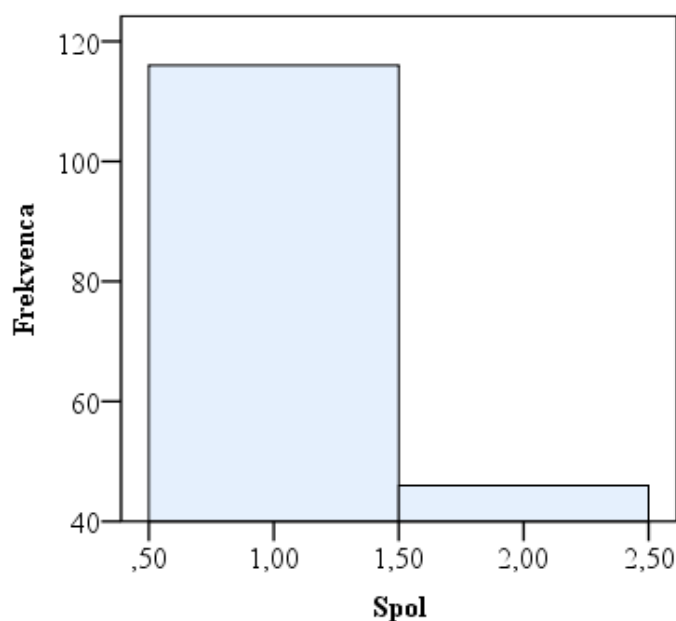
Kadrovniki so ocenjevali le sistem kadrovskih konfiguracij in motivacijske klime. Razlog, zaradi katerega smo se odločili za tak pristop, je, da bi se izognili napaki zgolj ene perspektive (angl. *common method bias*) in pridobili čim bolj zanesljive podatke iz dveh perspektiv. Zaposleni so na drugi strani ocenjevali motivacijsko klimo, ki jo zaznavajo v organizaciji in lastno proaktivno vedenje s svojega vidika. **Kadrovska sistema** smo merili z vprašalnikom po zgledu Lepak in Snell (2002). Primer trditve, ki je ocenjevala kadrovske sistem, ki temelji na pripradnosti, je: »Zaposleni opravljajo delovne naloge, ki jim dopuščajo uvajanje sprememb v načinu izvedbe delovne naloge.« Primer trditve, ki je ocenjevala kadrovske sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog pa: »Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene se osredotočajo na sledenje postopkom, pravilom in predpisom.« **Motivacijske klime** smo merili s 7-stopenjsko lestvico po zgledu vprašalnika, ki so ga razvili Nerstad et al. (2013), s trditvami za mojstrsko klimo kot je: »Spodbuja se k sodelovanju in izmenjavi misli in idej.« Za uspešnostno klimo smo uporabili trditev, kot je: »Delovni dosežki se merijo na podlagi primerjav z dosežki sodelavcev.« Za merjenje klime izogibanja uspešnosti pa trditve kot je: »Pomembno je, da se ostalim ne pokažem lastno pomanjkanje sposobnosti.« **Proaktivno vedenje** pa smo merili na podlagi vprašalnika, ki so ga v svojih raziskavah uporabili Seibert et al. (2001) ter Bateman in Crant (1993) s trditvami, kot je: »Če vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim.«

4.2 Interpretacija rezultatov

4.2.1 Opisna statistika

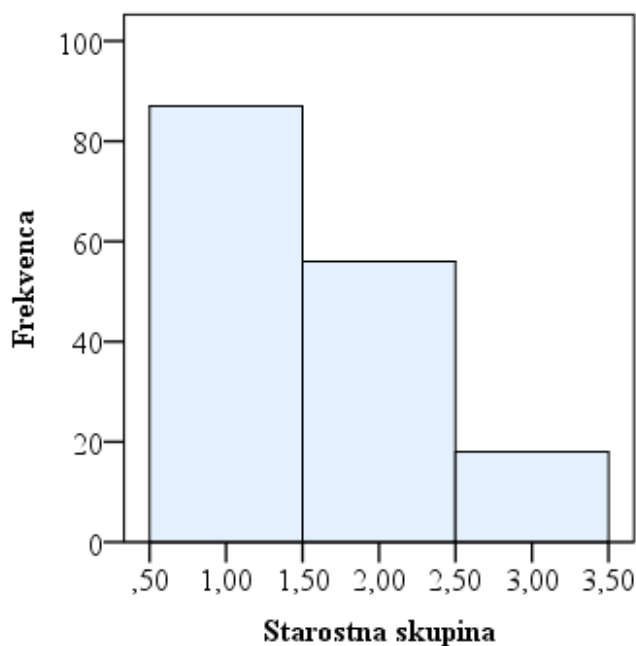
V skupnem seštevku je anketne vprašalnike pravilno izpolnilo 192 zaposlenih, od tega 24 zaposlenih v kadrovskih oddelkih, ki so še bolj podrobno ocenjevali sistem kadrovskih konfiguracij v lastnem podjetju. Od tega je bilo 72 % moških in 28 % ženskega spola.

Slika 5: Delitev populacije glede na spol v številu (srednja vrednost= 1,28).



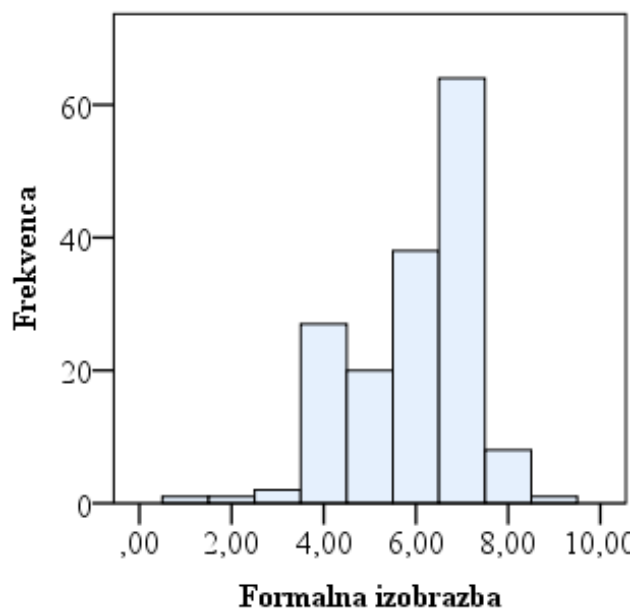
Večina anketirancev spada v prvo oziroma najmlajšo starostno skupino (od 25 do 34 let), kar 45 % tistih, ki so v anketi sodelovali. Delež anketirancev v drugi starostni skupini (med 35 in 49 let) je bil 29 %, najmanj pa je predstavnikov tretje skupine (50 let in več), in sicer le teh je bilo 9 %. Nekaj anketirancev na vprašanje ni odgovorilo.

Slika 6: Delitev populacije glede na starostno skupino v številu (srednja vrednost= 1,57).



Zaposleni, ki so na vprašalnik odgovorili, so imeli v 33 % vsaj VII. stopnjo izobrazbe. Sledijo zaposleni s VI/2. stopnjo izobrazbe z 19 % in s 14 % zaposleni s V. stopnjo.

Slika 7: Delitev populacije glede na stopnjo izobrazbe v številu (srednja vrednost= 5,96).



Izpostavimo še lahko, da sta bila vzorca v podjetjih izredno uravnovešena, kljub temu da je v drugem podjetju številu anketirancev bistveno večje, kar je razvidno iz spodnjih opisnih statistik v Tabeli 1.

Tabela 1: Opisna statistika za prvo in drugo podjetje glede na spol, izobrazbo in starostno strukturo.

	Podjetje	N	Srednja vrednost	Standardni odklon
Spol	1,0	60	1,33	0,48
	2,0	102	1,25	0,44
Izobrazba	1,0	59	6,29	1,34
	2,0	103	5,78	1,32
Starostna skupina	1,0	60	1,65	0,66
	2,0	101	1,52	0,70

Spremenljivke v Tabeli 1 smo v analizo vključili iz več razlogov. Raziskave nakazujejo, da so demografski dejavniki, kot sta spol in starost, pomemben vpliv na proaktivnosti, saj so le te pokazale, da imajo moški v povprečju višjo stopnjo proaktivnega vedenja kot ženske (Maurer, Weiss, & Barbeite, 2003). Prav tako je starost pozitivno povezana s proaktivnostjo na delu in kadrovskimi praksami, ki so osredotočene na razvoj posameznika in njegove kariere (van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). V analizo je vključena tudi spremenljivka stopnja izobrazbe, ki se je v raziskavah pokazala kot ključen dejavnik za zmožnost prepoznavanja problemov ali priložnosti in oblikovanje možnih rešitev (LePine & Van Dyne, 1998), kar je ena od značilnosti pozitivnega vedenja.

4.2.2 Analiza rezultatov

Sistem kadrovskih konfiguracij je preplet kadrovskih politik in praks, ki so zgrajene okrog strateških ciljev organizacije (Lepak et al., 2006). Različni so cilji in posledično tudi različna poimenovanja sistemov, za svoje potrebe pa preučujemo dva sistema kadrovskih konfiguracij po Lepak in Snell (2002) - kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, in kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti. Kadrovski sistem smo v raziskavi definirali glede na oceno kadrovskega oddelka vsakega podjetja, o tem, kakšen sistem posamezno podjetje vodi. Za potrebe raziskave, kljub omejitvam, o katerih bomo pisali v kasneje, prvo podjetje zastopa kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti. Drugo podjetje pa sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog. Iz spodnje Tabele 2 je razvidno, da je srednja vrednost pri ocenjevanju sistema prvega podjetja 4,7171, in s tem višja za 0,2865 od drugega. S tem sklepamo, da prvo podjetje bolj teži k pripadnosti. Obratno je pri ocenjevanju drugega podjetja, kjer so kadrovniki ocenili, da njihov sistem pretežno ustreza sistemu, ki temelji na izpolnjevanju nalog, s srednjo vrednostjo 4,4821. Zato v nadaljevanju uporabljamo izraz kadrovski sistem, namesto podjetje številka ena in podjetje številka dve.

Tabela 2: Definiranje kadrovskega sistema s srednjo vrednostj glede na podjetje.

Sistem	Podjetje	N	Srednja vrednost	Standardni odklon
Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti	1,0	16	4,7171	0,77825
	2,0	8	4,4306	0,61280
Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog	1,0	16	4,4464	0,56874
	2,0	8	4,4821	0,70375

Konfiguracije kadrovskih aktivnosti so mehanizmi, ki delujejo »top-down«. Na nižjih ravneh pa vznikajo motivacijske klime, ki so vezane na posameznikovo dožemanje okolja. Te lahko usmerjajo njegovo vedenje proti organizacijskim ciljem, zato gre za »bottom-up« proces (Kozłowski & Klein, 2000). S hipotezami pričakujemo, da obstajajo določene povezave med omenjenimi konstrukti, ki vplivajo na proaktivno vedenje. Kar na začetku analize rezultatov nakazujejo tudi Pearsonovi korelacijski koeficienti, ki predstavljajo velikost linearne povezanosti spremenljivk in smo jih preverili v Tabeli 3. Koeficiente označujemo s črko r in zavzamejo vrednost med +1 in -1. Vrednost +1 predstavlja popolno povezanost, medtem ko vrednost -1 predstavlja popolno negativno korelacijo. Do vrednosti 0,1 je korelacija zelo šibka, nad 0,1 do 0,3 je šibka, nad 0,3 do 0,7 srednje močna, nad 0,7 do 0,9 močna, nad 0,9 pa zelo močna (Rogelj & Marinšek, 2014).

Tabela 3: Linearne povezanosti med preučevanimi konstrukti.

		KSP	KSIZpoN	PV	MK	UK	KIU
Kadrovski sistem pripradnosti	PKK						
	Stopnja	1	-,059	,194	,685**	-,156	-,088
	značilnosti		,784	,506	,000	,466	,683
	(2-stranski test)	24	24	14	24	24	24
	N						
Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog	PKK						
	Stopnja		1	,275	,041	,519**	-,128
	značilnosti			,341	,849	,009	,550
	(2-stranski test)		24	14	24	24	24
	N						
Proaktivno vedenje	PKK						
	Stopnja			1	,341**	,223**	,132
	značilnosti				,000	,005	,099
	(2-stranski test)			182	157	157	157
	N						
Mojstrska klima	PKK						
	Stopnja				1	,278**	,062
	značilnosti					,000	,424
	(2-stranski test)				167	167	167
	N						
Uspešnostna klima	PKK						
	Stopnja					1	,454**
	značilnosti						,000
	(2-stranski test)					167	167
	N						
Klima izogibanja uspešnosti	PKK						
	Stopnja						1
	značilnosti						
	(2-stranski test)						167
	N						

Legenda: ** označuje značilnost povezanosti pri vrednosti 0,01.

PKK – Pearsonov korelcijski koeficient.

Tabela 3 prikazuje, da obstaja statistično značilna povezanost ($p < 0,000$) med kadrovskim sistemom pripradnosti in mojstrsko klimo z vrednostjo 0,685, ki je pozitivna ter srednje močna. Prav tako obstaja pozitivna in srednje močna povezanost med sistemom kadrovskih konfiguracij, ki temeljijo na izpolnjevanju nalog, ter uspešnostno klimo, kjer je vrednost enaka 0,519 ($p < 0,009$). Proaktivno vedenje pa korelira tako z mojstrsko klimo kot

uspešnostno. Povezanost z mojstrsko klimo je prav tako srednje močna in pozitivna z vrednostjo 0,341 ($p < 0,000$). Povezanost z uspešnostno klimo pa je šibka in pozitivna z vrednostjo 0,223 ($p < 0,005$). Proaktivno vedenje ni linearno povezano s klimo izogibanja uspešnosti, saj njuna povezanost ni značilna.

Hipoteze smo nadalje preverili z univariatno analizo variance. Klime smo razdelili na nizko (0) in visoko intenzivno (1) glede na srednje vrednosti. Mojstrsko klimo je ocenjevalo 59 zaposlenih iz podjetja s kadrovskim sistemom pripradnosti in 98 ljudi iz podjetja, kjer kadrovski sistem temelji pretežno na izpolnjevanju nalog. Od tega jih je 36 ocenilo, da je v podjetju nizko intenzivna mojstrska klima in 121 visoko intenzivna mojstrska klima, kar je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 4: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in mojstrska klima).

		N
Sistem kadrovskih konfiguracij	1	59
	2	98
MojstrskaKlima0_1	0	36
	1	121

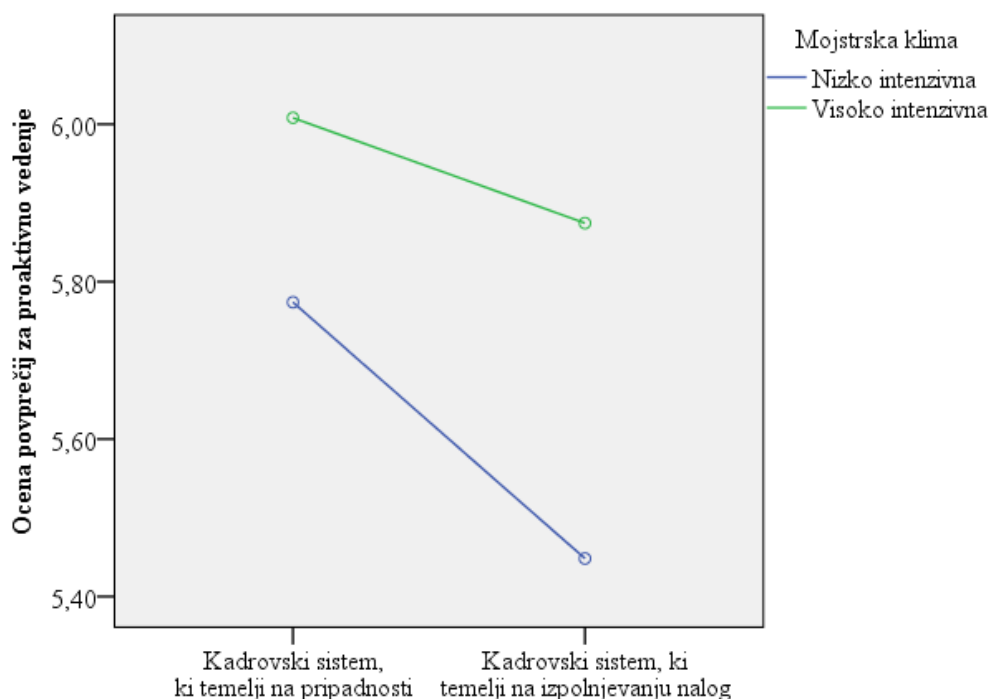
Ker predvidevamo v hipotezah, da obstaja določena interakcija med kadrovskim sistemom in mojstrsko klimo, ki skupno vplivata na proaktivno vedenje, smo to preverili z ustreznim testom. F-test je z vrednostjo 0,296 ($p < 0,587$) dokazal, da interakcija med kadrovskim sistemom in mojstrsko klimo, ni značilna in posledično ni prisotna.

Tabela 5: Test sovplivanja med mojstrsko klimo in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).

Vir	Vsota kvadratov tipa tri	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečja	F test	Statistična značilnost
Corrected Model	5,972	6	0,995	1,69	0,128
Intercept	140,611	1	140,611	238,743	0
Spol	0,056	1	0,056	0,095	0,759
Starostna skupina	0,379	1	0,379	0,644	0,424
Izobrazba	0,414	1	0,414	0,703	0,403
MojstrskaKlima0_1	2,036	1	2,036	3,456	0,065
Kadrovski sistem	0,915	1	0,915	1,553	0,215
Kadrovski sistem * MojstrskaKlima0_1	0,175	1	0,175	0,296	0,587
Napaka	84,811	144	0,589		
Skupno	5208,669	151			
Popravljen skupno	90,782	150			

Da pa bi interakcijo boljše razumeli, nam grafični prikaz omogoča poglobljeno razumevanje povezanosti med sistemi, klimami in proaktivnostjo, kar prikazuje Slika 8. Glede na srednje vrednosti lahko sklepamo, da je za dvig proaktivnega vedenja bolj primerna visoko intenzivna mojstrska klima, ne glede na to, ali ima podjetje sistem kadrovskih konfiguracij, ki težijo k pripadnosti ali pa k izpolnjevanju nalog. Prav tako je iz Slike 8 razvidno, da se pri sistemu, ki temelji na izpolnjevanju nalog, pojavi večja razlika v proaktivnosti med nizko in visoko intenzivno klimo.

Slika 8: Prikaz povprečij in interakcije med mojstrsko klimo in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.



Na podlagi tega lahko potrdimo hipotezo 1, saj kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, v kombinaciji z visoko intenzivno mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vpliva na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji. Prav tako lahko potrdimo hipotezo 4, ki trdi, da kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, v kombinaciji z visoko intenzivno mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vpliva na povečanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji. Dodamo lahko le, da v obeh primerih bolj ugodno deluje visoko intenzivna mojstrska klima.

Za preučevanje hipoteze 2 in 5 je uspešnostno klimo kot nizko intenzivno ocenilo 85 zaposlenih, kot visoko intenzivno pa 66, kar je razvidno iz Tabele 6.

Tabela 6: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in uspešnostna klima).

		N
Kadrovski sistem	1	57
	2	94
UspešnostnaKlima0_1	0	85
	1	66

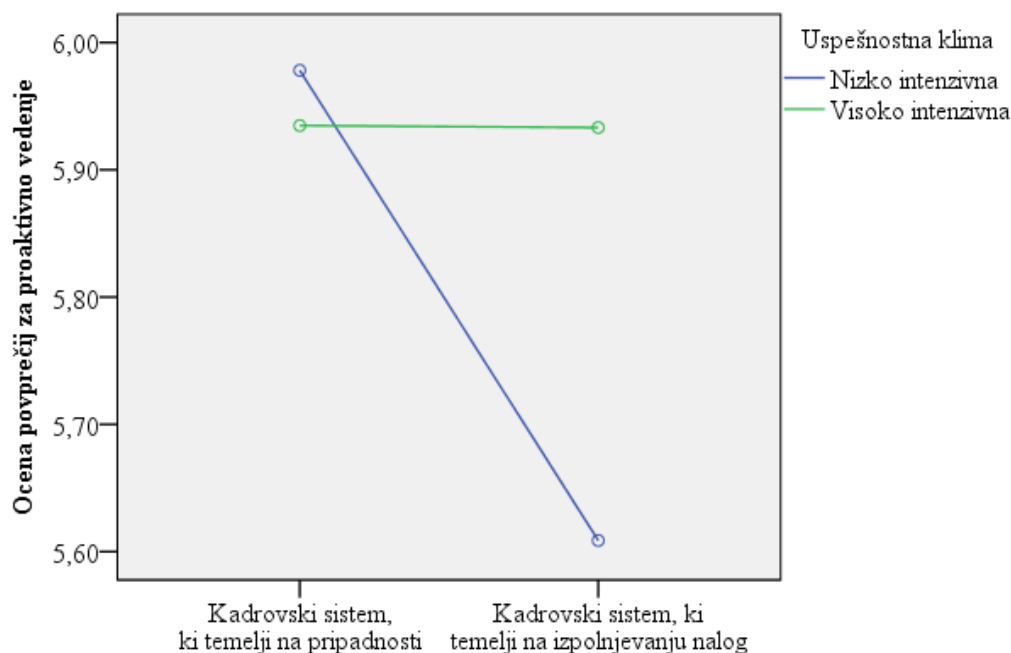
Z univariatno analizo variance smo preverili, ali obstaja interakcija med kadrovskimi sistemi in uspešnostno klimo oziroma njun skupni vpliv na proaktivno vedenje. Interakcija med sistemi in klimo ni prisotna, kar je razvidno iz vrednosti F-testa, ki znaša 1,909 in ni statistično značilen ($p=0,196$).

Tabela 7: Test sovplivanja med uspešnostno klimo in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).

Vir	Vsota kvadratov tipa tri	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečja	F test	Statistična značilnost
Corrected Model	4,451	6	0,742	1,237	0,291
Intercept	143,053	1	143,053	238,612	0
Izobrazba	0,109	1	0,109	0,182	0,671
Starostna_skupina	0,156	1	0,156	0,261	0,61
Spol	0,054	1	0,054	0,09	0,765
Kadrovski sistem	1,118	1	1,118	1,866	0,174
UspešnostnaKlima0_1	0,681	1	0,681	1,136	0,288
Kadrovski sistem * UspešnostnaKlima0_1	1,144	1	1,144	1,909	0,169
Napaka	86,331	144	0,6		
Skupno	5208,669	151			
Popravljeno skupno	90,782	150			

Kljub temu, da statistična analiza ne kaže na interakcijo, pa jo lahko zaznamo s primerjavo oziroma oceno povprečij, kar je razvidno na spodnjem Sliki 9.

Slika 9: Prikaz povprečij in interakcije med uspešnostno klimo in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.



V primeru kadrovskega sistema, ki temelji na pripadnosti je razvidno, da nizko intenzivna uspešnostna klima za 0,0456 poveča proaktivno vedenje zaposlenih. Medtem ko je ravno obratno v drugem primeru. Občutno večja razlika se pokaže pri sistemu kadrovskih konfiguracij, ki temeljijo na izpolnjevanju nalog, kjer visoko intenzivna uspešnostna klima ugodno vpliva na povečanje proaktivnega vedenja, in sicer za vrednost 0,3234.

S F-testom interakcij nismo potrdili, vendar Slika 9 nakazuje, da določene interakcije kljub vsemu obstajajo. S tem lahko delno ovržemo hipotezo 2, kjer smo trdili, da bo sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo negativno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji. Pravzaprav visoko uspešnostna klima v tem sistemu deluje pozitivno na povečanje proaktivnega vedenja. Prav tako lahko delno ovržemo hipotezo 5, ki pravi, da bo sistem, ki temelji na pripadnosti, v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnosti. Sicer to do neke mere drži, vendar lahko prisotnost nizko intenzivne uspešnostne klime deluje v tem primeru pozitivno na proaktivnost zaposlenih.

Klimo izogibanja uspešnosti 65 zaposlenih zaznava kot nizko intenzivno in 86 posameznikov jo zaznava kot visoko intenzivno. Iz prvega podjetja oziroma sistema, ki temelji na pripadnosti, je klimo ocenjevalo 57 zaposlenih, iz drugega pa 94, kar je razvidno tudi iz Tabele 8.

Tabela 8: Prikaz vrednosti dejavnikov (kadrovski sistem in klima izogibanja uspešnosti).

		N
Kadrovski sistem	1	57
	2	94
Klima IzogibanjaUspešnosti0_1	0	65
	1	86

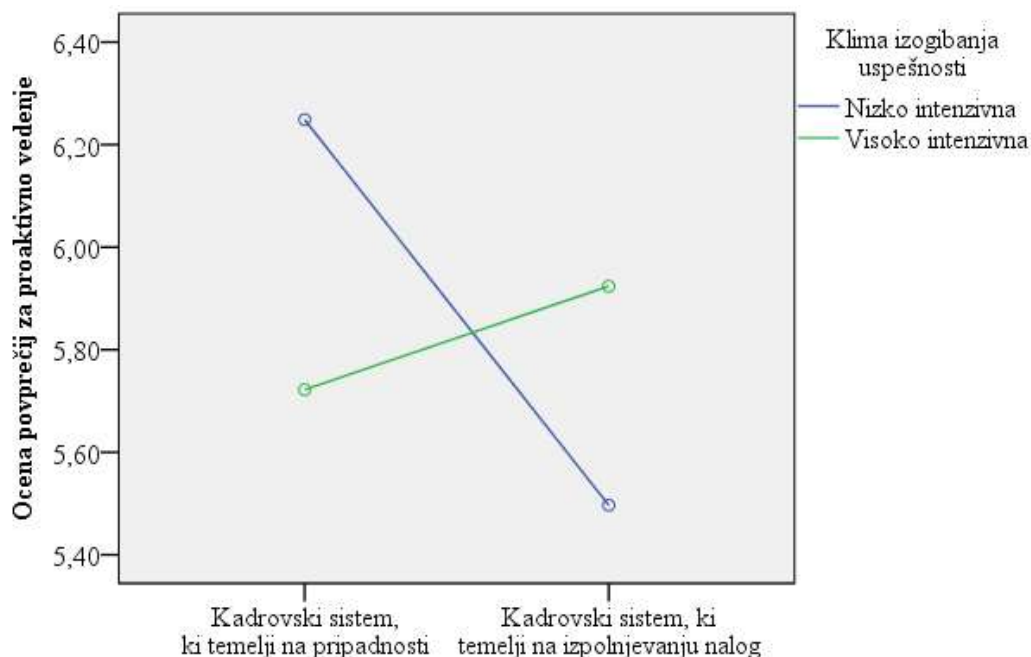
Analiza, s katero smo preverili hipotezi 3 in 6, pa je v tem primeru pokazala statistično značilno interakcijo med kadrovskim sistemom (v Tabeli 9) in klimo. F-test je z vrednostjo 13,532 ($p < 0,000$) statistično značilen, kar pomeni, da kadrovski sistem in klima skupno vplivata na proaktivno vedenje. To dopolni tudi dejstvo, da je spremenljivka »kadrovski sistem«, ob predpostavki, da so vse predhodne spremenljivke vključene v model, z vrednostjo F-testa 4,468 prav tako statistično značilna ($p < 0,036$).

Tabela 9: Test sovplivanja med klimo, izogibanja uspešnosti in kadrovskim sistemom na odvisno spremenljivko (proaktivno vedenje).

Vir	Vsota kvadratov tipa tri	Stopinje prostosti	Kvadrat povprečja	F test	Statistična značilnost
Corrected Model	9,903	6	1,65	2,938	0,01
Intercept	138,627	1	138,627	246,81	0
Izobrazba	0,188	1	0,188	0,335	0,564
Starostna skupina	0,433	1	0,433	0,77	0,382
Spol	0,191	1	0,191	0,339	0,561
Kadrovski sistem	2,509	1	2,509	4,468	0,036
Klima IzogibanjaUspešnosti0_1	0,083	1	0,083	0,147	0,702
Kadrovski sistem * Klima IzogibanjaUspešnosti0_1	7,601	1	7,601	13,532	0,000
Napaka	80,88	144	0,562		
Skupno	5208,669	151			
Popravljen skupno	90,782	150			

Prav tako je interakcija razvidna na Sliki 10. Prav tako lahko razberemo, da v sistemu kadrovskih konfiguracij, ki temeljijo na pripadnosti, nizko intenzivna klima poveča proaktivnost za 0,4855. Medtem ko v drugem sistemu bolj ugodno deluje visoko intenzivna klima, in sicer za vrednost 0,4167.

Slika 10: Prikaz povprečij in interakcije med klimo izogibanja uspešnosti in kadrovskim sistemom, v povezavi z odvisno spremenljivko.



Tako lahko ponovno delno ovržemo oziroma potrdimo hipotezi 3 in 6. S hipotezo 3 smo trdili, da sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti negativno vpliva na proaktivno vedenje. Vendar test dokazuje, da to drži le v primeru nizko intenzivne uspešnostne klime. Če pa je klima visoko intenzivna, ta na proaktivnost deluje pozitivno. Podobno velja za hipotezo 6, kjer smo trdili, da sistem, ki temelji na pripadnosti, v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti pozitivno vpliva na proaktivno vedenje. To drži le v primeru, da je klima nizko intenzivna.

Z analizo rezultatov smo preučili hipoteze, ki smo jih na podlagi preteklih raziskav in literature postavili na začetku magistrske naloge. Pregled tistih, ki smo jih ovrgli, potrdili ali delno potrdili, je predstavljeno v Tabeli 10.

Tabela 10: Zbirna tabela hipotez.

	Rezultat
Hipoteza 1: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.	Potrdimo
Hipoteza 2: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo negativno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.	Delno potrdimo
Hipoteza 3: Kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti negativno vplival pa proaktivno vedenje.	Delno potrdimo
Hipoteza 4: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z mojstrsko motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.	Potrdimo
Hipoteza 5: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji z uspešnostno motivacijsko klimo pozitivno vplival na spodbujanje proaktivnega vedenja zaposlenih v organizaciji.	Delno potrdimo
Hipoteza 6: Kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti, bo v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti pozitivno vplival pa proaktivno vedenje.	Delno potrdimo

5 DISKUSIJA

5.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki

Z raziskavo smo želeli izpostaviti pomen formalnih in strukturiranih sistemov kadrovskih konfiguracij v podjetju ter neformalnih motivacijskih klim, ki se ustvarijo med zaposlenimi, poleg tega pa še njun pozitiven ali negativen vpliv na proaktivno vedenje. V splošnem je raziskava potrdila, da mojstrska klima pozitivno vpliva na proaktivnost zaposlenih, kar nakazuje pozitivna in srednje močna linearna povezanost konstruktov, s statistično značilnim korelacijskim koeficientom 0,341. Hkrati se proaktivnost poveča ne glede na vodeni kadrovski sistem v podjetju, če je prisotna visoko intenzivna mojstrska klima. Zato smo hipotezi 1 in 4 potrdili. Nerstad et al. (2013) so v svoji raziskavi ugotovili, da so zaposleni, ki zaznavajo klimo v podjetju kot mojstrsko klimo, bolj angažirajo pri delu, kljub drugačni osebni predispoziciji, in so pripravljeni deliti znanje in informacije sodelavcem (Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014). To lahko povezujemo tudi s povečano notranjo motivacijo v primeru prisotnosti nizko intenzivne uspešnostne klime (Buch et al., 2017). Predvidevali smo, da bo rezultat pozitiven ne glede na kadrovski sistem, saj prvi sistem spodbuja zaposlene k razvoju, k sodelovanju in opolnomočenju (Lepak & Snell, 2002), drugi pa zaposlenim do določene mere omejuje svobodo za proaktivno vedenje, to pa vpliva na željo po spremembi vrzeli med želenim in dejanskim stanjem na delovnem mestu (Nerstad et al., 2013). Bistveno močnejši pa je vpliv mojstrske klime na proaktivnost v primeru sistema kadrovskih konfiguracij, ki temelji na pripadnosti, kar je razvidno iz ocen povprečij na Sliki 8 in pozitivne srednje močne linearne povezanosti s Pearsonovim koeficientom z vrednostjo 0,685 ($p < 0,000$).

Na podlagi pregleda literature smo sklepali, da bo kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog negativno vplival na proaktivno vedenje, v primeru prisotnosti uspešnostne klime, saj so zaposleni obravnavani kot kratkoročni kapital z nizko vrednostjo in edinstvenostjo (Lepak & Snell, 2002), uspešnostna klima pa ne deluje ugodno na proaktivnost. Avtorji Nerstad et al. (2013) so namreč ugotovili, da je klima negativno povezana z delovno angažiranostjo. Hkrati pa poudarja zunanje nagrade za uspeh in s tem zunanjo motivacijo, ki pa lahko prevlada nad notranjo, ki prinaša več pozitivnih posledic (Buch et al., 2017). Vendar smo hipotezo 2 lahko popolnoma zavrnili, ko smo v statistično analizo vključili še kadrovske sisteme. Že korelacijski koeficient z vrednostjo 0,519 ($p < 0,009$) je pokazal, da sta sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, in uspešnostna klima pozitivno in srednje močno povezana. Slika 9 pa nakazuje zanimive ugotovitve kljub neznačilni interakciji konstruktov pri analizi variance. Vpliv visoko intenzivne uspešnostne klime v primeru omenjenega sistema nakazuje velik in ugoden vpliv na povečanje proaktivnosti zaposlenih, kar se delno sklada tudi z raziskavo Batistič et al. (2016), ki ugotavljajo, da omenjeni sistem oziroma kontekst lahko pozitivno vpliva na proaktivno vedenje. Medtem, ko v primeru sistema, ki temelji na pripadnosti, bolj ugodno deluje nizko intenzivna uspešnostna klima, in pravzaprav razlika med visoko in nizko intenzivnostjo

klime nima večjega vpliva na proaktivno vedenje, zato hipotezo 5 lahko potrdimo samo delno.

Linearna povezanost proaktivnosti in uspešnostne klime je z vrednostjo 0,223 ($p < 0,005$) pozitivna in šibka, kar pomeni, da obstaja določena korelacija oziroma vpliv klime na proaktivnost. Naša raziskava nakazuje, da bi povezanost lahko ojačal sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog. Razlogov za takšen pozitiven vpliv visoko intenzivne uspešnostne klime v sistemu, lahko najdemo nekaj. Skaalvik (1997) izpostavi, da je posameznik, ki je osredotočen na svoje cilje oziroma nase (kar je značilno za posameznike, ki klimo zaznavajo kot uspešnostno), bolj samoučinkovit, se zaveda samega sebe, dosega dobre rezultate in ga vodi tudi notranja motivacija, čeprav se v nekaterih pogledih Buch et al. (2017) s tem ne bi strinjali. Dopolnili bi lahko, da na večjo notranjo motivacijo vpliva še ena značilnost uspešnostne klime. In sicer ta omogoča razlikovanje med sposobnostjo in trudom. Če posameznik doseže določeno raven sposobnosti, je za to vidno nagrajen, uspeh pa nakazuje na potencialno še večjo sposobnost, četudi posameznik vloži manj truda (Ntoumanis & Biddle, 1999). Na drugi strani pa Buch et al. (2017) in VandeWalle in Cummings (1997) ugotavljajo, da v organizacijskem kontekstu, uspešnostna klima ni najbolj za želena, saj zmanjšuje motivacijo in iskanje povratne informacije zaposlenih. To pa lahko zmanjšuje potencial za učenje in dodatno napredovanje, ki na koncu prispevata k uspehu posameznika in spodbujata zmožnosti za proaktivnost. Enako dopolnita Pensgaard in Roberts (2002), ki ugotavljata, da tudi na elitne športnike, kjer je neprestano tekmovanje in primerjava sposobnosti z drugimi splošno sprejeta značilnost konteksta, preveč poudarjena uspešnostna klima deluje negativno na končne rezultate, saj povzroča dodaten stres. Vse to bi lahko navedli za razloge, zakaj visoko intenzivna uspešnostna klima ne deluje ugodno na povečanje proaktivnosti, kot smo delno predpostavili s hipotezo 5.

S hipotezama 3 in 6 smo predpostavili, da obstaja skupen vpliv kadrovskega sistema in klime izogibanja uspešnosti na proaktivno vedenje, kar je potrdila tudi statistična analiza varianc. F-test (13,532; $p < 0,000$) je pokazal, da obstaja interakcija med konstruktoma, dopolnjuje pa ga tudi statistična značilnost spremenljivke kadrovski sistem, kar lahko vidimo v Tabeli 9. Hipotezo 3, ki pravi, da bo kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti negativno vplival na proaktivno vedenje, smo lahko le delno potrdili. Raziskava nakazuje, da visoko intenzivna klima izogibanja uspešnosti v takšnem sistemu bolj ugodno vpliva na povečanje proaktivnosti, v primerjavi z nizko intenzivno klimo.

Del rezultatov se gotovo povezuje z dejstvom, da kadrovski sistem deluje »od zgoraj navzdol« in neposredno vpliva na naravo oblikovanih odnosov in zaznav, s tem posredno upravlja z zaznavanjem klime (Mossholder et al., 2011) in na koncu vpliva na nivo proaktivnosti. Sklepamo lahko, da je to možni razlog, zakaj v tem kadrovskem sistemu visoko intenzivna klima izogibanja uspešnosti kljub negativnim značilnostim povečuje proaktivnost. Vpliv omenjenega sistema, ki teži k maksimizaciji učinkovitosti zaposlenih, je lahko večji kot vpliv klime. Hkrati pa je potrebno razumeti, da podjetje vpliva na znanavanje

klime in jo oblikuje, zaposleni pa jo zaznavajo popolnoma drugače. Na to opozorita s svojo raziskavo Pensgaard in Roberts (2002), ki izpostavita, da lahko prihaja do razlik v zaznavanju zaradi nezavednih ali nehotenih vedenj nadrejenega. Zato v primeru hipoteze 3 prihaja do zanimivih rezultatov, ki jih v začetku nismo predvidli.

Na drugi strani pa Slika 10 nakazuje, da v sistemu, ki temelji na pripadnosti, nizko intenzivna klima deluje ugodneje na povečanje proaktivnosti. S tem smo delno potrdili hipotezo 6, ki pravi, da bo takšen kadrovski sistem v kombinaciji s klimo izogibanja uspešnosti pozitivno vplival na proaktivno vedenje. Manj prisotna je omenjena klima, boljša je proaktivnost zaposlenih, je torej ugotovitev, ki jo lahko podpremo z raziskavami avtorjev Elliot in Harackiewicz (1996). Ugotavljata, da takšna klima ne krepi notranje motivacije, hkrati pa znižuje samoučinkovitost in končni uspeh, ter povečuje stres (Skaalvik, 1997). Posameznikova nizka samopodoba, strah, izogibanje povratni informaciji in strah pred neuspehom so značilnosti klime izogibanja uspešnosti (Elliot & McGregor, 2001) so prepreke na poti do razvoja proaktivnega vedenja.

Zanimiva je tudi pregled demografskih spremenljivk v raziskavi. Če pogledamo strukturo anketirancev glede na spol, je v raziskavi sodelovalo več moških kot žensk. Na vprašalnik je namreč odgovorilo 116 moških in le 46 žensk. Od tega v prvem podjetju 40 moških in 20 žensk, v drugem podjetju pa 76 moških in 26 žensk. Vzorec udeležencev je bil izredno uravnotežen. Prvi razlog za takšno strukturo je spolna struktura zaposlenih v podjetju, kjer prevladujejo moški. Hkrati pa bi rezultati lahko potrjevali ugotovitev Maurer et al. (2003), ki so v svoji raziskavi ugotovili, da so moški v povprečju bolj proaktivni kot ženske. V raziskavo smo vključili spremenljivko starost na podlagi ugotovitev avtorjev van Veldhoven in Dorenbosch (2008), da je starost pozitivno povezana s proaktivnostjo na delu in kadrovskimi praksami. V naši raziskavi je sodelovalo 54 % mlajših od 35 let in približno 46 % starejših od 35 let, vsi pa so s svojim sodelovanjem pokazali določeno proaktivnost, tako mlajši, kot tudi starejši. Van Veldhoven in Dorenbosch (2008) namreč ugotavljata, da proaktivno vedenje ni vezano izključno na mlajše, ampak se tako vedejo tudi starejši, saj imajo že določen psihološki in čustveni kapital in k organizaciji doprinašajo velik delež dodane vrednosti. Podobno bi lahko veljalo za raven izobrazbe. V našo raziskavo so se vključili predvsem anketiranci s VII. (z 39,5 %) in VI. (23,5 %) stopnjo izobrazbe. Medtem ko v obeh podjetjih prevladujejo zaposleni z visokošolsko in celo srednješolsko izobrazbo. Glede na to lahko sklepamo, da višja stopnja izobrazbe spodbuja, da so zaposleni bolj proaktivni, bolj samozavestni, znajo prepoznavati probleme, oblikovati rešitve (LePine & Van Dyne, 1998) in s tem spreminjati okolje v svoji organizaciji.

Izveden teoretični pregled in empirična raziskava dopolnjujeta in nagrajujeta nekaj že obstoječih raziskav. Grant in Ashford (2008) opažata, da je bilo proaktivno vedenje v preteklosti preveč preučevano v izolaciji od drugih vplivov, vedenj oziroma kontekstov. Crant (2000) spodbuja, da je potrebno proaktivno vedenje v prihodnosti preučevati v novih kontekstih in ne le ugotavljati nove pristope k identificiranju osebnih dispozicij in posledic proaktivnosti. Z večnivojsko analizo smo želeli prispevati k razumevanju proaktivnosti v

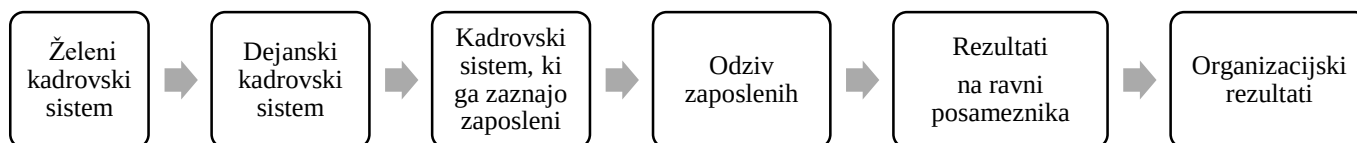
povezavi s kadrovskimi sistemi in motivacijskimi klimami. Batistič et al. (2016) izpostavijo potrebo po holističnem pogledu na preučevanje organizacije, ki temelji na večnivojski teoriji organizacije, ter povezovanju klim in kadrovskih sistemov. Primarni cilj večnivojskega pristopa k preučevanju je identifikacija načel, ki omogočajo boljše razumevanje in integrirani pogled na procese, konstrukte, odnose in druge pojave, ki se odvijajo med vsemi nivoji v organizaciji. Večnivojski pristop zajema zbiranje podatkov na ravni posameznikov in nato še zbiranje podatkov na ravni socialnih sistemov (saj se posamezniki združujejo v skupine) v katere so vključeni (Kozlowski & Klein, 2000). Avtorja še izpostavita, da je raziskovanje običajno sistemsko ločeno na nivo organizacije, skupine in posameznika, zato obstaja nevarnost, da je raziskovanje osredotočeno na kolektivno vedenje, s tem pa bi prezrli individualna odstopanja. Z našo raziskavo smo to želeli preseči.

Prav tako v preučevanje vključimo motivacijske klime, ki izhajajo iz teorije doseganja ciljev, in s tem dopolnujemo raziskavo Batistič et al., (2016) in Mossholder et al. (2011), ki vpeljujejo koncept relacijskih klim v preučevanje proaktivnega vedenja. Njihova analiza preučuje dve relacijski klimi - skupnostno (angl. *communal-sharing climate*) in tekmovalno klimo (angl. *market-pricing climate*). Skupnostna klima ustvarja varno okolje za zaposlene, krepi zaupanje, sopomoč, pozitivno atmosfero in prispeva k proaktivnejšemu vedenju (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Gre za klimo, ki ima podobne značilnosti kot v našem primeru mojstrska motivacijska klima. Tekmovalna klima pa spodbuja posameznika k bolj preračunljivim, spremenljivim in kratkoročnim odnosom, saj so odločitve odvisne od stroškov, ki jih ima posameznik, da nekaj naredi oziroma od donosnosti svoje naložbe (Mossholder et al., 2011). Klima ima določene značilnosti uspešnostne motivacijske klime, ki jo preučujemo v naši raziskavi.

Avtorji ugotavljajo, da v spodbujajočem okolju podjetja z visoko intenzivnim kadrovskim sistemom, ki temelji na pripadnosti, in nizko intenzivno skupnostno relacijsko klimo krepijo proaktivno vedenje. Enako dosegajo podjetja v okolju z manj pravili, ki vodijo nizko intenziven kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog, ter je prisotna močna tekmovalna klima. Za spodbujanje proaktivnega vedenja je lahko ustrežnejši tekmovalen in bolj odprt kontekst (angl. *laissez-faire*) kot kontekst v katerem podjetje v zaposlene nadpovprečno vlaga in skrbi za popolnost stanja (angl. *nurturing*) (Batistič et al., 2016).

Na podlagi opisanega lahko sklepamo, da je izredno pomembno preučevanje organizacijskih rezultatov preko večnivojskega pogleda. Izpostavili smo že, da imajo kadrovski sistemi, s pripadajočimi politikami, velik vpliv na končne organizacijske rezultate, sklepamo in opozarjamo pa tudi na dejstvo, da je izrednega pomena nivo posameznika in njegovo zaznavanje kadrovskih praks (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005). Ugotavljamo, da je lahko zaznavanje le teh na ravni posameznika drugačno kot je komunicirano. Tako v naši raziskavi kot raziskavah avtorjev Pensgaard in Roberts (2002), Kinnie et al. (2005), Mossholder et al. (2011), Nerstad et al. (2013) in Batistič et al. (2016) se kaže vzorec, ki povezuje diskutirane konstrukte in je povzet na Sliki 11.

Slika 11: Grafični prikaz povezav med kadrovskimi politikami in praksami, zaznavanjem le teh s strani zaposlenih, njihovimi odzivi in končnimi rezultati.



Povzeto in prirejeno po N. Kinnie, S. Hutchinson, J. Purcell, B. Rayton & J. Swart, Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all, 2005.

Razumeti je potrebno, da na proaktivno vedenje, ki je v našem primeru želeni rezultat na ravni posameznika, vplivamo preko različnih ravni. Kinnie et al. (2005) izpostavijo, da imajo prakse kot so ocenjevanje, izobraževanje, vključevanje in druge velik vpliv na zaznavanje zaposlenih kakšen kadrovski sistem obstaja v podjetju. V skladu s temi zaznavanji se oblikuje motivacijska klima, ki imata skupaj pomembno vlogo odražanja in krepiteve širše organizacijske klime.

Povzamemo lahko, da kadrovski sistemi in situacijski dejavniki (v našem primeru motivacijske klime) na organizacijski ravni ustvarjajo pogoje, ki spodbujajo ali zavirajo določena vedenja na ravni posameznikov. Sklepamo, da lahko elementi, ki vznikajo na nižjih ravneh (angl. *bottom-up approach*), igrajo ključno vlogo in so celo bolj pomembni od konstruktov, ki prihajajo od zgoraj navzdol (angl. *top-down approach*). Ugotavljamo, da ne obstaja univerzalnega recept za optimalno kombinacijo kadrovskih sistemov in motivacijski klimi, saj so le ti medsebojno odvisni in pogojeni še z drugimi elementi, ki jih nismo vključili v analizo. Z raziskavo prispevamo k boljšemu razumevanju kontekstualnih dejavnikov na proaktivno vedenje, ter izpostavljamo, da obstajajo negativni konteksti, kjer zaposleni kljub vsemu prevzamejo proaktivno vedenje, čeprav tega ne pričakujemo.

5.2 Prispevki za prakso

Z raziskavo smo želeli oblikovati priporočila za managerje v podjetjih, ki želijo povečati proaktivnost zaposlenih. Ugotavljamo, da kadrovski sistemi in motivacijske klime res vplivajo na proaktivno vedenje zaposlenih. Managerji se morajo zavedati institucionalnega mehanizma, kot so kadrovski sistemi, ki lahko z vrha oblikujejo in manipulirajo z zaznavanjem motivacijske klime. Hkrati pa se morajo zavedati, da je izredno težko zaznati elemente, kot so klime, ki se pojavijo na nižjih ravneh v organizacijskem kontekstu. Za to je potrebno natančno in sistematično opazovanje. Ko razumemo, kakšna motivacijska klima v podjetju prevladuje, lahko sistem kadrovskih konfiguracij prilagodimo in oblikujemo tako, da spodbuja ali zavira določene ciljne usmerjenosti in zaznavanje zaposlenih v smer, ki je bolj ugodna za doseganje strateških organizacijskih ciljev.

Dokazali smo, da lahko v različnih kombinacijah sistemov in klim dosežemo dvig proaktivnosti, vendar nismo našli univerzalnega pravila za njihovo oblikovanje. Sklepamo lahko, da bo največja proaktivnost prisotna v primeru kadrovskega sistema, ki temelji na pripadnosti in mojstrske klime. Kar od podjetij zahteva velike investicije v zaposlene in oblikovanje organizacijske klime, ki predstavlja enega največjih izzivov v organizacijah. Na drugi strani pa lahko podjetja, ki delujejo v izredno konkurenčnem okolju, kjer je pomembna učinkovitost, ugotovijo, da je kombinacija kadrovskega sistema, ki temelji na izpolnjevanju nalog z uspešnostno klimo najbolj primerna izbira. Čeprav v pregledu literature večkrat izpostavimo negativne posledice omenjenih konstruktov, z raziskavo v podjetjih ugotovimo, da lahko njuna kombinacija deluje izredno ugodno na povečanje proaktivnosti zaposlenih.

Podjetja morajo poskrbeti, da vse komponente kadrovskega sistema gradijo enovito in pravilno razumevanje zaposlenih, kaj je sprejemljivo in kaj ni, kakšno vedenje se spodbuja, hkrati pa morajo poznati pravila in prakse, ki so v podjetju izvajane. Koherentnost med njimi bo prispevala k boljšemu razumevanju in implementaciji želenega sistema in klim. S tem pa se izognemo napačnemu zaznavanju zaposlenih o tem, kakšna ciljna osredotočenost je pomembna v podjetju, na kar opozori Mossholder et al. (2011). Pri implementaciji kadrovskega sistema, ki temelji na pripadnosti, morajo biti managerji pozorni, da z nagrajevalnim sistemom, ocenjevanjem in oblikovanjem dela signalizirajo timsko delo, sodelovanje, deljenje znanja in informacij. Poleg tega lahko managerji klimo oblikujejo z lastnim zgledom in s tem pokazati katera vedenja, značilnosti in kompetence so za želeno. Lepak et al. (2006) predlagajo, da managerji oblikujejo sisteme s pravili in praksami, ki so osredotočene na eno ali vsa tri področja:

- razvoj znanja, sposobnosti in veščin;
- razvoj motivacije in vloženega truda zaposlenih;
- razvoj priložnosti, kjer zaposleni lahko prispevajo svoj delež.

Na področju razvoja znanja, sposobnosti in veščin managerji lahko v postopku selekcije vpeljejo zaposlitvene teste, obsežnejše intervjuje, notranje napredovanje, politika izobraževanja pa lahko zajema programe socializacije, treninge vodenja, ekipni trening in podobno. Na področju motiviranja in povečanja vloženega truda zaposlenih organizacije lahko razvijejo program za varno delovno mesto, formalno ocenjevanje, 360-stopinjsko nagrajevanje, variabilni del plače, delitev dobička, bonusi in podobno. Na področju razvoja priložnosti, kjer zaposleni lahko prispevajo lastni delež organizacijam predlagamo večje vključevanje zaposlene v aktivnosti in odločanje, opolnomočenje, mehanizme za pritožbe, deljenje informacij, rotacijo delovnih mest, razširitev delovnih mest, avtonomijo, delo v timih, projekte skupine in podobno (Lepak et al., 2006).

Vzpostavitev pravega kadrovskega sistema, ki bo organizaciji prinašal največjo dodano vrednost, je odvisna od identifikacije, katere skupine zaposlenih v podjetju obstajajo, njihovih karakteristik in oblikovanja različnih »snopov« kadrovskih politik in praks. Lepak

in Snell (2002) predlagata, da je skupina zaposlenih z visoko unikatnostjo in strateško vrednostjo deležna večjih investicij, kot so interna in eksterna izobraževanja, trening, opolnomočenje, načrtovanje kariere in podobno. Na drugi strani pa morajo podjetja vlagati tudi v zaposlene, ki jih zlahka nadomesti in so dostopni na trgu delovne sile (Kinnie et al., 2005), saj lahko vlaganje in oblikovanje takšne delovne sile prinaša podjetju dodatno fleksibilnost.

Kinnie et al. (2005) ugotavljajo, da je uspešnost zaposlenih in njima predanost organizaciji pozitivno povezana z zadovoljstvom kadrovskih praks. Določena skupina, kot so visoko specializirani zaposleni, bodo potrebovali kadrovski sistem, ki bo odražal organizacijsko podporo njihovem delu, kot so priložnosti za karierni razvoj, vključevanje v procese odločanja in ustrezen nagrajevalni sistem. Skupina zaposlenih, za katere je pomembna visoka produktivnost in učinkovitost in je deležna sistematičnega treninga, razvoja veščin in agresivnejšega iskanja novozaposlenih, bo dosegla višjo produktivnost, kot če te investicije v njih ne bi bilo (Koch & McGarth, 1996). Avtorici izpostavita, da se takšne investicije v zaposlene povrnejo, še posebno v kapitalno intenzivnih panogah.

Edina skupna značilnost pravega kadrovskega sistema je dejstvo, da mora imeti vsaka skupina zaposlenih svoj paket kadrovskih politik in praks na področju nagrajevanja in napredovanja, komunikacije in svobodo, da ustvarijo primerno ravnotežje med družino in kariero (Wright & Boswell, 2002; Kinnie et al., 2005). Izjemno pomembno pa je, da se dopolnjuje s pravo klimo, za katero velja podobno pravilo. Za ustvarjanje prave klime je pomembno poznavanje ciljne osredotočenosti posameznikov. Slednje lahko podjetja dosežejo z ustreznim procesom selekcije, razgovori in obojestranskimi povratnimi informacijami. Utrjujejo lahko pričakovane ciljne osredotočenosti in vedenja z lastnim zgledom in lastnim vodenjem, neprestano osebno refleksijo, ocenjevanjem in prilagajanjem, kako komunicirajo klimo in njene elemente ter ocenjujejo in izboljšujejo učinkovitost klime, ki jo ustvarjajo znotraj delovne skupine (Dragoni, 2005).

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kljub želji, da bi bila raziskava čim bolj celovita, smo na poti naleteli na nekaj omejitev. Prva je vzorec, ki je bil izredno majhen. Majhnost vzorca vpliva na statistično značilnost in zanesljivost podatkov. Če bi anketo izpolnjevali tudi manj proaktivni, bi mejo proaktivnosti znižali, hkrati pa bi verjetno predstavili drugačno zaznavanje klim, kot so jih anketiranci zaznavali. Z večjim vzorcem bi dobili popolnejšo sliko povezanosti med preučevanimi konstrukti.

Druga omejitev je vprašalnik, ki je od zaposlenih zahteval večjo mero samokritičnosti. Primer vprašanj: »Odlikujem se v prepoznavanju priložnosti« ali pa: »Če vidim nekaj, kar mi ni všeč, to popravim« in: »Dobro priložnost opazim precej pred drugimi.« Anketiranec je moral na vprašanja iskreno in kritično odgovarjati. V tem primeru bi bilo predlagali, da

zaposleni ocenjuje sodelavce, ki niso specifično opredeljeni. S tem bi se izognili problemu samokritičnosti, bi pa naleteli na problem prevelike kritičnosti, skritih zamer ali slabe klime v podjetju, kar bi ponovno lahko vplivalo na rezultate. Enak pristop bi morali upoštevati pri ocenjevanju kadrovskega sistema. Tega so v našem primeru ocenjevali le kadrovniki, ki so specializirani na tem področju, natančno poznajo cilje na tem področju, kakšne politike in prakse se izvajajo in s kakšnim namenom. Vendar je lahko zaznavanje sistema med zaposlenimi drugačno. Eden od predlogov za nadaljno raziskovanje je izboljšava na tem področju. Predlagamo navzkrižno ovrednotenje sistema, motivacijskih klim in proaktivnosti.

Naslednja omejitev je zagotovo osredotočenje le na kadrovske sisteme in motivacijske klime, s tem pa smo izključili druge faktorje, ki lahko vplivajo na proaktivno vedenje. Na proaktivno vedenje posameznika lahko vplivajo relacijske klime (Batistič et al., 2016), podpora nadrejenega (Škerlavaj et al., 2014), socializacija (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000), stroški takšnega vedenja (Grant & Ashford, 2008) in drugi dejavniki. Nadaljnje raziskave bi lahko poleg kadrovskih sistemov in motivacijskih klim, zajemale druge kontekstualne dejavnike, ki imajo potencial vplivanja na proaktivnost.

Preučevanje kombinacij konstruktov in njihove intenzivnosti bi morda podalo še bolj natančno razumevanje, kakšna kombinacija le teh je najbolj ustrezna. V našem primeru zaposleni v obeh podjetjih skoraj identično zaznavajo raven mojstrske in uspešnostne klime. Pri tem se postavlja vprašanje ali gre za nekonsistentost pri vodenju kadrovskih sistemov, ki ne uspejo proizvesti močne klime, saj komunicirajo nasprotna si sporočila o pričakovanem vedenju zaposlenih (Mossholder et al., 2011) ali zgolj za dejstvo, da najprimernejši kadrovski sistem ni osredotočen le na eno področje, ampak na več (Lepak et al., 2006).

Strateški cilji, ciljna osredotočenost in strategija podjetja je odvisna tudi od industrije oziroma sektorja, v katerem se nahaja. Podjetji v naši raziskavi delujeta v proizvodni industriji, kjer sta za uspeh pomembni inovativnost in učinkovitost, kjer sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog deluje pozitivno na dvig proaktivnosti, saj spodbuja maksimizacijo učinkovitosti. To pa ponovno predstavlja določeno omejitev. V raziskavo bi bilo za izboljšanje potrebno vključiti podjetja iz storitvenega sektorja, kjer učinkovitost ne predstavlja prednostnega cilja.

SKLEP

Zanimanje za preučevanje proaktivnega vedenja v različnih kontekstih je v zadnjih letih močno naraslo, pa vendar se jih veliko osredotoča le na predpostavke proaktivnosti, malo pa na rezultate, tako pozitivne kot tudi negativne (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Slednje ni nič presenetljivega, saj morajo organizacije delovati v izredno dinamičnem in tekmovalnem okolju, zato potrebujejo zaposlene, ki lahko pričakujejo probleme, jih zaznajo in rešujejo. Pasivno opravljanje vsakodnevnih in formalno določenih odgovornosti delovnega mesta ni preveč za želeno. Hkrati pa se morajo organizacije zavedati

pomembnosti zadrževanja proaktivnih zaposlenih in razviti zunanjo podobo privlačnega delodajalca, s katero bodo pridobile nove proaktivne zaposlene, saj lahko oboji predstavljajo trajnostni vir konkurenčne prednosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preučiti obravnavane tematike ter ugotoviti povezavo med strukturiranimi in formalnimi oblikami kadrovskega sistema ter ne-strukturiranimi in neformalnimi motivacijskimi klimami v organizaciji ter pojasniti, kakšen je vpliv na proaktivno vedenje zaposlenih v organizaciji. Na podlagi empirične raziskave v slovenskih podjetjih pa preveriti, ali v organizacijskem vsakdanjiku obstaja realna povezava med omenjenimi konstrukti. Nekateri avtorji namreč opozarjajo, da je potreba po večnivojskem pogledu na organizacijske rezultate in proaktivno vedenje (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Lepak et al., 2006; Grant & Ashford, 2008; Batistič et al., 2016).

Rezultati nakazujejo, da določene interakcije med konstrukti zagotovo obstajajo, vendar jih zaradi premajhnega vzorca nismo statistično potrdili v polnosti. Raziskava nakazuje, da sta tako kadrovskega sistema, ki temelji na izpolnjevanju nalog, kot sistema, ki temelji na pripravnosti, lahko ugodna za spodbujanje proaktivnosti. Vendar je negativna ali pozitivna povezava s proaktivnostjo in sistemi odvisna od kombinacij z motivacijskimi klimami. Sklepamo lahko, da precepcija klime igra v organizaciji pomembno vlogo, saj organizaciji in njenim managerjem omogoča, da popravljajo ali krepijo vedenja zaposlenih v smer želenega vedenja (Boxall & Macky, 2009). Ugotavljamo, da imajo elementi, ki vznikajo na nižjih ravneh vpliv navzgor, na prilagajanje in oblikovanje ustreznega kadrovskega sistema, in navzdol, neposredno na proaktivno vedenje zaposlenih. Sočasno pa so vedenjski vzorci med zaposlenimi oblikovani s strani formalnih organizacijskih struktur.

Zaključimo lahko, da z magistrsko nalogo izpolnjujemo cilje, ki smo si jih zadali v uvodu. S pregledom strokovne literature naredimo teoretični pregled izbranih kadrovskega sistema, motivacijskega klime, ki izhajajo iz teorije doseganja ciljev, in proaktivnega vedenja. V empiričnem delu na podlagi raziskave v podjetjih in statistične analize ugotavljamo njihovo medsebojno povezanost. S tem prispevamo k boljšemu razumevanju organizacijskega konteksta in vplivov na proaktivno vedenje. Magistrska naloga zajema pregled rezultatov, priporočila vodstvu in omejitve raziskave. Ob koncu lahko **temeljno tezo** magistrske naloge, ki je trdila, da na proaktivno vedenje zaposlenih v organizaciji vplivajo tako kadrovskega konfiguracijskega sistemi kot motivacijske klime, **potrdimo**.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.
2. Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
3. Ames, C., & Ames, R. (1984). Systems of Student and Teacher Motivation: Toward a Qualitative Definition. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 535-556.
4. Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
5. Arthur, B. J. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Review*, 45(3), 488-506.
6. Arthur, B. J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-667.
7. Ashford, S. J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *The Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
8. Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
9. Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-129.
11. Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
12. Bateman, T., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
13. Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Review*, 34, 579-588.
14. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
15. Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
16. Belschak, F. D., & Den Hertog, D. (2010). Being proactive at work - Blessing or bane? *The Psychologist*, 23(11), 886-889.
17. Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.

18. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
19. Buch, R., Nerstad, C., & Säfvenbom, R. (2017). The interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 27, 245-253.
20. Crant, M. J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
21. Delaney, T. J., & Huselid, A. M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
22. Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
23. DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
24. Devanna, M. A., & Tichy, N. (1992). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless organization. *Human Resource Management*, 29(4), 455-471.
25. Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.
26. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
27. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
28. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
29. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
30. Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and Avoidance Achievement Goals and Intrinsic Motivation: A Mediational Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.
31. Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 X 2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
32. Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: an overview of validity. *Human performance*, 14(1), 97-124.
33. Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: a longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 221-234.
34. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.

35. Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
36. Gensemer, S., & Kanagaretnam, K. (2004). Alliances and Cost Declaration. *Managerial and Decision Economics*, 25(3), 121-136.
37. Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
38. Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397.
39. Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
40. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
41. Hofmann, D. A., & Strickland, O. L. (1995). Task performance and satisfaction: Evidence for a task- by ego-orientation interaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(6), 495-511.
42. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
43. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
44. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, C. J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
45. Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
46. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. V B. Staw, & R. Sutton, *Research in organizational behavior* (str. 169-211). Greenwich: CT: JAI Press.
47. Keegan, R., Spray, C., Harwood, C., & Lavalley, D. (2010). *From 'motivational climate' to 'motivational atmosphere': a review of research examining the social and environmental influences on athlete motivation in sport*. Hauppenage, New York: US: NovaScience Publications.
48. Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
49. Koch, J. M., & McGarth, G. R. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
50. Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. V S. W. Kozlowski, &

- K. J. Klein, *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (str. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
51. Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87, 497-505.
 52. Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, self-discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41(2), 97-129.
 53. Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, J. F. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34, 328-337.
 54. Lau, S., & Nie, Y. (2008). Interplay between personal goals and classroom goal structures in predicting student outcomes: A multilevel analysis of person-context interactions. *Journal of educational psychology*, 100(1), 15-29.
 55. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
 56. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
 57. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
 58. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
 59. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 60. Maehr, M. L., & Meyer, H. A. (1997). Understanding Motivation and Schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*, 9(4), 371-409.
 61. Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
 62. Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in workrelated learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.
 63. Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
 64. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
 65. Mossholder, W. K., Richardson, A. H., & Settoon, P. R. (2011). Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33-52.

66. Nerstad, C. G., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2231-2250.
67. Nicholls, J. G. (1984). Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
68. Nieves, J., & Osorio, J. (2017). Commitment-based HR systems and organizational outcomes in services. *International Journal of Manpower*, 38(3), 432-448.
69. Ntoumanis, N., & Biddle, S. J. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17, 643-665.
70. Ouchi, G. W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
71. Palthe, J., & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287-308.
72. Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
73. Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *The Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
74. Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 538-556.
75. Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2002). Elite athletes' experiences of the motivational climate: The coach matters. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 12, 54-59.
76. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74, 71-80.
77. Ring, S. P., & de Ven, V. A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
78. Rogelj, R., & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza: Zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Rousseau, M. D., & Parks, M. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
80. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
81. Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22(3), 758-798.
82. Skaalvik, E. M. (1997). Self-Enhancing and Self-Defeating Ego-Orientations: Relations with Task and Avoidance Orientation, Achievement, Self-Perceptions, and Anxiety. *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 71-81.
83. Skaalvik, E. M. (2002). Self-Enhancing and Self-Defeating Ego Goals in Mathematics Lessons: Relationships Among Task and Avoidance Goals, Achievement, Self-Perceptions, Anxiety, and Motivation. *International Journal of Educology*, 16(1), 54-76.

84. Straud, C., Cassill, M. M., & Fuhrman, R. (2015). The role of the Five Factor Model of personality with proactive coping and preventative coping among college students. *Personality and Individual Differences*, 83, 60-64.
85. Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of vocational behavior*, 100(1), 15-26.
86. Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25, 987–1000.
87. Tsui, S. A., Pearce, L. J., Porter, W. L., & Tripoli, M. A. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
88. van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131.
89. VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
90. VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback-Seeking Process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
91. Walton, E. R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
92. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
93. Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
94. Wolters, C. A. (2004). Advancing achievement goal theory: using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96(2), 236-250.
95. Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
96. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
97. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Postopek izračuna interakcij pri univariatni analizi variance	5
Priloga 3: Izpisa rezultatov SPSS za univariatno analizo variance (primer uspešnostne klime)	6
Priloga 4: Slovar angleških izrazov uporabljenih v magistrski nalogi	8

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

v sklopu svoje magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani preučujem pomen in vlogo kadrovskih sistemov in motivacijskih klim v podjetju ter njun vpliv na proaktivno vedenje. Raziskava je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v namen analize za magistrsko nalogo. Anketa ima 3 sklope vprašanj in vam bo vzela približno 10 minut. Ker ste ključna skupina zaposlenih v podjetju, je anketa za nekaj vprašanj daljša.

Že vnaprej se zahvaljujem za odgovore,

Klara Curk

1. Naslednje trditve nam bodo pomagale pri opisu, kaj je v podjetju ocenjeno kot uspešno. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Za vsako od trditev se v skladu z vašim zaznavanjem odločite, do katere mere se z njo strinjate. V mojem oddelku / delovni skupini ali v podjetju...

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Malo se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Malo se strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Je prisotno tekmovalno rivalstvo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	6	7
Spodbuja se k sodelovanju in izmenjavi misli in idej.	1	2	3	4	5	6	7
Izogiba se situacijam, kjer bi se lahko ostalim zdelo, da posameznik dela slabo.	1	2	3	4	5	6	7
Delovni dosežki se merijo na podlagi primerjav z dosežki sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
Poudarja se učenje in razvoj vsakega posameznika.	1	2	3	4	5	6	7
Spodbuja se rivalstvo med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	6	7
Spodbujata se sodelovanje in vzajemna delitev znanja.	1	2	3	4	5	6	7
Notranja tekmovalnost se spodbuja, da bi se doseglo kar najboljše rezultate.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposlene se spodbuja k uporabi novih metod za reševanje problemov med delovnim procesom.	1	2	3	4	5	6	7
Zgolj zaposleni, ki dosežejo najboljše rezultate/dosežke, so predstavljeni kot zgled.	1	2	3	4	5	6	7
Pomembno je, da se ostalim ne pokaže lastno pomanjkanje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Menim, da je eden od ciljev v podjetju, da se vsak posameznik počuti, kot da igra pomembno vlogo v delovnem procesu.	1	2	3	4	5	6	7
Pomembno je, da ne izpadeš nič	1	2	3	4	5	6	7

manj sposoben od ostalih.							
Posameznika se spodbuja, da deluje kar se da dobro, da bi dosegel nagrade (kot so višja plača, bonusi, počitnice, darila).	1	2	3	4	5	6	7
Vsi imajo pomembno in jasno zadolžitev med delovnim procesom.	1	2	3	4	5	6	7
Posameznikove dosežke se primerja z dosežki sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
Posameznik je nagrajen (npr. višja plača, bonusi, počitnice, darila), če je bolj uspešen/na od sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
Menim, da se v podjetju na splošno izogiba nalogam, kjer bi lahko posameznik razkril pomanjkanje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	7

2. Naslednji sklop vprašanj se nanaša na vašo proaktivnost. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Za vsako od trditev se v skladu z vašim zaznavanjem odločite, do katere mere se z njo strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Malo se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Malo se strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Če vidim nekaj kar mi ni všeč, to popravim.	1	2	3	4	5	6	7
Ne glede na ovire in izzive pred mano, če v nekaj verjamem, to uresničim.	1	2	3	4	5	6	7
Rad sem šampijon svojih idej, četudi mi drugi nasprotujejo.	1	2	3	4	5	6	7
Odlikujem se v prepoznavanju priložnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Vedno iščem nove in boljše načine opravljanja nalog.	1	2	3	4	5	6	7
Ves čas iščem načine, kako bi izboljšal svoje življenje.	1	2	3	4	5	6	7
Vedno sem močno zagovarjal konstruktivne spremembe.	1	2	3	4	5	6	7
Nič ni bolj vznemirljivega kot videti, kako se moje ideje uresničijo.	1	2	3	4	5	6	7
Zagovarjam svoje ideje, čeprav jim drugi včasih nasprotujejo.	1	2	3	4	5	6	7
Ne glede na nasprotovanja, če v nekaj verjamem, mi bo uspelo.	1	2	3	4	5	6	7
Odličen sem v iskanju novih priložnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Dobro priložnost velikokrat opazim pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7

3. Naslednje trditve nam bodo pomagale pri razpoznavanju kadrovskega sistema v podjetju. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Za vsako od trditev se v skladu z vašim

zaznavanjem odločite, do katere mere se z njo strinjate. V podjetju...

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Malo se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Malo se strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposleni opravljajo delovne naloge, ki jim dopuščajo uvajanje sprememb v načinu izvedbe dela.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delovne naloge, ki so izjemno preproste.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delo, ki jih opogumijo, da sprejemajo odločitve.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delo, ki ima visoko stopnjo varnosti zaposlitve.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delovne naloge, ki so dobro definirane.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delo, ki vključuje širok nabor delovnih nalog.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni opravljajo delo, ki vključuje rotacijo delovnih mest.	1	2	3	4	5	6	7
Procesi iskanja in izbire zaposlenih poudarjajo notranje napredovanje.	1	2	3	4	5	6	7
Procesi iskanja in izbire zaposlenih se osredotočajo na izbiro najboljšega kandidata ne glede na konkretno delovno mesto.	1	2	3	4	5	6	7
Procesi iskanja in izbire zaposlenih dajejo prednost potencialu kandidatov za učenje.	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene so celovite.	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene so nenehne, kontinuirane.	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene se osredotočajo na sledenje postopkom, pravilom in predpisom.	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene skušajo povečati kratkoročno produktivnost.	1	2	3	4	5	6	7
Aktivnosti na področju usposabljanja za zaposlene stremijo k razvoju za podjetje specifičnih spretnosti in znanj.	1	2	3	4	5	6	7
Ocena uspešnosti zaposlenih temelji na ocenah različnih virov (sodelavcev, nadrejenih, podrejenih).	1	2	3	4	5	6	7

Ocena uspešnosti zaposlenih temelji na skladnosti z pričakovanim vedenjem, postopki in standardi.	1	2	3	4	5	6	7
Ocena uspešnosti zaposlenih poudarja učenje zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	7
Ocena uspešnosti zaposlenih se osredotoča na prispevek zaposlenega k strateškim ciljem.	1	2	3	4	5	6	7
Ocena uspešnosti zaposlenih vključuje povratno informacijo o njihovem napredku.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih je osredotočeno predvsem na kratkoročno doseganje rezultatov.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih vključuje obsežen paket dodatnih nefinančnih ugodnosti.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih temelji na urni postavki.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih zajema programe lastništva delnic za zaposlene.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih nudi spodbude za generiranje novih idej.	1	2	3	4	5	6	7
Nagrajevanje zaposlenih temelji na fiksni plači.	1	2	3	4	5	6	7

4. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? (označite)

Manj kot srednja šola

III. stopnja - nižje poklicno izobraževanje (2 letno)

IV. stopnja - srednje poklicno izobraževanje (3 letno)

V. stopnja - gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje

VI/1. stopnja - višješolski program

VI/2. stopnja - visokošolski strokovni in univerzitetni program (1.bol st.)

VII. stopnja - univerzitetni program ali magisterij (2. bol. st.)

VIII/1. stopnja - Magisterij znanosti

VIII/2. stopnja - doktorat znanosti

5. V katero starostno skupino spadate? (označite)

Mladi zaposleni (25 - 34 let)

Zaposleni v srednjih letih (35 - 49)

Starejši zaposleni (50 let in več)

6. Spol (označite)

Moški

Ženski

PRILOGA 2: Postopek izračuna interakcij pri univariatni analizi variance

1. Povprečje vseh vrednosti

CommitmentHR=Mean(CM1,CM2,CM3,CM4,CM5,CM6,CM7,CM8,CM9,CM10,CM11,CM12,CM13,CM14,CM15,CM16,CM17,CM18,CM20).

COMPUTE **ComplianceHR**=Mean(CP1,CP2,CP3,CP4,CP5,CP7,CP8).

COMPUTE **Proactivity**=Mean(PRO_A1,PRO_A2,PRO_A3,PRO_A4,PRO_A5,PRO_A6,PRO_A7,PRO_A8,PRO_A9,PRO_A10,PRO_A11,PRO_A12).

COMPUTE **Mastery**=Mean(MOJSTR_KLIMA1,MOJSTR_KLIMA2,MOJSTR_KLIMA3,MOJSTR_KLIMA4,MOJSTR_KLIMA5,MOJSTR_KLIMA6).

COMPUTE **Performance**=Mean(USP_KLIMA1,USP_KLIMA2,USP_KLIMA3,USP_KLIMA4,USP_KLIMA5,USP_KLIMA6,USP_KLIMA7,USP_KLIMA8).

COMPUTE **Avoidance**=Mean(IZOGIB_USP_KLIMA1,IZOGIB_USP_KLIMA2,IZOGIB_USP_KLIMA3,IZOGIB_USP_KLIMA4).

2. Opisna statistika

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CommitmentHR	24	3,32	5,95	4,6216	,72687
ComplianceHR	24	3,29	5,86	4,4583	,60165
Proactivity	182	1,00	7,00	5,8434	,76411
Mastery	167	1,00	7,00	5,2735	1,28518
Performance	167	1,00	6,75	3,8924	1,20879
Avoidance	167	1,00	6,75	4,2365	1,16237
Valid N (listwise)	14				

3. Centriranje

COMPUTE **ComplianceHR_c**=ComplianceHR -4.4583

COMPUTE **CommitmentHR_c**=CommitmentHR - 4.6216

COMPUTE **Mastery_c**=Mastery - 5.273

COMPUTE **Performance_c**=Performance - 3.8924

COMPUTE **Avoidance_c**=Avoidance - 4.2365

4. Interaction termi

COMPUTE **COMxMastery**=CommitmentHR_c * Mastery_c.

COMPUTE **COMxPerformance**=CommitmentHR_c *Performance_c.

COMPUTE **COMxAvoidance**=CommitmentHR_c *Avoidance_c.

COMPUTE **CPLxMastery**=ComplianceHR_c * Mastery_c.

COMPUTE **CPLxPerformance**=ComplianceHR_c * Performance_c.

COMPUTE **CPLxAvoidance**=ComplianceHR_c * Avoidance_c

PRILOGA 3: Izpisa rezultatov SPSS za univariatno analizo variance (primer uspešnostne klime)

```
UNIANOVA Proactivity BY PODJETJE Performance0_1 WITH IZOBRAZBA
STAROSTNA_SKUPINA SPOL
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/PLOT=PROFILE(PODJETJE*Performance0_1)
/PRINT=DESCRIPTIVE
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN=IZOBRAZBA STAROSTNA_SKUPINA SPOL PODJETJE Performance0_1
PODJETJE*Performance0_1.
```

Univariate Analysis of Variance

		Notes
Output Created		28-FEB-2018 13:39:46
Comments		
Input	Data	F:\28.2.2018 - SPSS\Anketa_magistrskeNaloge.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	193
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the model.
Syntax		UNIANOVA Proactivity BY PODJETJE Performance0_1 WITH IZOBRAZBA STAROSTNA_SKUPINA SPOL /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE /PLOT=PROFILE(PODJETJE*Performance0_1) /PRINT=DESCRIPTIVE /CRITERIA=ALPHA(.05) /DESIGN=IZOBRAZBA STAROSTNA_SKUPINA SPOL PODJETJE Performance0_1 PODJETJE*Performance0_1.
Resources	Processor Time	00:00:00,70
	Elapsed Time	00:00:00,21

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
PODJETJE	1,0	Podjetje 1	57
	2,0	Podjetje 2	94
Performance0_1	,00		85
	1,00		66

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Proactivity

PODJETJE	Performance0_1	Mean	Std. Deviation	N
1,0 Podjetje 1	,00	5,9801	,72879	29
	1,00	5,9345	,69956	28
	Total	5,9577	,70855	57
2,0 Podjetje 2	,00	5,6086	,92809	56
	1,00	5,9320	,55102	38
	Total	5,7394	,80972	94
Total	,00	5,7354	,87887	85
	1,00	5,9331	,61328	66
	Total	5,8218	,77796	151

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Proactivity

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,451 ^a	6	,742	1,237	,291
Intercept	143,053	1	143,053	238,612	,000
IZOBRAZBA	,109	1	,109	,182	,671
STAROSTNA_SKUPINA	,156	1	,156	,261	,610
SPOL	,054	1	,054	,090	,765
PODJETJE	1,118	1	1,118	1,866	,174
Performance0_1	,681	1	,681	1,136	,288
PODJETJE * Performance0_1	1,144	1	1,144	1,909	,169
Error	86,331	144	,600		
Total	5208,669	151			
Corrected Total	90,782	150			

a. R Squared = ,049 (Adjusted R Squared = ,009)

PRILOGA 4: Slovar angleških izrazov uporabljenih v magistrski nalogi

a motivated action theory: motivacijsko akcijska teorije
achievement behaviour: vedenje, ki se osredotoča na doseganje rezultatov
achievement goal theory: teorija doseganja ciljev
bottom-up approach: pristop od spodaj navzgor
collaboration hr configuration: kadrovski sistem, ki temelji na sodelovanju
commitment hr configuration: kadrovski sistem, ki temelji na pripadnosti
common method bias: napaka zgolj ene perspektive
communal-sharing climate: skupnostna relacijska klima
compliance hr configuration: kadrovski sistem, ki temelji na izpolnjevanju nalog
ego oriented: cilji osredotočeni na posameznika
job-focused: osredotočenost na delovne naloge
laissez-faire: odprt kontekst
market based hr configuration: sistem kadrovskih konfiguracij, ki temeljijo na produktivnosti
market pricing climate: tekmovalnostna klima
market-pricing climate: tekmovalna relacijska klima
mastery climate: mojstrska motivacijska klima
nurturing: skrben kontekst
performance climate: uspešnostna motivacijska klima
performance-avoidance climate: klima izogibanja uspešnosti
productivity hr configuration: kadrovski sistem, ki temelji na produktivnosti
profession-centered: poklicno usmerjena organizacijska kultura
rbse – role breadth self-efficacy: samoučinkovitost vloge
self-defeating: samouničujoči cilji
self-enhancing: cilji osredotočeni na samoizboljšanje
skill-based pay: sistem nagrajevanja, ki se osredotoča ali poudarja sposobnost učenja posameznika
task oriented: cilji osredotočeni na delovne naloge
team-based pay: sistem nagrajevanja, ki se osredotoča ali poudarja deljenje informacij znotraj tima
top-down approach: pristop od zgoraj navzdol