

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED PSIHOLOŠKO POGODBO IN MOTIVACIJO
ZAPOSLENIH V STORITVENIH ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, junij 2016

MAJA KOTAR
NATALIJA GEČEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Kotar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med psihološko pogodbo in motivacijo zaposlenih v storitvenih organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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, _____

Podpis študentke: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Natalija Geček, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med psihološko pogodbo in motivacijo zaposlenih v storitvenih organizacijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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, _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PSIHOLOŠKA POGODBA	5
1.1 Opredelitev koncepta psihološke pogodbe	5
1.2 Pomen, vloga in prednost psihološke pogodbe	7
1.2.1 Vloga psihološke pogodbe v organizaciji	8
1.2.2 Prednosti uporabe psihološke pogodbe	9
1.3 Uspešnost in psihološka pogodba	9
1.4 Razmerje med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo	10
1.5 Kršitve psihološke pogodbe	12
1.5.1 Ukrepi proti kršitvi psihološke pogodbe	13
1.5.2 Spreminjanje psihološke pogodbe	14
1.6 Vrste in oblike psiholoških pogodb	15
1.6.1 Identifikacijska psihološka pogodba	18
1.6.2 Kalkulativna psihološka pogodba	20
1.6.3 Normativna psihološka pogodba	23
1.6.4 Transakcijska psihološka pogodba	24
1.6.5 Relacijska psihološka pogodba	25
1.6.6 Uravnotežena psihološka pogodba	27
1.7 Povezanost glavnih značilnosti psiholoških pogodb	27
1.8 Način merjenja psiholoških pogodb	30
1.9 Psihološka pogodba v času sodobnih kadrovskih praks	31
2 MOTIVACIJA, ODNOS DO DELA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH	32
2.1 Motiviranost zaposlenih	32
2.1.1 Definicija motivacije	34
2.1.2 Pomen motivacije za delo	35
2.1.3 Motivacijske teorije	37
2.1.4 Vsebinske motivacijske teorije.....	38
2.1.4.1 Maslowova teorija potreb	39
2.1.4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	41
2.1.4.3 Aldelferjeva ERG-teorija	43
2.1.4.4 McClellandova motivacijska teorija ali teorija treh potreb	44
2.1.5 Povzetek in kritična ocena vsebinskih motivacijskih teorij	45
2.1.6 Procesne motivacijske teorije	46
2.1.6.1 Vroomova teorija pričakovanj	47
2.1.6.2 McGregorjeva teorija X in Y	48
2.1.6.3 Teorija značilnosti dela ali Hackman-Oldhamov model	50
2.1.6.4 Adamsova teorija pravičnosti	52
2.1.6.5 Teorija cilja	53
2.1.7 Povzetek procesnih motivacijskih teorij	55

2.2	Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih	56
2.3	Zavzetost zaposlenih.....	61
2.4	Zaupanje zaposlenih	67
2.5	Uspešnost zaposlenih	69
2.6	Učinkovitost zaposlenih	72
3	RAZISKAVA PSIHOLOŠKE POGODBE V DVEH STORITVENIH ORGANIZACIJAH	73
3.1	Analiza stanja na področju managementa človeških virov v izbranih organizacijah	73
3.1.1	Predstavitev izbrane trgovske organizacije	74
3.1.2	Predstavitev izbrane bančne organizacije	79
3.2	Koncept raziskave.....	84
3.3	Metodologija raziskave	88
3.3.1	Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave	89
3.4	Podatki o udeležencih raziskave	92
3.5	Interpretacija rezultatov raziskave.....	94
3.5.1	Oblike psihološke pogodbe	95
3.5.2	Percepcija zaposlenih glede na odnos organizacije	98
3.5.3	Motivacijski dejavniki	105
3.5.4	Zavzetost zaposlenih	109
3.5.5	Povezanost psihološke pogodbe in percepcija zaposlenih glede na odnos do organizacije	114
3.5.6	Povezanost motivacije in izbranih trditev v sklopu psihološke pogodbe, ki izražajo motiviranost zaposlenih	117
3.5.7	Povezanost zavzetosti zaposlenih in motivacijskih dejavnikov ter nekaterih trditev v sklopu psihološke pogodbe, ki izražajo motiviranost zaposlenih..	118
3.5.8	Povezanost psihološke pogodbe in demografskih značilnosti	119
3.6	Preverjanje hipotez	120
4.	SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI S POMOČJO PSIHOLOŠKE POGODBE	127
	SKLEP	136
	LITERATURA IN VIRI	139
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe	20
Tabela 2: Prednosti in slabosti zaposlenih s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe	22
Tabela 3: Prednosti in slabosti zaposlenih z normativno obliko psihološke pogodbe	24
Tabela 4: Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov med organizacijo in zaposlenimi	27
Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela (po Herzbergu)	42
Tabela 6: Povezava Adelferjeve, Maslowove in Herzbergove teorije	45
Tabela 7: Rezultati raziskave Gallup 2011–2012	64
Tabela 8: Delež zaposlenih glede na vrsto pogodbe (v %) (31. 12. 2014)	77
Tabela 9: Razkritja zaposlenih (31. 12. 2015)	81
Tabela 10: Izobrazbena struktura	81
Tabela 11: Struktura anketirancev po socialno-demografskih dejavnikih	93
Tabela 12: Struktura po področju dela	94
Tabela 13: Cronbachova alfa za vprašalnik psihološke pogodbe	95
Tabela 14: Oblike psiholoških pogodb z določenimi dejavniki motivacije	96
Tabela 15: Analiza oblik psihološke pogodbe	97
Tabela 16: Cronbachova alfa za vprašalnik percepcije zaposlenih	98
Tabela 17: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije	99
Tabela 18: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije (ločeno Trgovina in Banka)	101
Tabela 19: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na starost	103
Tabela 20: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na stopnjo izobrazbe	103
Tabela 21: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na delovno dobo	104
Tabela 22: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na funkcijo	104
Tabela 23: Cronbachova alfa za vprašalnik motivacijskih dejavnikov	105
Tabela 24: Analiza motivacijskih dejavnikov	106
Tabela 25: Pomembnost motivacijskih dejavnikov v Trgovini	106
Tabela 26: Pomembnost motivacijskih dejavnikov v Banki	107
Tabela 27: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na starost	108
Tabela 28: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe	108
Tabela 29: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na delovno dobo	108
Tabela 30: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na funkcijo	109
Tabela 31: Cronbachova alfa za vprašalnik zavzetost zaposlenih	109
Tabela 32: Analiza zavzetosti zaposlenih po posameznih trditvah	110
Tabela 33: Analiza zavzetosti zaposlenih po Gallupu	111
Tabela 34: Zavzetosti zaposlenih glede na starostno skupino	113
Tabela 35: Zavzetosti zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	113
Tabela 36: Zavzetosti zaposlenih glede na delovno dobo	114
Tabela 37: Zavzetosti zaposlenih glede na funkcijo	114
Tabela 38: Povezanost psihološke pogodbe in percepcije zaposlenih	115
Tabela 39: Povezanost motivacije in izbranih trditvev v sklopu psihološke pogodbe	117

Tabela 40: Povezanost zavzetosti zaposlenih in motivacijskih dejavnikov	118
Tabela 41: Povezanost zavzetosti in izbranih trditev v sklopu psihološke pogodbe	118
Tabela 42: Povezanost psihološke pogodbe in demografskih podatkov.....	119
Tabela 43: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe	120
Tabela 44: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na starost	122
Tabela 45: Oblika psihološke pogodbe glede funkcijo zaposlenih.....	123
Tabela 46: Oblika psihološke pogodbe glede na stopnjo izobrazbe	124
Tabela 47: Oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo v organizaciji	124
Tabela 48: Oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo v organizaciji	125
Tabela 49: Kategorije motiviranosti	126
Tabela 50: Kategorije zavzetosti	126
Tabela 51: Zavzetost in identifikacijska psihološka pogodba.....	126
Tabela 52: Motiviranost in identifikacijska psihološka pogodba	127

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost posameznika, organizacije in končnih učinkov z mehanizmom psihološke pogodbe	10
Slika 2: Pričakovanja zaposlenega in organizacije	11
Slika 3: Model kršitve psihološke pogodbe	12
Slika 4: Štiri oblike psiholoških pogodb po Rousseaujevi glede na pogodbeni in časovni vidik	16
Slika 5: Tri oblike psiholoških pogodb po Mihaličevi glede na pogodbeni in časovni vidik	17
Slika 6: Primerjava psihološke pogodbe po Rousseaujevi in Mihaličevi definiciji	18
Slika 7: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	29
Slika 8: Maslowova hierarhija potreb	40
Slika 9: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin	51
Slika 10: Motivacijski krog.....	55
Slika 11: Povezanost zadovoljstva zaposleni in delovne uspešnost.....	66
Slika 12: Nivoji zavzetosti zaposlenih	67
Slika 13: Kadrovska strategija trgovske organizacije za obdobje 2014–2016.....	76

UVOD

Močna konkurenca in globalizacija poslovanja zahtevata stalno prilagajanje zahtevnemu kupcu in iskanje rešitev, ki omogočajo učinkovitejše in uspešnejše nastopanje na trgu. Ključ do uspeha tako temelji na znanju, ki ga v podjetje prinašajo, oplajajo in širijo zaposleni. Amit in Schoemaker (1993) sta že v začetku devetdesetih menila, da podjetje kot delodajalec ni več zmožno zagotavljati varnosti zaposlitve vsem svojim zaposlenim. Zato se podjetja zavedajo pomena ustreznega ravnanja z zaposlenimi. Zaposleni so človeški kapital in imajo potencial, ki ga je potrebno razvijati. Zaposleni z veliko znanja in izkušenj, ki so jih pridobili z delom in z vlaganjem podjetja, lahko iz podjetja odidejo ob vsaki boljši priložnosti. S seboj odnesejo ne le znanje kot intelektualno lastnino, ampak tudi informacije, ki so za podjetje pomembne, včasih celo posel in poslovne partnerje. Podjetja morajo znati zadržati dobre zaposlene na način, ki je zadovoljiv za oba. Pri zaposlitvenem odnosu je potrebno zaposlenim z znanjem ponuditi nekaj več in ustrezen razlog, da želijo ostati v podjetju ter mu prinašati doprinos (Zupan, 2009).

Delodajalca in zaposlene vežejo formalne zaveze, podpisane v pogodbi o zaposlitvi, ki prične veljati s prvim dnevom nastopa na delovnem mestu. Na drugi strani obstaja psihološka pogodba, ki opredeljuje pričakovanja zaposlenih in pričakovanja podjetja ter lahko nastopi že veliko pred formalnim podpisom pogodbe med zaposlenim in delodajalcem (Mihalič, 2007). Psihološka pogodba se v različnih obdobjih spreminja. Če je bila dosedanja prvina psihološke pogodbe pripadnost in prizadevnost zaposlenih v povezavi z varnostjo zaposlitve, ki jo je nudilo podjetje, je prvina nove psihološke pogodbe zaposljivost, kar še vedno velja (Waterman, Waterman, & Collard, 1994). Delodajalec tako danes zaposlenemu ne more več zagotavljati varnosti zaposlitve, lahko pa mu omogoča pridobivanje izkušenj in znanja, ki mu bodo omogočila večjo zaposljivost na trgu dela. Zaposleni imajo pričakovanja pri svojem delu in do svojega delodajalca, ki jih ne izražajo glasno, vendar močno vplivajo na njihovo zavzetost (Lipičnik, 2002, str. 479–482).

Merjenje poslovne uspešnosti s finančnimi kazalniki podjetju ne zagotavlja uspešne in varne prihodnosti. Vodilni v organizacijah se morajo zavedati, da ni dovolj le stremeti k pridobivanju svežega kapitala, tehnologiji, optimizaciji procesov in s tem pridobivati konkurenčno prednost. Pozornost morajo posvetiti spoznavanju potreb in pričakovanj zaposlenih, saj dobri poslovni rezultati in večja produktivnost izhajajo iz zadovoljnih in zavzetih zaposlenih, ki so motivirani (Rousseau, 1996).

Rousseau (1996) tudi poudarja, da morajo vodilni v podjetju nameniti večjo pozornost zaposlitvenim odnosom, ki so relacijski, saj je njihov poudarek na dolgoročnem odnosu med zaposlenimi in podjetjem ter so bolj jasno določeni. Relacijski zaposlitveni odnosi združujejo ekonomske motivatorje (plača, vrednostne nagrade in ugodnosti) in tudi psihološke motivatorje (upoštevanje predlogov in interesov zaposlenih, sodelovanje pri pomembnih odločitvah, spoštovanje dosežkov, podpora zaposlenim itd.) Kot navaja

Mihaličeva (2007), je oblika psihološke pogodbe povezana s socialno-demografskimi značilnostmi zaposlenega – starost, stopnja izobrazbe, delovna doba v organizaciji itd. Socialno-demografski profil zaposlenih je v podjetjih zelo raznolik in se spreminja glede na strategijo zaposlovanja.

Vloga psihološke pogodbe je strateškega pomena, saj upoštevanje oblik psihološke pogodbe zaposlenih pri delu in uporaba sistema psihološke pogodbe v organizaciji vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in njihove lojalnosti. Vpliva na razvoj odprte komunikacije, organizacijsko klimo, medsebojne odnose v organizaciji ter posledično na večjo uspešnost in učinkovitost vseh udeležencev v organizaciji. S tem se izboljšujejo konkurenčnost, profitabilnost in intenzivnejši razvoj organizacije (Mihalič, 2007). Oblike psihološke pogodbe, kot jih navaja Rousseaujeva (1996), so relacijska, transakcijska, uravnotežena in tranzicijska. Čiste oblike psihološke pogodbe, kot jih navaja Mihaličeva (2007), so identifikacijska, kalkulatívna in normativna ter njihove podzvrsti, saj ima lahko zaposleni prevladujočo eno obliko in obenem posamezne značilnosti druge oblike psihološke pogodbe.

S pomočjo ugotovljene oblike psihološke pogodbe zaposlenih je motiviranje lahko zahtevno, saj gre za dolgoročen proces. Vsakega zaposlenega je potrebno dobro poznati in zanj načrtovati skrbno in premišljeno motiviranje, saj v nasprotnem primeru hitro dosežemo nasprotne učinke od želenih. Pri vseh zaposlenih klasični pristopi k motiviranju ne učinkujejo in tudi ne najbolj pogoste oblike motiviranja, kot na primer višja plača in podobno (Mihalič, 2007). Neposredni vodja oziroma motivator mora ugotoviti, kakšno obliko psihološke pogodbe ima zaposleni, in ga motivirati na njeni podlagi. S tem bo lažje dosegel največ od zaposlenega.

Podjetje bi moralo poslovne cilje in rezultate ter konkurenčni položaj s kritičnimi točkami poslovanja odprto predstaviti zaposlenim, saj poznavanje teh dejstev lahko pomembno vpliva na motivacijo. Zaradi pomanjkljive poslovne stvarnosti si predstavljajo napačno sliko podjetja in se ne zavedajo pomena določenih poslovnih aktivnosti, načinov dela za konkurenčnost in uspeha podjetja. Ne zaznavajo nujnosti na primer zniževanje stroškov in optimizacije procesov ter si napačno razlagajo prizadevanja menedžmenta. Zaposleni najpogosteje razmišljajo, da so ukrepi v njihovo škodo. Ob tem se razvija psihološka pogodba, podkrepljena s kršitvami zaradi nejasnosti z vidika konkurenčnosti (Zupan, 2001).

Zaposleni sva v velikih organizacijah z več kot 1.000 zaposlenimi. Raziskovalna zvedavost in interes sta naju gnali, da sva iskali stičišča ali razlike v obeh organizacijah, kar je namen skupne raziskave. Pomembna sta pomen in pričakovana uporabnost rezultatov, da lahko pripraviva priporočila za organizaciji za dobro prakso. Želiva, da je raziskovalno delo novost, zato se izogibava nepotrebnim ponavljanjem raziskav. Prva avtorica je zaposlena v trgovinski dejavnosti, druga v organizaciji, v kateri je osnovna dejavnost bančništvo.

Podjetjema je skupna storitvena dejavnost, obe sledita svoji poslovni politiki – strategija biti najboljši v svoji panogi in dobra prepoznavnost organizacije. Različna je zakonodaja, ki jo morata organizaciji upoštevati pri svojem poslovanju. Organizacija, ki se ukvarja z bančništvom (v nadaljevanju Banka), mora slediti zakonodaji, kot je na primer Zakon o bančništvu, priporočilom Banke Slovenije, Zakonu o varovanju potrošnikov itd., organizacija, ki se ukvarja s trgovsko dejavnostjo (v nadaljevanju Trgovina), pa sledi predvsem zakonom, vezanim na varovanje potrošnika.

Organizaciji sta sorazmerno zaželeni delodajalca na slovenskem trgu dela. Izvajata podobne osnovne poslovne procese, v zadnjem obdobju sta bili deležni večjega prestrukturiranja, Banka z združitvijo poslovanja z eno izmed konkurenčnih bank, Trgovina pa s prevzemom s strani močnega konkurenta. Takšne spremembe bolj ali manj vplivajo na obliko psihološke pogodbe zaposlenih, ker pa sta obe organizaciji v takšnem procesu, lahko pričakujemo podoben odziv zaposlenih. Meniva, da se obe organizaciji srečujeta s podobnimi vprašanji odnosa zaposlenih do organizacije in motiviranosti ter zavzetosti zaposlenih med različnimi starostnimi strukturami, izobrazbo in delovno dobo v organizaciji, zato želiva raziskati razlike in podobnosti glede na različne vplive psihološke pogodbe med zaposlenimi v velikih storitvenih organizacijah. Preden sva se odločili za skupinsko magistrsko delo in skupno raziskavo, sva pripravili analizo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* - SWOT), ki je pokazala več prednosti in priložnosti kot pomanjkljivosti in nevarnosti za skupinsko magistrsko delo.

Namen magistrskega dela je izboljšati razumevanje pomena psihološke pogodbe, zavedanje obstoja psihološke pogodbe med zaposlenimi in organizacijo ter odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kako na podlagi ugotovljenih pričakovanj, ciljev in želja zaposlenih, ki se izkazujejo v obliki psihološke pogodbe, oblikovati takšen način vodenja, ki bo izboljšal motiviranost in zavzetost zaposlenih v organizaciji. Rezultat magistrskega dela je lahko dober prispevek k znanosti. Izvirni prispevek naloge je v analizirani povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe z odnosom v organizaciji, motivacijo in osebno zavzetostjo zaposlenih med različnimi starostnimi razredi, dokončano izobrazbo, delovno dobo in funkcijo dela v obeh organizacijah. Preverjava, ali so zavzeti in motivirani zaposleni res ključni za konkurenčnost in uspeh na trgu. Če to drži, je potrebno poskrbeti, da so zaposleni res zavzeti in motivirani, da učinkovito izvajajo naloge in dosegajo postavljene cilje.

Cilj magistrskega dela je predstaviti povezavo med psihološko pogodbo in motivacijo zaposlenih glede na različne vidike socialno-demografskih značilnosti v obeh storitvenih organizacijah za uspešno poslovanje organizacije. V magistrskem delu poveževa in predstaviva, kakšno obliko psihološke pogodbe imajo zaposleni, kakšno percepcijo imajo glede na odnos v organizaciji, kakšna so njihova pričakovanja in kako so izpolnjena, kateri dejavniki motivirajo zaposlene in kakšna je njihova zavzetost glede na socialno-

-demografska vprašanja v obeh storitvenih organizacijah ter njuna primerjava. Na podlagi analize v empiričnem delu in njenih rezultatov je cilj pripraviti predlog aktivnosti in priporočil za dobro prakso za obe organizaciji ter učinkovit management vodenja zaposlenih. Z upoštevanjem značilnosti psihološke pogodbe se zagotavljajo delovna uspešnost in učinkovitost ter osebna zavzetost zaposlenih pri delu. Zavzetost zaposlenih je možno meriti in z upoštevanjem rezultatov meritev pridobiti srednje- in dolgoročno finančno uspešnost organizacije, na čemer gradita obe organizaciji. Zavzetost zaposlenih je postala ključni element konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije.

Za izvedbo magistrskega dela in preverjanje hipotez uporablja kombinacijo različnih **metodoloških pristopov**. Pri teoretičnem delu uporablja metodo analize in zbiranja strokovne literature, virov, člankov, prispevkov in podatkov ter s pomočjo metode primerjave povzemava različna teoretična stališča, spoznanja in rezultate tujih in domačih avtorjev. Ugotavlja, do kolikšne mere je problemska vsebina že raziskana. Teoretično podlago išče tudi na spletnih straneh. V magistrsko delo vključuje tudi lastno znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu Poslovanje in organizacija, ter izkušnje, pridobljene med zaposlitvijo v organizacijah. Med pisanjem magistrskega dela spoznavava različne teoretske in metodološke pristope k raziskovanju in spoznavava definicije ključnih pojmov. Pri empiričnem delu izhajava iz metode anketiranja. Analizirava trenutno stanje na področju kadrovskega managementa in stanja psihološke pogodbe v obeh organizacijah. V najinem izhodišču za raziskovanje so socialno-demografski podatki in trenutno kadrovsko stanje.

Zbrane podatke urejava in ovrednotiva s kritično presojo kakovosti in pravilnosti informacij ter analizirava z uporabo statističnih in drugih metod, ki so primerne za raziskavo. Zbrane rezultate združiva v sklepe, ki jih tudi kritično ovrednotiva. Rezultate primerjava z raziskovalnim vprašanjem in s hipotezami ter ugotavlja skladnost oziroma neskladnost. Rezultate poskuša razložiti deskriptivno, opisno in prikazati grafično ter tabelarično. Primerjava jih med obema organizacijama. Ob pomoči primernih statističnih metod obdelava in ovrednotiva podatke ter tako ugotavlja, ali motiviranost in osebna zavzetost zaposlenih ter/ali socialno-demografski dejavniki, na primer spol, starost, izobrazba, delovna doba, oblika delovnega razmerja, področje dela in funkcija, vplivajo na obliko psihološke pogodbe posameznega zaposlenega.

Magistrsko delo je razdeljeno na **štiri poglavja**, ki se med seboj povezujejo. V **prvem** poglavju začneva s pregledom domače in tuje literature s področja psihološke pogodbe. Najprej opredeliva psihološko pogodbo, predstaviva njen pomen, vlogo v podjetju, obravnavava vsebine psihološke pogodbe in možnosti kršitve psiholoških pogodb z vidika vplivanja na motivacijo zaposlenih. V nadaljevanju definirava različne oblike in vrste psiholoških pogodb ter primerjava njihove glavne značilnosti.

V **drugem** poglavju predstaviva pojem in pomen motiviranosti, zadovoljstva, zavzetost, zaupanje, uspešnost in učinkovitost zaposlenih za delo. Pokaževa pomen in povezanost motiviranosti zaposlenih na uspešnost in učinkovitost poslovanja, kar je ključno v času neprestanih sprememb v poslovnem okolju, nenehnega konkurenčnega boja, globalizacije in informatizacije poslovanja. Motivirani zaposleni so glavna konkurenčna prednost v nestabilnem poslovnem okolju. Predstaviva različne motivacijske teorije, ki skušajo na različne načine opredeliti glavne vzvode človekovega vedenja.

V **tretjem** poglavju sledi praktični del, v katerem najprej predstaviva obe organizaciji, vključeni v raziskavo, predvsem z vidika managementa človeških virov. Opiševa socialno-demografsko strukturo v posamezni obravnavani organizaciji. Na podlagi teoretičnih znanj s pomočjo empirične raziskave podajava oceno trenutnega stanja in pristopa zaposlenih ter poskuša ovrednotiti realno sliko stanja psihološke pogodbe v obeh organizacijah. Na osnovi raziskovalnega problema, definiranih ciljev raziskovanja in postavljenih hipotez iz rezultatov raziskave opredeljene hipoteze ovrže oziroma potrjujeva.

V **četrtm** poglavju na osnovi ključnih ugotovitev raziskave oblikujeva predloge za boljši management s človeškimi viri v obeh organizacijah in vodstvu predlagava motivacijske ukrepe z uporabo psihološke pogodbe. Spoznanja, do katerih prideva v skupinskem magistrskem delu, poizkuša prenesti na konkreten primer obravnavane Banke in Trgovine ter predlagava sodobnejše pristope ravnanja z zaposlenimi.

1 PSIHOLOŠKA POGODBA

Navadno velja, da komunikacija izboljša marsikatero nesoglasje med ljudmi, saj ima pomembno vlogo pri ustvarjanju realnejših želja in pričakovanj med ljudmi. To prav tako velja pri zaposlenih, ki soustvarjajo zaposlitveni odnos z organizacijo. Zaposleni razvijejo predvidevanja in prepričanja o zaposlitvenem odnosu, ki se imenuje psihološka pogodba (angl. *psychological contract*). Psihološka pogodba je pri vsakem zaposlenem drugačna, četudi gre za enak zaposlitveni odnos med zaposlenim in organizacijo. Psihološka pogodba je odvisna od njihovih potreb, interesov in vrednot. Psihološko pogodbo se oblikuje na podlagi ekonomskih dejavnikov (redna plača in različne ugodnosti) in tudi neekonomskih (skrb in pomoč za zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve) (Zupan, 2009).

1.1 Opredelitev koncepta psihološke pogodbe

Organizacija želi zadovoljiti potrebe in interese zaposlenih, medtem ko stremi k čim večji meri doseganja poslovnih ciljev. Management poskuša poiskati optimalno razmerje med zaposlenim in organizacijo (Zupan, 2001). Psihološka pogodba med organizacijo in zaposlenim ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Če organizacija ne zadovolji potreb zaposlenih oziroma če jim ne more ustreči, lahko to povzroči nezadovoljstvo,

nasprotovanja, zmanjša se pripadnost, nastopijo konfliktna situacija in pade motiviranost. Pogosto se povečata odsotnost z delovnega mesta (absentizem) in število odhodov iz organizacije (fluktuacija). To nezadovoljstvo se imenuje kršitev psihološke pogodbe med delavcem in organizacijo (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Če so kršitve velike, je to zelo neugodno za organizacijo. Pričakovanja zaposlenih so navadno višja, kot jih zmore organizacija zadovoljiti, in nasprotno. Na strani delavcev in organizacije so želje, da bi bile razlike v pričakovanjih čim manjše. Zaposleni si mora želeči čim bolj realna pričakovanja, da jih organizacija lahko doseže, sicer lahko nastopijo konflikti. Soglasje med organizacijo in zaposlenim se doseže s komunikacijo in predstavitvijo poslovnih ciljev, saj morajo biti zaposleni seznanjeni s položajem in stanjem organizacije. S tem si zaposleni ustvarijo realna pričakovanja in sliko o organizaciji, kjer lažje sodelujejo pri soustvarjanju uspešnosti organizacije, saj spremenijo svojo miselnost (Zupan, 2002, str. 296–297).

Management človeških virov zagotavlja uravnoteženo usklajenost med zaposlenimi in organizacijo. Njegova naloga je, da uresničuje učinkovitost in uspešnost doseganja poslovnih ciljev ter zadovoljevanje interesov in potreb zaposlenih (Bala, 2013). Vsak zaposleni ima izražene svoje interese in potrebe v obliki zelo konkretnih ciljev (še preden najde delo), h katerim teži. Cilji, ki ustvarjajo zadovoljevanje potreb, so na primer opravljati točno določeno delo, fleksibilni delovnik, boljša tehnološka oprema, izobraževanje in izpolnjevanje, napredovanje, bolje plačano delovno mesto, sodelovanje pri pomembnih odločitvah ipd. Zadovoljevanje potreb in interesov je odvisno od možnosti, ki jih ima organizacija, in predvsem od organizacijskih ciljev ter delovnih procesov. Odvisno je tudi od samih lastnosti zaposlenih in njegovih zmožnosti, kot so znanje, sposobnosti, osebnostne in fizične lastnosti.

Današnji zaposleni si želijo drugačen način dela kot desetletja nazaj. Zaposleni imajo napolnjene urnike, več kot štirideseturni delavnik, izobraževanje izven delovnega časa, dnevne zadolžitve, družinsko življenje, udejstvovanje pri različnih interesnih dejavnostih in skupnostih, rekreacija ... Danes zaposleni gledajo na prednosti, kot so programi pomoči, družinski dopusti, fleksibilni urnik, enostavna promocija in program finančne pomoči. Večja kot je organizacija, več pričakovanj imajo zaposleni in bolj je delovno okolje uravnoteženo (Bala, 2013).

Zaposleni in tudi organizacija imajo interese in potrebe, ki jih želijo v največji meri uresničiti. Organizacija se srečuje z zaposlenimi ob ciljih, ki jih mora udeležiti, z njimi izpeljati delovne procese, sestaviti organizacijsko strukturo. Istočasno se zaposleni srečajo z organizacijo, z veliko neraziskane vsebine z zmožnostjo opravljanja različnih del. Tudi zahteve organizacij so drugačne kot desetletja nazaj. Zahtevajo kreativno razmišljanje z veliko izkušnjami. Zaposleni morajo biti fleksibilni in odzivni, da so hitro pripravljeni na nove izzive, ki jih narekuje trg in konkurenca. Od zaposlenih se tudi pričakuje, da opravljajo vsa dela in naloge na vseh nivojih ter vseh situacijah. Vsi udeleženci se morajo

zavedati sprememb in jim slediti. S spremembami se je razvila tudi nova psihološka pogodba in odnos med zaposlenimi in organizacijami (Bala, 2013).

1.2 Pomen, vloga in prednost psihološke pogodbe

Avtorji različno razlagajo psihološko pogodbo. Schein (1983) meni, da gre za komunikacijo med zaposlenim in organizacijo, v kateri se medsebojno uskladita o željah in interesih organizacije. Strokovnjakinja na področju psihološke pogodbe Rousseau (1995) pojasnjuje, da je psihološka pogodba sklop pričakovanj oziroma tihih sporazumov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Rousseau (2000) meni, da je osrednji koncept zaposlitve, saj predstavlja prepričanje delavcev in delodajalcev glede njihovih dolžnosti. DeNisi in Griffin (2005) opisujeta, da psihološka pogodba ni formalna pogodba, v kateri bi bile napisane obveznosti in dolžnosti. Zato je psihološka pogodba sestav nenapisanih želja, obljub, ciljev, ambicij, pričakovanj vsake stranke o tem, kaj bo odnosu doprinesla, prispevala in pridobila. Z dogovorom se izoblikujejo pričakovanja in želje zaposlenega, v katerem predstavi, kaj bo ponudil organizaciji in kaj od nje dobil. Istočasno se predstavijo želje delodajalca, kaj bo zaposlenemu ponudil in kaj bo od njega dobil. Brečko (2006) meni, da je psihološka pogodba izmenjava dobrin med slehernim zaposlenim in organizacijo. Oba se odpovesta določenim dobrinam, da bi dosegla optimalno raven zaposlitvenega odnosa. Zaposleni se na primer odpove delu energije, ki mu je bila predhodno zelo pomembna, fleksibilnemu času v zameno za dobrine, ki mu jih ponuja organizacija. Mihalič (2007) opisuje, da je psihološka pogodba dvostranska obljuba med občutkom pravičnosti in zaupanjem ter prepričanju obeh, da se spoštuje dogovor.

V glavnem so avtorji enotni, da je psihološka pogodba zapisana v mislih vsakega posameznega zaposlenega, zato pomembno vpliva na razmišljanje, kako, na kakšen način in koliko se bo posvečal svojemu delu in zaposlitvenemu odnosu (Rousseau, 2000; DeNisi in Griffin, 2005; Mihalič, 2007). Vsak zaposleni poleg formalne pogodbe o zaposlitvi z organizacijo, v kateri je zaposlen, oblikuje neformalno obliko psihološke pogodbe, ki je odvisna od dogovora zaposlenega in organizacije. Lahko se zgodi, da dogovor ni bil dovolj jasen in si zaposleni ustvari različne predstave o dolžnostih in pravicah, kar posledično vodi do navzkrižnih interesov. Psihološka pogodba je pomembna, ker vpliva na dolžnosti in pričakovanja zaposlenega v zameno za trud in vložek. Delovno mesto je lahko enako, vendar si zaposleni izoblikujejo vsak svojo psihološko pogodbo, ki vpliva na zaposlitveni odnos. Različna psihološka pogodba je odvisna od potreb zaposlenega, interesov, vrednot, ambicij, ciljev, delovne dobe, starosti, dokončane izobrazbe, delovnih izkušenj, oblike delovnega razmerja, področja dela, vrste dela, funkcije, ki jo opravlja, od razpoložljivih alternativ in tudi od kadrovske politike organizacije (Cavanaugh & Noe, 1999). Na oblikovanje psihološke pogodbe zaposlenih vplivajo tudi vodje oziroma nadrejeni in sodelavci, ki vsak s svojim prepričanjem in pogledom doprinesejo različna pričakovanja (Rousseau, 2004). Vzpostavljeni morajo biti dobri odnosi in zaupanje med zaposlenimi in nadrejenimi. Ujemanje pričakovanj obeh in njihova realizacija vplivajo na motivacijo in

zadovoljstvo zaposlenih. Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih pa sta pomembna, če želi organizacija ostati konkurenčna na trgu in imeti sposobne, zavzete, prodorne, inovativne in visoko motivirane zaposlene. Ko zaposleni izpostavijo svoje nezadovoljstvo, to pomeni, da je psihološka pogodba prekršena. Organizacija lahko pričakuje padec motiviranosti, produktivnosti, zmanjša se pripadnost, poveča se odsotnost z dela in v najslabšem primeru sledi odpoved delovnega razmerja (Svetlik, Zupan, Stanojevič, Možina, Kohont & Kaše, 2009). Organizacija mora pravočasno zaznati, da želijo biti zaposleni proaktivno vključeni v razvoj svoje kariere v organizaciji (Rousseau, 2004).

Psihološka pogodba je dinamična, dozdevna in živa. Nivo razumevanja med obema stranema je povezan z izpolnitvijo pričakovanj. Psihološka pogodba se kreira z velikimi vprašanji, ki naraščajo v mislih vseh zaposlenih. Vprašanja vsebujejo skrbi, koliko se od njih pričakuje, da prispevajo določenemu podjetju, ter kaj bodo dobili. Odgovore na vprašanja ustvarja nivo razumevanja med zaposlenim in podjetjem, kar je osnova psihološke pogodbe (Bala, 2013).

1.2.1 Vloga psihološke pogodbe v organizaciji

Glavna vloga psihološke pogodbe je, da dolgoročno ureja odnos med organizacijo in vsakim zaposlenim. Usklajuje, kompenzira in tudi integrira različne interese v skupen interes, da je ta obojestranski. Psihološka pogodba je pomembna tudi zato, ker gre za zavedno ali nezavedno sklenitev pogojev (Mihalič, 2007). Organizacija z neposrednim dogovorom in usklajevanjem lahko vpliva na pričakovanja zaposlenih in dojemanje zaposlitvenega odnosa. Če so zaposleni seznanjeni z rezultati poslovanja organizacije, novostmi, s konkurenčnim položajem, s kritičnimi točkami in z ozkimi grli poslovanja, so pričakovanja zaposlenih realnejša. S tem, ko so zaposleni seznanjeni z dejavniki, so strpnejši s svojimi zahtevami, pričakovanji in manjša je verjetnost, da bodo spremembe in določene ukrepe ravnanja organizacije zaznali kot kršitev psihološke pogodbe (Svetlik et al., 2009).

Organizacije stremijo k doseganju dodane vrednosti, kot sta finančni in intelektualni kapital. V sodobnih organizacijah je želja po razvoju in krepitvi človeškega kapitala. Z željo, da bi zaposleni uspešno razvijali in krepili človeški kapital, morajo poznati poslovanje organizacije in kako zagotoviti uspeh ter kaj lahko v zameno pričakujejo. Tudi organizacija mora poznati, kaj mora zagotavljati in kaj lahko od zaposlenega pričakuje, da bi menedžment nato uspešno manageriral pomemben človeški kapital za ustvarjanje obojestranskega doprinosa (Mihalič, 2007). Poznavanje oblik psihološke pogodbe lahko pomaga pri razumevanju tovrstnih zahtev v organizacijah ter zavedanje njenega vpliva na zavzetost, motivacijo in pripadnost organizaciji.

1.2.2 Prednosti uporabe psihološke pogodbe

Management z uporabo psihološke pogodbe v organizaciji nudi prednosti za zaposlenega in organizacijo (Mihalič, 2007, str. 18):

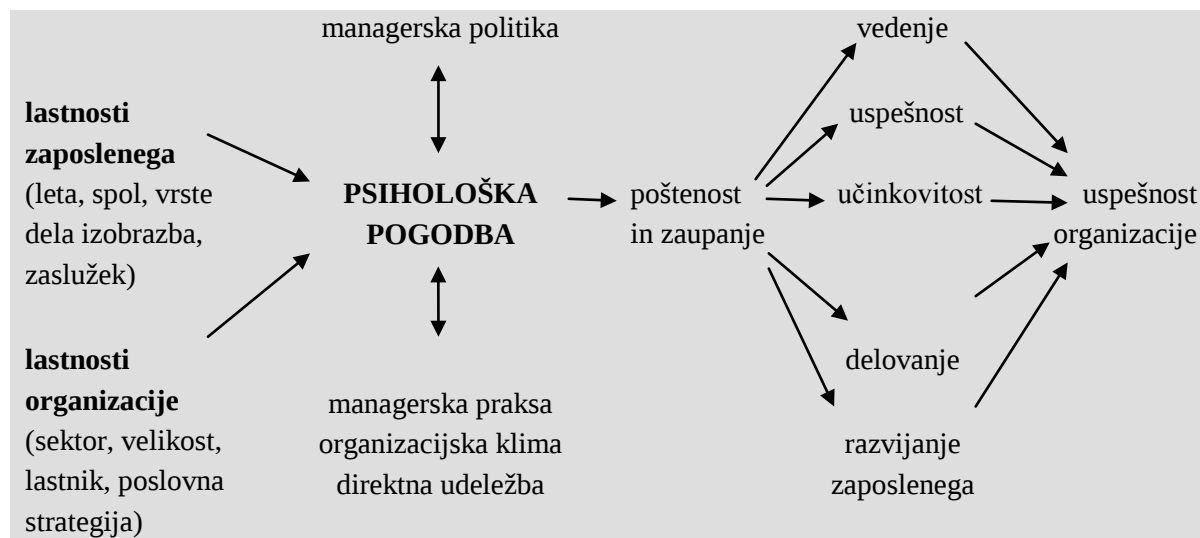
- razvoj zaposlenega glede na lastnosti vsakega zaposlenega,
- izboljšanje komunikacije, medsebojnih odnosov, zaposleni in vodja se bolj poznata,
- natančna opredelitev obojestranskih odgovornosti in zadolžitev,
- povečanje zadovoljstva zaposlenih,
- zmanjšanje tveganja za zaposlenega in organizacijo,
- večanje pripadnosti, lojalnosti in zaupanja zaposlenih v organizaciji,
- vzpostavitev vodenja, prilagojenega vsakemu posamezniku posebej, in učinkovitejšega vodenja s cilji,
- transparentnost kriterijev,
- enostavnejši management sprememb in višja stopnja predvidljivosti glede odzivnosti na spremembe v organizaciji,
- nadrejeni predvideva delovanje in vedenja zaposlenih v različnih situacijah,
- povečana socialna varnost zaposlenih,
- zmanjšanje konfliktnih situacij,
- zanesljivo načrtovanje razvoja človeških možnosti, potencialov in učinkovitejše izvajanje ciljnega izobraževanja.

1.3 Uspešnost in psihološka pogodba

Psihološke pogodbe pomembno vplivajo na višjo uspešnost in učinkovitost, na produktivnost zaposlenih, zadovoljstvo, dobre medsebojne odnose, dobro poznavanje odgovornosti in obveznosti, zmanjšanje tveganja ter razvoj spodbudnejše organizacijske klime med zaposlenimi in organizacijo (Mihalič, 2007, str. 18). Uspešnost organizacije se razvije z lastnostmi zaposlenega in organizacije ter managersko politiko in s prakso, kar ponazarjava s Sliko 1.

Z vplivom oblike psihološke pogodbe, s poštenostjo in z zaupanjem se vzpostavijo zdravo vedenje, delovanje, uspešnost, učinkovitost in razvijanje zaposlenega, kar vodi v uspešnost celotne organizacije (Mihalič, 2007). Poštenje in zaupanje pri psihološki pogodbi predstavljata pomembno vlogo. Pravičnost se pogosto definira kot posledica psihološke pogodbe. Prav tako zaupanje, čeprav je obravnavano kot rezultat psihološke pogodbe (Rousseau, 2004). V zaposlitvenem odnosu sta poštenost in zaupanje tesno povezana s psihološko pogodbo (Guest, 2004).

Slika 1: Povezanost posameznika, organizacije in končnih učinkov z mehanizmi psihološke pogodbe



Vir: R. Mihalič, *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*, 2007, str. 16; D. Guest, *The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, 2004.

1.4 Razmerje med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo

Med delavcem in delodajalcem se vzpostavi formalen odnos s podpisom pogodbe o zaposlitvi. V njej so napisana določila, vezana na zaposlitveno razmerje, za določen ali nedoločen čas trajanja delovnega razmerja, naziv delovnega mesta, plača, pravice in dolžnosti delavca in delodajalca ipd. V velikih podjetjih je pogodba o zaposlitvi podprta s kolektivno pogodbo in z notranjimi pravnimi akti podjetja, saj dopolnjujejo, kar je pri zaposlitvi pomembno. Razločljivost je, da pogodba o zaposlitvi v večini prepozna vzajemne obveznosti in odgovornosti za obe strani v razširjeni obliki (Bala, 2013). Psihološka pogodba je neformalen odnos, ki ni zapisan, zato je veliko tveganje med pričakovanjem zaposlenega in delodajalca, da odnos ne bo uspešen. Tako mora odnos temeljiti na oblikovanju vzajemnega zaupanja in možnosti zmanjšanja nepredvidljivosti med zaposlenim in delodajalcem ter vprašanjem, kaj komu prinese zaposlitev.

Razlika med pravno pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo je, da prva predstavlja formalno pogodbo in odnos, ki je zakonsko nujen za pravno poslovno razmerje, druga pa predstavlja neformalno pogodbo in odnos, ki je nujen za uspešnost in učinkovitost razmerja med zaposlenim in organizacijo. Zagotovo lahko trdimo, da je za merilo uspešnosti zaposlenega kot delodajalca pomembnejša psihološka pogodba od pravne pogodbe o zaposlitvi. Pravna pogodba o zaposlitvi je predpogoj za zakonsko sklenitev delovnega razmerja in je ne more zamenjati druga oblika pogodbe. Za natančen opis delovnega odnosa ne zadostuje, saj ne vključuje subjektivnega dogovora med zaposlenim in organizacijo. Psihološka pogodba upošteva lastnosti obeh pogodbenih strank in vpliva

na delovanje medsebojnih interakcij pri delu, saj je bolj subjektivna (Mihalič, 2007).

Mehki vidik in specifike psihološke pogodbe omogočajo, da si zaposleni in organizacija subjektivno prilagodita želje glede na pričakovanja in cilje, ki jih imata. Za kakšen sporazum vzajemnih pričakovanj se dogovorita zaposleni in organizacija? Od zaposlenega organizacija pričakuje, da bo delal pošteno, da bo zavzet, da bo lojalen, da bo varoval ugled podjetja, da se bo razvijal, da bo imel predloge z novimi idejami in izboljšavami, da bo prijazen in kooperativen do svojih sodelavcev in kupcev. Zaposleni od delodajalca pričakuje v zameno plačilo za delo, osebni razvoj, razvoj kariere, usposabljanje in razvoj znanja, pohvalo, spoštljiv odnos ter varnost zaposlitve (Jazbec, 2009). Psihološka pogodba je sklenjena, ko pričakovanja z obeh strani in določena raven razumevanja ter zaupanja postajata del doseženega sporazuma med zaposlenim in delodajalcem (Bala, 2013).

Zaposleni velikokrat pričakujejo, da se z njimi ravna pošteno in da se oddolži njihov trud v podjetju. Delodajalci se zavedajo, da je nadomestilo, ki ga ponujajo, pričakovano in se ujema z delom vseh zaposlenih. Verjamejo in pričakujejo, da vsi zaposleni dajo največ od sebe in pokažejo svoje sposobnosti na delovnem mestu, ki ga pokrivajo (Bala, 2013).

Slika 2 prikazuje, kaj lahko zaposleni dobi od organizacije in kaj organizacija lahko nudi. Vložek uslužbenca naj bi bil ekvivalenten delodajalčevi nagradi.

Slika 2: Pričakovanja zaposlenega in organizacije

DOBI ZAPOSLEN	NUDI ORGANIZACIJA
Delo	Plačilo
Čas/ure	Varnost
Trud/ideje	Zaščita/skrb
Nastop	Treniranje
Rezultati	Priznanje
Izvrševanje nalog	Usposobljenost
Obveza/dolžnost	Delovno mesto/oprema
Lojalnost	Promocija/rast
Mobilnost	Odgovornost
Nadzor/kontrola	Življenjsko ravnoesje/zanimanje/raznolikost/potovanje
Inovacije	Elastičnost/toleranca
Upravljanje	Status/spoštovanje
Spremembe	Koristi/pokojnina
Vodstvo	Kontrola/vpliv
Žrtvovanje/toleriranje	Lastnina/enakost
Tveganje/investiranje	
VLOŽEK USLUŽBENCA	DELODAJALČEVA NAGRADA

Vir: Ekonomska fakulteta, Konferenca Management poslovnih procesov, 2015.

Pri oblikovanju vsebine psihološke pogodbe imata oba poslovna partnerja proste roke in lahko oba predlagata vse vsebine, ki so in bodo pomembne pri njuni uspešnosti in učinkovitosti ter poslovnem odnosu. Ključne vsebine psihološke pogodbe so izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, karierni in osebni razvoj, napredovanje, motiviranje, način internega komuniciranja z vodjo in s sodelavci, uporaba orodij vodenja, inovativnost in samoiniciativnost, nagrajevanje, medosebni odnosi, doseganje odličnosti, uspešnost, formalna in neformalna informiranost, kakovost in kvantiteta dela, prevzem odgovornosti, preostale medsebojne obljube in mehki dogovori (Mihalič, 2007, str. 24).

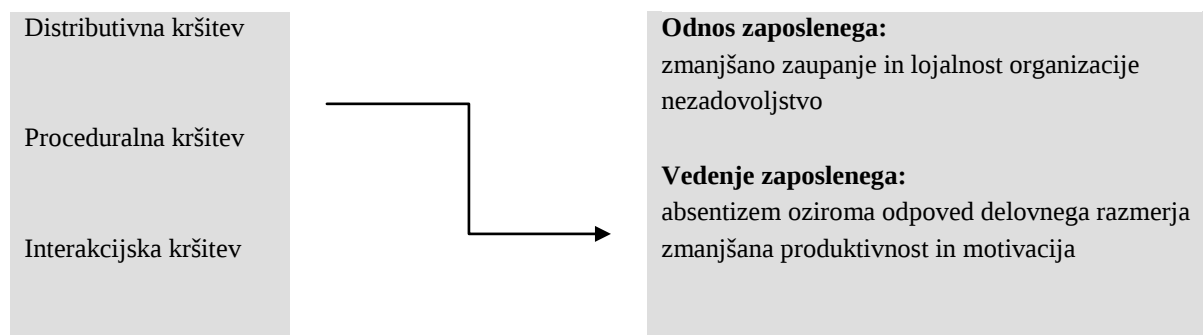
1.5 Kršitve psihološke pogodbe

Vsak zaposleni ima svoja subjektivna pričakovanja, ki se razlikujejo v dojemanju in v izpolnjevanju med zaposlenimi, čeprav gre za popolnoma enako ponudbo delodajalca.

Neskladnost med pričakovanjem in dobljenim se imenuje kršitev psihološke pogodbe (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997), ko katera od udeležениh strani meni, da se druga ne drži dogovora ali sporazuma (Morrison & Robinson, 1997). Gre za percepcijo zaposlenega, ki je subjektivne narave, odvisna od doživljanja organizacije. Organizacija lahko ravna z zaposlenim pravično ali pa meni, da je psihološka pogodba kršena in nastopijo težave. Kršitev psihološke pogodbe vpliva na motivacijo zaposlenih. Andersson (1996) razlaga tri poglede zaposlenega pri izpolnjevanju psihološke pogodbe, glede na pravičnost organizacije, kot prikazuje Slika 3:

1. Distributivna kršitev: zaposleni razmišlja, da je plačan manj, kot bi moral biti.
2. Proceduralna kršitev: zaposleni razmišlja, da nima dovolj (oziroma Enakih) možnosti za napredovanje.
3. Medsebojna oziroma interakcijska kršitev: zaposleni razmišlja, da ga organizacija ne sprejema in dovolj spoštuje.

Slika 3: Model kršitve psihološke pogodbe



Vir: J. Pate, G. Martin & J. McGoldrick, *The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior*, 2003; L. M. Andersson, *Employee cynicism: an examination using a contract violation framework*, 1996.

Ko zaposleni meni, da je nastopila kršitev psihološke pogodbe, to nanj vpliva negativno. Te posledice se največkrat odražajo v negativnem odnosu do dela ter sodelovanju s sodelavci, nadrejenimi in v samem odnosu v organizaciji. Ob kršitvi psihološke pogodbe se pri zaposlenem pojavijo nezadovoljstvo, jeza, razočaranje, žalost, izdaja, nezanimanje za delo in nezaupanje, zmanjša pa se tudi pripadnost podjetju. Vse to vodi do zmanjšane motiviranosti, zavzetosti, produktivnosti, pretoka informacij in zavračanja odgovornosti. Pogosto se poveča absentizem, pojavljajo se predlogi za stavkanje, širijo se slabe informacije o organizaciji in odpovedi delovnega razmerja (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Shore & Barksdale, 1998; Zhao et al., 2007). Gre torej za vprašanje, kako bo organizacija dosegla usklajenost pričakovanj obeh strani. Navadno zaposleni čutijo višja pričakovanja, kot jih uresničuje organizacija, vendar prevelikih razlik ne smejo zaznati, če delodajalec ne želi negativnih učinkov. Ko zaposleni vztrajajo in ostanejo v organizaciji, namesto da bi jo zapustili, z negativnim obnašanjem ustvarjajo slabo delovno okolje in organizaciji škodujejo z zmanjšano učinkovitostjo ter so slab vzgled sodelavcem (Zhao et al., 2007).

1.5.1 Ukrepi proti kršitvi psihološke pogodbe

Zelo redko je, da organizacija lahko zadosti vsem pričakovanjem zaposlenih. Zaposleni v delovnem razmerju spreminjajo pričakovanja in jih ob uresničitvi celo dvigujejo. Za organizacijo je dobro, da znižuje pričakovanja zaposlenih in da se pravočasno pripravi z ukrepi proti kršitvi psihološke pogodbe. To lahko doseže z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem (Svetlik et al., 2009) ob zaposlitvenem procesu in med zaposlitvijo pa tudi z uvajanjem relacijskih in ne transakcijskih odnosov, kot meni Rousseau (2000). Uravnotežen odnos se vzpostavi ob poslušanju vzajemnih skrbi in sodelovanju (Bala, 2013). Organizacije svojim zaposlenim ne podajo celotne slike poslovanja in lahko se zgodi, da ti ne razumejo aktivnosti, ki jih izvaja organizacija za dolgoročni uspeh in konkurenčnost. Poznavanje poslovnih rezultatov in konkurenčnega položaja organizacije z ozkimi grli poslovanja za zaposlene je zelo koristno. Če bi jim organizacije s podatki pojasnile, zakaj je nujno na primer zniževanje stroškov, bi lažje razumeli, da si management prizadeva za skupni dolgoročni uspeh. Razumevanje poslovnih rezultatov in ciljev dolgoročno vpliva na zavzetost in motivacijo vseh zaposlenih. Za organizacijo je dobro, da eksplicitno opredeli psihološko pogodbo in njene sestavine, tudi tiste, ki zadevajo mehki del zaposlenega. Značilno za delodajalca je, da ga zanima vidik uspešnosti, učinkovitosti in konkurenčnosti, zato mora zagotoviti, da se vsebine psihološke pogodbe med pričakovanim in dejansko ponujenim ne razhajajo. S tem zaposleni čuti zmanjšano kršitev psihološke pogodbe (Zupan, 2001; Mihalič, 2007). Organizacija lahko z jasno sliko poslovanja in s pričakovanji obeh strani pozitivno vpliva na pripadnost, zavzetost in motivacijo zaposlenih (Rousseau, 2004).

Organizacije morajo vzdrževati razmerje med svojimi pričakovanji in pričakovanji zaposlenih, kar vodi k uspešnim in učinkovitim organizacijskim ciljem ter zadovoljnim

zaposlenim. Organizacija naj bo pri uresničitvi psihološke pogodbe precej fleksibilna in usklajena (Rousseau, 2004), ker se spreminjajo trg, konkurenca, tehnologija, zaposleni, želje, cilji, ambicije, potrebe, stališča itd. Pri tem se mora vzpostaviti zdrava in odprta komunikacija o pričakovanjih, željah, ciljih, potrebah, vrednotah, kar je pogoj za motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih, predvsem pa da dobri kadri ostanejo v organizaciji.

1.5.2 Spreminjanje psihološke pogodbe

Zaposleni lahko spremenijo in razvijajo psihološko pogodbo v zaposlitvenem odnosu v negativno ali pozitivno smer oziroma v smer, ki je bliže ali daleč od njihovih pričakovanj – najpogosteje takrat, ko morajo nastopiti z delom na drugem delovnem mestu zaradi prerazporeditve, ko nastopijo nove delovne razmere, napredovanje ali nazadovanje, neizpolnjevanje obljub, sprememb v željah, stališčih, ciljih in podobno (Mihalič, 2007, str. 106–107). Še bolj pa se poznajo spremenjene oblike psihološke pogodbe na zaposlenih takrat, ko se organizacija odloči za reorganizacijo, združitev ali prevzem, kar sta v preteklosti doživeli najini organizaciji. Posledično se izvajajo tudi odpuščanja zaposlenih. V takšnih primerih je potrebno preveriti delovne vsebine z zaposlenimi in se dogovoriti za nove cilje za doseganje uspešnosti ter spremeniti obstoječo psihološko pogodbo. Če organizacija ne doseže dogovora z zaposlenim, se pojavijo negativne posledice in morebitne kršitve.

Z analiziranjem zaposlenega, kakšno psihološko pogodbo si je izoblikoval, se lahko napove, kako bo posameznik deloval in se vedel v prihodnosti. Na osnovi ugotovitev reagiranja v različnih situacijah, stopnje lojalnosti, možnosti za motiviranje in odzivnosti na spremembe se lahko prilagodi način vodenja vsakega posameznika (DeNisi & Griffin, 2005).

Psihološka pogodba zaposlenega se lahko spremeni glede na starost zaposlenega, kar pomeni, da starostne strukture različno vplivajo na psihološko pogodbo. Vsak zaposleni izoblikuje svojo različico psihološke pogodbe, četudi gre za enako delovno mesto. Na pričakovanja zaposlenega vplivajo njegovi interesi, vrednote in možnost druge zaposlitve. Razlike v psihološki pogodbi se kažejo med mladimi in starejšimi delavci. Vsaka generacija izoblikuje svojo psihološko pogodbo. Mlajša generacija ima izoblikovano drugačno psihološko pogodbo kot generacija pred njo. Mladi, ki sedaj vstopajo v delovno okolje, razmišljajo popolnoma drugače, saj so zrasli v okolju in družbi, v kateri službe niso zagotovljene. Na delu in izven službe hočejo uživati in potrebujejo občutek skupnosti. Službe za celo življenje sploh ne pričakujejo (Jazbec, 2009). V nadaljevanju bova pisali o tem, katera starostna struktura je značilna za posamezno psihološko pogodbo.

1.6 Vrste in oblike psiholoških pogodb

Armstrong (2003, str. 52) v svoji literaturi v osnovi loči tri vrste psiholoških pogodb. Pri prvi se psihološka pogodba sklene nenačrtno, kar pomeni, da je lahko nezavedna. Pri drugi se zaposleni in delodajalec dogovorita o vseh sestavinah psihološke pogodbe, kar pomeni, da je psihološka pogodba dogovorjena. Pri tretji se zaposleni in delodajalec dogovorita o vseh sestavinah psihološke pogodbe in jih tudi zapišeta, kar pomeni, da gre za pisno psihološko pogodbo, ki jo skleneta s podpisom. Zadnja psihološka pogodba v magistrskem delu ni predmet obravnave, saj te prakse na slovenskem področju ni.

Ko se organizacija in zaposleni odločita za sklenitev delovnega razmerja, morata imeti v mislih tudi motivacijski motiv in ne le administrativnega, kar piše v pogodbi o zaposlitvi. Mihaličeva (2007) ugotavlja, da vsaka pogodbeni stran v glavi podpiše psihološko pogodbo, s katero se razvije medsebojni odnos. S tem odnosom se bo posamezni zaposleni predano in odgovorno posvetil ponujenemu delu. Ko se s pomočjo vrednot in dejavnikov določi psihološka pogodba zaposlenega, se lahko nanj vpliva z različnimi motivatorji psihološke pogodbe, ki stimulirajo vedenje in osebno zavzetost.

Oblik psiholoških pogodb je lahko toliko, kolikor je posameznikov, ki imajo z delodajalcem sklenjeno pogodbo. So kompleksne in raznolike, tako kot so kompleksni in raznoliki zaposleni in organizacije. Vsaka psihološka pogodba se namreč vedno nekoliko razlikuje od drugih glede na vrsto zaposlitvenega odnosa, ki ga oblikujeta zaposleni in organizacija.

Rousseaujeva (1995; 2000) je kot začetnica psihološke pogodbe definirala štiri osnovne oblike psiholoških pogodb:

1. Transakcijska psihološka pogodba: Temelj zaposlitvenega odnosa med organizacijo in zaposlenim je na kratkoročnem odnosu, pri katerem sta način in opravljanje dela točno določena in natančno specificirana. Zaposleni ima točno določene obveznosti, za katere prejme plačilo.
2. Relacijska psihološka pogodba: Temelj zaposlitvenega odnosa med organizacijo in zaposlenim je na dolgoročnem odnosu, ki sloni na lojalnosti in zaupanju. Karierni razvoj in nagrade so pogojene z delovno dobo in manj z delovno uspešnostjo zaposlenega.
3. Uravnotežena (hibridna) psihološka pogodba: Temelj zaposlitvenega odnosa med organizacijo in zaposlenim je na dolgoročnem odnosu, ki je dinamičen in razvija karierni razvoj zaposlenega in za konkurenčnost organizacije. Zaposlenemu pripada nagrada za uspešno delo, zavzetost in doprinos podjetju.
4. Tranzicijska (prehodna) psihološka pogodba: Rousseaujeva meni, da pri tej psihološki pogodbi ne gre za psihološko pogodbo, saj vsebuje malo pogodbenih sestavin, odnos med posameznikom in delodajalcem pa temelji na prehodnem obdobju; oba menita, da

odnos ni vreden truda in zaupanja. Pri tem so pogosto prisotni dejavniki, kot so organizacijska sprememba, negotov trg, združevanje, prevzem podjetij itd.

Rousseaujeva (2000) je na podlagi trajanja zaposlitvenega odnosa in pogojev zaposlitvenega odnosa definirala oblike psihološke pogodbe. Trajanje zaposlitvenega odnosa je lahko kratkoročno ali dolgoročno, pogoje zaposlitvenega odnosa pa je avtorica opredelila na določene in ne določene. Kombinacija slednjih opredeljuje obliko psihološke pogodbe, kot prikazuje Slika 4.

Slika 4: Štiri oblike psiholoških pogodb po Rousseaujevi glede na pogodbeni in časovni vidik

Trajanje	Pogoji zaposlitvenega odnosa	
	Določeni	Ne določeni
Kratkoročno	transakcijska	tranzicijska
Dolgoročno	uravnotežena	relacijska

Vir: D. M. Rousseau, *Psychological Contract Inventory, Technical Report, 2000, str. 17.*

Kratkoročni in določen zaposlitveni odnos predstavlja transakcijska psihološka pogodba, kratkoročen in ne določen zaposlitveni odnos pa tranzicijska psihološka pogodba. Dolgoročen zaposlitveni odnos in določen predstavlja uravnotežena psihološka pogodba, ne določen pa relacijska psihološka pogodba.

Tudi Mihaličeva (2007) je na podlagi trajanja zaposlitvenega odnosa in pogojev zaposlitvenega odnosa definirala oblike psihološke pogodbe. Trajanje zaposlitvenega odnosa je lahko kratkoročno ali dolgoročno, pogoje zaposlitvenega odnosa pa je opredelila na določene in ne določene. Kombinacija vseh opredeljuje obliko psihološke pogodbe. Osnovne tri oblike psiholoških pogodb po Mihaličevi (2007):

1. Identifikacijska oblika psihološke pogodbe: Zaposlitveni odnos med delodajalcem in delojemalcem je dolgoročen in določen. Zaposleni se z organizacijo poistovetijo oziroma identificirajo, saj so z njo povezani. Zaposleni cilje organizacije prenesejo nase, prevzemajo odgovornost in si pripisujejo uspeh oziroma neuspeh organizacije. Zaposlene motivira nagrada, kot je pohvala, druge nagrade za dobro opravljeno delo, možnost izobraževanja in napredovanja.
2. Kalkulativna oblika psihološke pogodbe: Zaposlitveni odnos temelji na kratkoročni pogodbi, v kateri so pogoji opravljanja dela natančno specificirani, saj pogodba temelji na medsebojnih koristih in pridobitvah. Organizacija in zaposleni kalkulirata, kakšne koristi in ugodnosti bosta imela v odnosu ter ne zgolj stroškovnega in denarnega vidika, temveč pogosto tudi možnost uporabe ter pridobitve znanj in izkušenj.

Zaposlene največkrat motivirajo denarne nagrade, plača ter možnost njihovega razvoja preko izobraževanj in usposabljanja.

3. Normativna oblika psihološke pogodbe: Med delodajalcem in zaposlenim gre za dolgoročni zaposlitveni dogovor in odnos, ki temelji na zaupanju in lojalnosti. Zaposleni so pripadni organizaciji in ponosni, da delajo v njej, saj ne želijo zamenjati delodajalca. Organizacija računa na trdno, vzajemno in dolgoročno sodelovanje. Zaposleni so motivirani z občutkom, da jih organizacija potrebuje, in varnostjo zaposlitve.

Kot prikazuje Slika 5, kratkoročni in določen zaposlitveni odnos predstavlja kalkulatívna psihološka pogodba, dolgoročen zaposlitveni odnos in določen predstavlja identifikacijska psihološka pogodba, dolgoročen in ne določen zaposlitveni odnos pa normativna psihološka pogodba. Kratkoročen in ne določen zaposlitveni odnos ne predstavlja nobene oblike psihološke pogodbe. Ob preučevanju oblike psiholoških pogodb Rousseaujeve in Mihaličeve sva ugotovili, da so osnova za določanje oblike psihološke pogodbe trajanje in pogoji zaposlitvenega odnosa. Kombinacija vseh opredeljujejo posamezno obliko psihološke pogodbe.

Slika 5: Tri oblike psiholoških pogodb po Mihaličevi glede na pogodbeni in časovni vidik

Trajanje	Pogoji zaposlitvenega odnosa	
	Določeni	Ne določeni
Kratkoročno	kalkulatívna	–
Dolgoročno	identifikacijska	normativna

Tako lahko primerjava transakcijsko psihološko pogodbo, ki jo definira Rousseaujeva, s kalkulatívno psihološko pogodbo, ki jo definira Mihaličeva, in relacijsko po Rousseaujevi z normativno Mihaličeve ter uravnoteženo po Rousseaujevi z identifikacijsko Mihaličeve, kar prikazuje s Sliko 6.

Mihaličeva (2007, str. 54) meni, da ni nujno, da ima vsak zaposleni eno obliko psihološke pogodbe. Lahko ima prevladujočo eno obliko in istočasno značilnosti druge oblike psihološke pogodbe. Te oblike poimenuje kombinirane psihološke pogodbe (Mihalič, 2007, str. 54):

- identifikacijsko-kalkulatívna psihološka pogodba,
- identifikacijsko-normativna psihološka pogodba,
- kalkulatívno-identifikacijska psihološka pogodba,
- kalkulatívno-normativna psihološka pogodba,
- normativno-identifikacijska psihološka pogodba,
- normativno-kalkulatívna psihološka pogodba.

Slika 6: Primerjava psihološke pogodbe po Rousseaujevi in Mihaličevi definiciji

Značilnosti	Oblika psihološke pogodbe	
	Rousseau	Mihalič
Kratkoročni odnos	Transakcijska	Kalkulativna
Nagrada za delo		
Pridobivanje koristi glede na vložek		
Dolgoročni odnos	Relacijska	Normativna
Pripadnost, zaupanje, lojalnost		
Karierna rast		
Varnost		
Dolgoročni odnos	Uravnotežena	Identifikacijska
Nagrada za uspešnost		
Karierna rast in razvoj		
Delovna uspešnost zaposlenega		
Dobro poslovanje organizacije		

Razlog za različne oblike psiholoških pogodb je lahko sprememba ponudbe, konkurence, trga, vrednot ali okolje, ki od posameznika zahteva hitro odzivnost na spremembe. Včasih so za posameznikovo kariero skrbeli v organizacijah, danes pa je za svoj karierni razvoj odgovoren vsak sam.

V nadaljevanju s pomočjo drugih avtorjev nekoliko podrobneje predstaviva oblike psiholoških pogodb po Mihaličevi in Rousseaujevi ter prikaževa njune razlike. Pri pripravi najinega raziskovalnega dela v magistrskem delu sva se osredinili predvsem na oblike psiholoških pogodb, ki jih definira Mihaličeva.

1.6.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Pri psihološki pogodbi, ki jo imenujemo identifikacijska ali emocionalna ali pogodba pripadnosti, gre za idealen poslovni odnos med delodajalcem in zaposlenim, ki je lahko v organizacijah močno zaželen. Od vsake organizacije in njenega poslovnega okolja je odvisno, katera psihološka pogodba je najbolj primerna (Steijn, 2001).

Značilnost zaposlenih s prevladujočo identifikacijsko psihološko pogodbo je, da se poistovetijo z organizacijo in povežejo tako poslovno in tudi osebno. Cilje organizacije vzamejo za svoje in tako tudi nastopajo, saj z vso zavzetostjo prevzamejo odgovornost za rezultate. Čutijo, da je uspeh in neuspeh organizacije hkrati tudi njihov. Imajo močno izrazit občutek, da veliko pripomorejo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, kar jim zelo veliko pomeni. Veliko gradijo na svoji strokovnosti, osebni uspešnosti in učinkovitosti. Ponavadi so tudi zelo vplivni v organizaciji. Njihov vpliv se kaže v splošni uspešnosti organizacije, v razvoju in rasti. V organizaciji veliko prispevajo s svojim trudom, časom, z zagnanostjo, znanjem in s sposobnostmi. V korist in uspeh organizacije so se pripravljeni odpovedati marsikateri stvari, ker tudi nesebično gledajo na skupne

dosežke in rezultate (Wellin, 2007; Mihalič, 2007). Pogosto zaposleni ne odhajajo iz organizacije, če se ta znajde v kritičnih točkah, na primer v primeru stečaja ali prisilne poravnave. Zaposleni odide z organizacije šele, ko ga v to silijo okoliščine (Armstrong, 2003).

Organizaciji je velik izziv motivirati zaposlene z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Ne morejo jih motivirati s plačo in z drugimi denarnimi nagradami, saj njihovo zadovoljstvo izhaja iz osebne rasti, razvoja in novih izzivov. V največji meri jih motivirajo priznanje in pohvala za njihov dosežek ter prispevek k uresničevanju uspešnosti organizacije, tematske nagrade, priložnost za osebno in karierno razvijanje, napredovanje, vključevanje v izobraževanja in usposabljanja, ki jih zanimajo, možnost rotiranja delovnega mesta ipd. (Mihalič, 2007; Edwards & Karau, 2007). Nanje naredijo velik vtis javna izpostavljenost, priznanja, pohvala pred sodelavci, nadrejenimi in upravo, saj ponavadi tudi največ prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije (Sternberg, 2005, str. 22). Torej organizacija razpolaga z zelo ambicioznimi, s prodornimi ljudmi, ki se radi spoprimejo z novimi izzivi in nalogami ter sledijo viziji, poslanstvu in strategiji organizacije (Edwards & Karau, 2007, str. 70–71).

Poleg omenjenega so inovativni, samozavestni, samoiniciativni in izkazujejo odličnost, česar organizacija ne sme spregledati. Nagrade jih navdihujejo, zato jih morajo organizacije pravilno izbirati, da se jih stalno načrtno navdušuje, spodbuja in jim da podporo ter izkazuje zaupanje (Sternberg, 2005, str. 22). Zaposleni želijo imeti zanimivo, dinamično in inovativno delo, odprto komunikacijo, profesionalne odnose, možnost projektnega vodenja, vodenje skupin, visoko etično naravnost, več pooblastil in odgovornosti (Mihalič, 2007).

Kot sva omenili, je karierni razvoj zelo pomemben za zaposlene, ki imajo poudarjeno identifikacijsko psihološko pogodbo. Vodja mora načrtno izbirati orodja, da bo letno načrtoval napredovanje in spremljal zaposlene z letnim razgovorom. Zaposleni dobi občutek, da je v organizaciji zaželen, da spremlja in razvija njegovo kariero ter mu daje možnost za napredovanje (Mihalič, 2007).

V Tabeli 1 navajava najpogostejše prednosti in slabosti, pripisane zaposlenim z identifikacijsko psihološko pogodbo (Mihalič, 2007, str. 41–43).

Od samega organizacijskega okolja je odvisno, kako se managerira zaposlene z identifikacijsko psihološko pogodbo. Na splošno imajo ti zaposleni malo negativnih lastnosti (Gibson, 2000, str. 75). Kršitev identifikacijske psihološke pogodbe nastopi, ko zaposleni nimajo zadovoljenih pričakovanj in potreb, povezanih z značilnostmi te psihološke pogodbe.

Tabela 1: Prednosti in slabosti zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
• delujejo kot ključni členi, ki vlečejo celotno organizacijo naprej, • pripravljeni so na visoko stopnjo lastnih vlaganja v uspeh organizacije, • imajo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, • neposredne vodje radi sprejemajo kot zaveznike, • sledijo zastavljenim ciljem tudi v primeru težav, • pripravljeni so na permanentno pridobivanje znanj in izkušenj, • imajo visoko stopnjo lojalnosti do organizacije, • obnašanje znajo dobro prilagoditi situaciji, • izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do delodajalca, • ne oddidejo iz organizacije, če se znajdejo na kritični točki • niso problematični za vodenje, • ne sprejmejo poraza in se ne predajo zlahka, • hitro se prilagodijo spremembam, • pomagajo sodelavcem pri doseganju ciljev, • ne obupajo tudi pri večjih problemih, • težijo k odličnosti, • dajejo navdih in so zgled sodelavcem, • odprti za novosti in iskanje izboljšav in dobrih praks ...	• neuspeh organizacije doživljajo kot osebni neuspeh, • odvisni so od pohval in priznanj za dobro opravljeno delo, • zelo težko delujejo v okoljih in obdobjih pomanjkanja izzivov, • pogosto vztrajajo tudi v primerih nerešljivih problemov, • slabo upravljajo s stresom pri delu, • zelo težko prenesejo poraz in neuspeh, • pogosto želijo doseči zastavljeni cilj za vsako ceno, • pri delu se pogosto preobremenjujejo in neredko celo izgorijo, • do organizacije so pogosto celo premalo zahtevni, • pogosto v preveliki meri izražajo nepopustljivost, • težko delujejo v poslovnih okoljih, v katerih niso dovolj cenjeni.

Vir: R. Mihalič, Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih, 2007, str. 41–43.

1.6.2 Kalkulativna psihološka pogodba

Zaposleni, ki veliko razmišlja, kaj bi bilo zanj najbolj koristno v organizaciji, ima kalkulatивно obliko psihološke pogodbe ali pogodbo koristi. Pri kalkulatívni obliki psihološke pogodbe odnos med organizacijo in zaposlenim temelji na koristih in pridobitvah, ki jih pričakujeta drug od drugega (Steijn, 2001, str. 197).

Zaposleni se med delom sprašujejo in kalkulirajo, koliko truda, znanja, energije in časa bodo vložili ter kaj bodo dobili v zameno. Lastno delo in trud pogojujejo s koristmi in pridobitvami ter razmišljajo, kaj se jim najbolj splača. Tudi organizacije razmišljajo, kaj bo posamezni zaposleni prispeval, kakšno znanje ima, koliko znanja bo treba vložiti vanj in kaj bodo imeli od njega. Organizacija kalkulira tudi s stroškovnega vidika, koliko jo bo zaposleni stal in koliko bo treba vanj investirati v primerjavi z doprinosom, ki ga bo ustvaril zaposleni. Ker obe strani vesta, kaj pričakujeta v zameno, preračunljivost v odnosu sploh ni opredeljena kot negativna ali neučinkovita, treba ga je le managerirati s

pravimi metodami. Sodelovanje je lahko zelo uspešno in produktivno, če imata o pričakovanju obe strani odprto komunikacijo. Zaposleni prejme visoko plačilo, druge denarne nagrade in dodatne možnosti usposabljanja za dobro opravljeno delo. Organizacija se zaveda, da je zaupana naloga kakovostno opravljena, da se širi dobro ime organizacije in da lahko razmišljajo o novih projektih. Zaposleni s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe ne čuti do organizacije, s katero je delal, pripadnosti in izrazite lojalnosti ali celo poistovetenja. Gleda povsem z vidika, kaj bo za svoje delo dobil. Če organizacija dodaja na opravljeno delo visoka plačila, nagrade in želeno usposabljanje, ji bo zaposleni sledil in povečeval dodano vrednost, ustvarjal dober zgled v javnosti itd. Organizacija je na takšno sodelovanje pripravljena, dokler se ji splača. Oba razmišljata povsem tržno: če se jima ponudi druga priložnost, se poslovita brez zadržkov. Zaposleni poleg poslovnih koristi gleda tudi na osebne koristi in pridobitve, kot je na primer fleksibilnejši urnik dela, delo od doma, dejstvo, da je organizacija družini prijazna itd. (Armstrong, 2003, str. 659; Wellin, 2007, str. 33).

Za medsebojno uspešnost mora organizacija motivirati zaposlene na naslednje načine (Mihalič, 2007, str. 61):

- visoko plačilo za dobro opravljene projekte,
- tekmovalnost pri delu,
- karierni razvoj z napredovanjem,
- demokratično in ne hierarhično komuniciranje,
- profesionalni in etični spodbudni poslovni odnos,
- skrbna odprava stresa,
- sprejetje predlaganih idej in zamisli,
- delovno okolje z dinamiko in priložnosti za spremembe.

Motivirati zaposlene s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe za organizacijo ni tako velik izziv kot motivirati zaposlene z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Zaposleni s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe so pripravljeni dosegati višje dodane vrednosti pri delu, zanje je pomembna odličnost, zavzemajo se za prevzemanje novih projektov itd. – v zameno za višjo plačo. Torej so denarne nagrade, kot je dvig osnovne plače, denarni dodatki za uspešno opravljeno delo, ugodnosti ipd. edini motivator, zaradi katerega se jim zdi vredno, da ostanejo v organizaciji. Njihovo razmišljanje je tržno (Wellin, 2007, str. 35).

Značilnost zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo je, da so tekmovalni med sodelavci, prodorni, željni pridobitve novih znanj, veščin, razmišljajo tržno, s sodelavci niso povezani, če je njihovo delo samostojno, so lahko egocentrični, v timu radi delajo individualno, niso zaupljivi, imajo pa zmožnosti hitrega reagiranja na spremembe in nove izzive (Mihalič, 2007, str. 97). V tabeli 2 predstavlja nekatere najpogostejše prednosti in slabosti zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo (Mihalič, 2007, str. 47–48).

Tabela 2: Prednosti in slabosti zaposlenih s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
• skrbijo za stalno nadgrajevanje lastnih znanj in sposobnosti, • hitro dosegajo odličnost ob zagotovljeni odličnosti s strani delodajalca, • zelo hitro se prilagodijo novim situacijam in spremembam okolja, • za dobro plačilo ustvarjajo zelo visoko dodano vrednost organizacije, • močno izražajo težnjo po lastnem napredku, razvoju in rasti, • dosegajo visoke stopnje kvalitete in kvantitete dela, če se jim to splača, • ohranjajo lastno konkurenčnost, • imajo pozitiven vpliv na uspeh organizacije preko lastne uspešnosti, • so strokovni in profesionalni pri opravljanju del in nalog, • nimajo strahu in pomislekov pred zamenjavo delodajalca, • imajo močno izraženo željo po napredovanju, • uporabljajo odkrit, prijateljski, demokratičen način komuniciranja, • pripravljeni so na višje stopnje tveganja, • ostanejo zvesti lastnim željam, ambicijam, ciljem, • težijo k enakopravnosti z deli in nalogami, • izražajo profesionalnost in nepristranskost do sodelavcev, • močan občutek za pravičnost ...	• tvegajo le, ko imajo od tega korist, • niso pripadni in se ne poistovetijo z organizacijo, • niso lojalni, • brez zadržkov se odločijo za boljšo ponudbo drugod, • niso popustljivi do sodelavcev, • ker so individualisti, jih je težje voditi, • vizija in poslovna politika organizacije zanje ni pomembna, • zelo so zahtevni do organizacije, ki jim ponuja delo, • nimajo občutka pripadnosti.

Vir: R. Mihalič, Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih, 2007, str. 47–48.

Motiviranje zaposlenih s pohvalami, priznanjem za uspešno delo in z izpostavljanjem pred sodelavci niso prava metoda za zaposlene s kalkulatивно psihološko pogodbo. Zanje so pomembne le njihove koristi za dobro opravljeno delo. Organizacija jih lahko zadrži le z denarnimi nagradami, vzbujanje pripadnosti in lojalnosti pa nista prava izbira (Armstrong, 2003, str. 689).

Organizacija naj bi gledala na interes zaposlenih in organizacije kot celote. S povišanjem plače zaposlenim se nakaže priložnost za dobro poslovno sodelovanje in zaupanje. Za zaposlene sta to motivacija in istočasno dobra referenca za dela, ki jih bodo opravljali v svoji prihodnosti. Zaposlenim je v ponos, da delajo v takšni organizaciji, in najpogosteje učinkovito opravljajo svoje delo (Zupanc, 2015).

1.6.3 Normativna psihološka pogodba

Normativna psihološka pogodba, ki jo v literaturi imenujemo tudi prisilna pogodba ali pogodba lojalnosti, temelji na močni pripadnosti in lojalnosti zaposlenih. Ta pogodba je bila zelo značilna v tradicionalnih podjetjih, danes pa je manj značilna. Zaposleni s to obliko psihološke pogodbe na svojo zaposlitev v organizaciji gledajo s ponosom. Varnost zaposlitve in občutek, da so organizaciji potrebni, jim pomeni največ. Na svojo zaposlitev zaposleni gledajo kot na dolgoročen odnos z organizacijo in nimajo želje menjati delodajalca. S svojo pripadnostjo in lojalnostjo organizaciji prispevajo k dolgoročnemu in trdnemu sodelovanju. Poleg varnosti zaposlitve jim veliko pomeni, če jim organizacija nudi socialno varnost in trajno zaposlitev. Organizacija se na predanost zaposlenega lahko zanesa in mu zaupa (Wellin, 2007, str. 35).

Zaposlene z normativno psihološko pogodbo prepoznamo po tem, da so prepričani, da so v organizaciji dolžni ostati. Zaradi svoje pripadnosti in lojalnosti čutijo obveznost in so ponosni, da so zaposleni v organizaciji (Sternberg, 2005, str. 17).

Zaposlene motiviramo tako, da jim zagotovimo dolgoročno sodelovanje in varnost zaposlitve. Ko zaposleni opravijo pomembno nalogo, jim je potrebno pokazati, da je njihov prispevek pomemben in nujen za napredek organizacije. Zaposleni se ne želijo intenzivno izobraževati, izpopolnjevati in se spoprijemati z novimi izzivi, ne želijo si hitrega napredovanja, razen če ugotovijo, da je ogrožena njihova socialna varnost, ki je zanje pomembnejša od kratkoročnih visokih plačil in nagrad. Dlje so zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe v organizaciji, bolj čutijo pripadnost in lojalnost (Armstrong, 2003, str. 749). Ta oblika je značilna za posameznike starejše generacije in tiste, ki so v podjetju že vrsto let.

Zaposlenim dinamično in fleksibilno okolje z veliko spremembami ni v zadovoljstvo. Ne marajo novih izzivov, prilagajanja, prerazporejanja na druga delovna mesta, dela z novimi zadolžitvami, ker razmišljajo, da to ni zanje. Posledično čutijo, da se organizacija za njihov prispevek ne zmeni in ga ne ceni dovolj (Steijn, 2001, str. 196). Ko začutijo kršitev, se veliko pritožujejo, kažejo nezadovoljstvo in ne pripadnosti.

Organizacija jim mora nuditi okolje, v katerem delajo kooperativno, timsko, sodelovalno, v skupini in brez tekmovalnosti, saj niso naravnani tekmovalno. Uporabiti morajo mehkejšo vodenje, pri katerem se jim predstavijo prednosti izobraževanja in usposabljanja, pomembnost za uvajanje sprememb ter novosti – posebno za dolgoročno sodelovanje, ki omogoča varnost in stabilnost okolja. Z mehkim vodenjem se jim lahko izkazuje zaupanje in spodbudo za samozaupanje v lastne prednosti in sposobnosti. Zaposleni so lahko zelo sposobni, vendar je njihova stopnja ambicioznosti nizka, zato jih mora organizacija spodbujati in uporabiti njim primerne motivatorje (Edwards & Karau, 2007, str. 68).

V Tabeli 3 predstavljava prednosti in slabosti zaposlenih z normativno obliko psihološke pogodbe (Mihalič, 2007, str. 51–52).

Tabela 3: Prednosti in slabosti zaposlenih z normativno obliko psihološke pogodbe

Prednosti:	Slabosti:
• visoka stopnja ustreznosti za timsko in skupinsko delo, • močno so zavezani k skupinskemu cilju, • imajo visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti organizaciji, • pripravljenost na visoka vlaganja v korist organizacije, • visoka stopnja lojalnosti do neposrednega vodje, • sledenje ciljem organizacije tudi v primerih težav, • izrazita težnja po aktivnem medsebojnem sodelovanju v organizaciji, • držijo se dogovorjenih strategij in sledijo politiki organizacije, • ne zapustijo organizacije, tudi če jim drugod ponudijo boljše pogoje, • ponosni so na dosežke in uspehe organizacije, • izražajo popolno neproblematičnost za vodenje, • v medsebojnih odnosih so odprti, kooperativni in prijateljski, • izražajo nizko stopnjo zahtevnosti do organizacije, • pripravljeni so se odpovedati lastnim koristim v skupno dobro ...	• odvisnosti od dela sodelavcev in nadrejenih, • niso prilagodljivi na spremembe, • zadovoljstvo ob občutku, da jih organizacija potrebuje, • težje delovanje v spremenljivem in dinamičnem okolju, • nizka stopnja tekmovalnosti pri delu, • motivirani so skoraj izključno zgolj z varnostjo zaposlitve, • nizka stopnja inovativnosti in samoiniciativnosti pri delu, • stopnja njihove kvalitete dela je močno odvisna od stabilnega okolja.

Vir: R. Mihalič, Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih, 2007, str. 51–52.

1.6.4 Transakcijska psihološka pogodba

Pri transakcijski psihološki pogodbi zaposlitveni odnos temelji na pridobivanju koristi glede na vložek. Vodja svojim zaposlenim predstavi cilje, pojasni njihovo vlogo in zahteve dela ter jim za narejeno delo nudi nagrado (Robbins, 1998). Transakcijski odnos se lahko poimenuje tudi kot »trgovino« med vodjo in zaposlenim, kjer vodja zaposlene glede na rezultate kaznuje ali nagraduje po sistemu »palice in korenčka«. Transakcijski odnos temelji na mišljenju, da se ljudi managerira z nagrado in s kaznijo, najuspešnejši pa je hierarhični pristop. Celoten odnos temelji po načelu, da se za dobro opravljeno delo prejme dogovorjena nagrada in nasprotno: slabo opravljeno delo se kaznuje z neplačilom (Kot, 2011). Zaposlenim s transakcijsko psihološko pogodbo je potrebno natančno pojasniti navodila, cilje, usmeritve in točno določiti roke, da vedo, do kdaj mora biti naloga

opravljena. Dorečene morajo biti tudi kadrovske, materialne, socialne in druge prednosti, ki jih zaposleni lahko prejme, če dela po dogovoru. Ko je pojasnjeno, kaj je potrebno narediti in kako ter razpoložljivost podatkov in resursov, se lahko vzpostavi odprt odnos med vodjo in zaposlenim. S tem obstaja tudi večja verjetnost, da bo naloga opravljena uspešno.

Pri transakcijski psihološki pogodbi zaposleni pričakuje hierarhično vodenje, v katerem vodja določi naloge, delavci pa naredijo tisto, kar je določeno (Kot, 2011). Transakcijski odnos v glavnem temelji na uresničevanju pogojev. Vodja lahko od zaposlenih pričakuje le toliko, kolikor jim naroči. Samoiniciativno se zaposleni ne bodo aktivirali, ker je njihova motivacija vezana na določitvi dela, kar se lahko šteje pod slabost transakcijske psihološke pogodbe (Račnik, 2010).

Značilnost transakcijskih pogodb je, da so naravnane h kratkoročnemu doseganju ciljev. Zaposleni dobijo priložnost, da se vedno znova dokažejo z dobro opravljenim delom, za katerega so nagrajeni, to je tudi njihova največja motivacija. Slabost te pogodbe je ta, da motivacija zaposlenim hitro pada, in sicer ne glede na prejeto nagrado, saj pričakujejo, da bi bila nagrada vedno višja. Organizacija mora pripraviti sistem za merjenje rezultatov in uspešnost zaposlenega, ta pa je odvisen od dejavnosti, ki jo organizacija opravlja oziroma potrebuje, na primer kreativnost ali strokovno znanje. Kršitve pri transakcijski psihološki pogodbi nastopijo z napačnim vodenjem, to je z nespoštovanjem človekove osebnosti, nezadovoljtvijo potreb ter izogibanjem vrednot in interesov. Posledica kršitev so nezadovoljni zaposleni, nizka motiviranost za delo, delo ni narejeno po dogovoru, prihaja do neželene odsotnosti z dela in odhodov iz organizacije (Rousseau, 2000).

Ocenjujeva, da je transakcijska psihološka pogodba (kakor je opredeljena v raziskavah) prisotna med delavci javne uprave in v velikih organizacijah, kamor se uvrščata tudi najini organizaciji. Primerjajo jo z Webrovo birokratsko organizacijo (Weber, 1947), saj temelji na naslednjih dejavnikih (Vila, 1994, str. 74–80):

- določena delitev dela,
- hierarhični odnos z močno izraženo avtoriteto nadrejenega,
- jasno napisana pravila in pogoji poslovanja za zaposlene in do strank,
- vodja z avtoriteto mora imeti veliko strokovnega znanja,
- razmejitve med poslovnim in osebnim življenjem.

1.6.5 Relacijska psihološka pogodba

Zaposleni z relacijsko psihološko pogodbo želijo imeti celovit zaposlitveni odnos. Sestavine klasičnega zaposlitvenega odnosa v današnjem času ne zadoščajo več, saj se organizacije zavedajo, da zaposleni z znanjem potrebujejo motiv, da bi ostali na delovnem mestu, ki ga ponuja organizacija (Handy, 1997). Njihov motiv je zadovoljevanje svojih

potreb, vrednot, želja in ambicij ter uveljavljanje svojih interesov. Zaposleni in organizacija želijo maksimizirati trenutne in dolgoročne koristi ter si deliti ugodnosti in bremena. Tudi pri relacijski psihološki pogodbi so prisotni ekonomski (plačilo oziroma nagrada za trud, bonitete) in psihološki dejavniki – spoštovanje dosežkov, občutek varnosti zaposlitve in podpora zaposlenim (Zupan, 2001).

Relacijski odnosi so v primerjavi s transakcijskimi manj definirani. Zaposlitvene odnose organizacija razvija z novim načinom vodenja, ki se imenuje transformacijsko vodenje. Zaposleni popolnoma sprejmejo vizijo organizacije in dobro delujejo za organizacijo prek svojih interesov (Bass, 1996). Transformacijsko vodenje in relacijski zaposlitveni odnosi stremijo k drugačni vlogi delavcev (Svetlik et al., 2009).

V tradicionalnem podjetju so od zaposlenih terjali pripadnost, da so bili potem deležni varne zaposlitve. V sodobnem podjetju je težnja k razvijanju zaposlenih, da bi bili ti konkurenčni. Zaposleni imajo pri svojem delu priložnost, da prepoznajo poslovne vrzeli in priložnosti, razvijajo nove produkte, pomagajo pri oblikovanju strategije organizacije ipd. Če jim organizacija prisluhne, ima več možnosti, da je uspešna. To pomeni, da organizacije nudijo vsem zaposlenim možnost, da pripomorejo k njeni uspešnosti. S tem organizacije posvečajo pozornost svojim zaposlenim, jih spoštujejo in dosežejo, da se vsi vzajemno trudijo za iste cilje (Svetlik et al., 2009). Tudi zaradi konkurenčnih pritiskov in tehnoloških prebojev so današnje organizacije precej drugačne kot tradicionalne. Stremijo k temu, da so vitkejšje in okretnejše (angl. *lean and agile*), osredotočene na prepoznavno vrednost z vidika kupca, osredotočene na dinamičnosti konkurenčne zahtevnosti in strategiji, manj hierarhične organiziranosti, manj strukturnega in odločilne avtoritete, manj vseživljenjske kariere v enem podjetju, za dosego konkurenčne prednosti pa je pogosta tudi reorganizacija (Bala, 2013).

Transformacijsko vodenje je priložnost zaposlenih, da lahko sami poiščejo vzvode za svojo motiviranost, da se samopotrjujejo in uresničujejo smisel svojega dela. Vodenje temelji na odprti in jasni komunikaciji, v kateri je veliko sodelovanja, zanimanja za cilje in veliko pomoči. Zaposleni so sposobni delavci, ki pri delu zadovoljujejo vrednote in potrebe, ki so si jih zastavili. Zaposleni izražajo svojo ustvarjalnost, so kreativni v razmišljanju, prispevajo h konkurenčnosti organizacije, so prodorni in občutijo osebno zadovoljstvo. Prednost transformacijskega vodenja je, da vodja spodbuja notranjo motivacijo zaposlenih (Račnik, 2010).

V Tabeli 4 predstavlja primerjavo med transakcijskim in relacijskim zaposlitvenim odnosom. Tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih so precej spremenjena. V relacijskem zaposlitvenem odnosu se podpira nova moralna zaveza med zaposlenim in delodajalcem, ki je v transakcijskem odnosu ni zaznati. Z vodij se prenese odgovornost za opravljeno delo in konkurenčnost podjetja na zaposlene, zato se jim posledično daje večji poudarek, ob tem pa morajo razumeti obojestransko uspešnost.

Tabela 4: Primerjava transakcijskih in relacijskih zaposlitvenih odnosov med organizacijo in zaposlenimi

TRANSAKCIJSKI ODNOS	RELACIJSKI ODNOS
daj-dam odnos	odprti odnosi
nagrada za uspešno opravljeno delo	ekonomske in psihološke lastnosti
plača in druge ugodnosti za opravljeno delo po dogovoru	plača, podpora, nagrade za predanost in nadpovprečne rezultate
usmerjenost v povečanje kratkoročnih koristi	usmerjenost v povečanje kratkoročnih in dolgoročnih koristi
izvajajo menedžersko strategijo	nagrade in slabosti prepleteni in hkrati razdeljeni
nagrade in slabosti so jasno določene	dolgoročen
kratkoročen	ves čas v nadgrajevanju
določeni in dogovorjeni	posledice: čustvena vpletenost obeh strani,
posledice: nižja lojalnost in pripadnost, interes je omejen na lastne prispevke	pripadnost, interes za dobro celotne organizacije
management zagotavlja	management pričakuje, da so zaposleni
konkurenčnost in varnost	soodgovorni za
zaposlitve	konkurenčnost in učenje
zaposleni po navodilih	management podpira
	idejne pobude zaposlenih

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 34–35.

S transakcijskim vodenjem in z relacijskim zaposlitvenim odnosom se spremeni vloga nadrejenih in zaposlenih. V ospredje so postavljeni potenciali zaposlenih, kot so: sposobnost komuniciranja, odločnost, timsko delo, samozavest, kar v povezavi z znanjem, s spretnostjo in trudom razvija uspešne zaposlene in organizacije.

1.6.6 Uravnotežena psihološka pogodba

V podjetjih z uravnoteženo psihološko pogodbo zaposlenih pozornost namenijo oblikovanju celovitih zaposlitvenih odnosov, kakršen je poleg relacijskega tudi uravnotežen odnos. Pri uravnoteženih odnosih so organizacija in zaposleni usmerjeni k doseganju maksimalnih koristi. Obe strani prevzemata odgovornosti za uspehe in negativne učinke. Tudi pri uravnoteženi psihološki pogodbi so prisotni ekonomski (plačilo oziroma nagrada za trud in bonitete) in psihološki dejavniki (spoštovanje dosežkov, občutek varnosti zaposlitve in podpora zaposlenim) (Zupan, 2001) za karierno rast in razvoj, pripadnost, zaupanje ter lojalnost zaposlenih. V primerjavi s transakcijskimi odnosi so uravnoteženi enako definirani in tudi veliko bolj implicitni.

1.7 Povezanost glavnih značilnosti psiholoških pogodb

Pri tradicionalni psihološki pogodbi je bila vrednota biti zaposlen, nagrajevala je trdo delo in pripadnost organizaciji, kar pa v sedanjem času izgublja pomen. Trenutni trend je vse večja negotovost delovnih mest, zato so nove vrednote imeti zaposlitev in jo ohranjati ter

zaposljivost in konkurenčnost s svojim znanjem. Organizacije nagrajujejo uspešnost glede na ekonomske kazalnike dobičkonosnosti organizacije, uspešnost posameznega tima ali projektne skupine ter dodano vrednost, ki jo ustvari zaposleni (Brečko, 2006).

Rousseaujeva (1995) je poimenovala uravnotežene oblike psihološke pogodbe, ki izhajajo iz zaposljivosti delavca. Delavci se zavedajo, da jim organizacija ne more zagotavljati vseživljenjskega dela in varnosti zaposlitve. Organizacija se mora glede na uravnoteženo psihološko pogodbo zavezati, da bo izpolnjevala pridobivanje znanja in sposobnosti ter tako povečala konkurenčno vrednost. Naloga zaposlenega je pridobivanje novih znanj, veščin in spretnosti ter jih uporabljati za uspešnost organizacije.

Zaposlitve naj bi vključevale naslednje procesne predpostavke (Brečko, 2006):

- investiranje v razvoj kadrovskih kompetenc,
- zagotavljanje informacij in dostop do podatkovnih baz,
- ustvarjanje fleksibilnih in mobilnih delovnih mest.

Organizacije morajo vključiti metode, ki bodo zaposlenim v pomoč pri ugotavljanju lastnih sposobnosti, vrednote, interese in možnost njihovega razvoja, če želijo razvijati novo psihološko pogodbo. Organizacije morajo slediti novim zaposlitvenim smernicam, da s posamezniki sklepajo pogodbe o zaposlitvi, ki ponujajo nekaj več. Organizacije želijo biti privlačne, da pritegnejo najboljše kadre za svoja razpisana delovna mesta. Tako želijo vplivati na psihološke pogodbe posameznikov, da bi se odzvali. Posamezniki imajo tako možnost, da se dogovorijo za ugodnosti, kot so razvoj in možnosti za izobraževanje, dobri in učinkoviti odnosi, delo od doma, gibljivi delovni čas, delo v projektih skupinah, športna udejstvovanja, skrb za družinsko življenje in druge dodane vrednosti. Tudi zato se precej velikih organizacij poteguje za slogan Družini prijazno podjetje.

Poleg trdih sestavin zaposlitvenega odnosa in pogodbe o zaposlitvi (delovne razmere, pogoji dela, plača, obveznosti in dolžnosti ter ugodnosti) so pomembne tudi mehke sestavine: usposabljanje, izpolnitev dogovorov in obljub, varno in stimulatивно delovno okolje, nagrade za posebne dosežke, možnost razvoja, upoštevanje idej zaposlenih, varovanje poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov, odgovoren odnos do družbe in okolja, ravnovesje med poslovnim in osebnim življenjem, medsebojno spoštovanje itd. Organizacijam je v interesu, da vse te sestavine zaposlitvenega odnosa ponudijo zaposlenemu, sicer se zaposleni lahko pogaja pri konkurenčni organizaciji. V zameno zaposleni ponudi zagotovilo za dobro opravljeno delo, pošteno in etično ravnanje, neizkoriščanje delodajalca, privrženost k delu in vztrajnost, odgovornost pri delu in dobro sodelovanje s sodelavci in strankami ipd.

Mihaličeva (2007) povzema, da se v okviru psihološke pogodbe zaposleni dogovori z organizacijo o načinu opravljanja nalog, pogojih dela, možnem strokovnem in osebnem

razvoju, napredovanju ob uspešnih opravljenih nalogah, možnostih izobraževanja in usposabljanja, načinu komuniciranja, o višini plačila in rednosti plačila za opravljeno delo itd. Tudi organizacija se dogovori z zaposlenim o elementih delovnega odnosa, in sicer gre za: zagotavljanje pogojev za razvoj zaposlenega, sodelovanje z zaposlenimi, spoštljiv odnos, nudenje pomoči sodelavcem, nudenje rednega in pravičnega plačila za uspešno delo, dajanje povratne informacije, omogočanje napredovanja ob izpolnitvi vseh pogojev itd.

Vsebine psihološke pogodbe ponazarjava s Sliko 7, ki prikazuje elemente zaposlitvenega razmerja, kot ga obravnavata sodobna teorija in praksa o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad. Vključeni so elementi, ki jih delodajalec ponuja zaposlenim. Manj otipljivi elementi so osebna rast, delovni pogoji, spodbudno delovno okolje, zanimiva prihodnost, bolj otipljivi so plačila in nagrade. Zaposleni so za organizacijo strošek, vendar se morajo s svojo uspešnostjo stroškovno pokriti (Svetlik et al., 2009).

Slika 7: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

OSEBNA RAST investiranje v zaposlene usposabljanje in razvoj uspešnost in učinkovitost napredovanje odnosi med organizacijo in sodelavci	PRIVLAČNA PRIHODNOST vizija in vrednote razvoj in uspešnost organizacije podoba in ugled deležniki
PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI osnovna plača plačilo po uspešnosti ugodnosti in posredna plačila priznanja in praznovanja uspehov	DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE usmerjenost k ljudem manageriranje sodelavci značilnosti dela vključenost v dogajanje zaupanje in privrženost jasno in odprto komuniciranje

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116.

Kot sva že omenili in povzemali Zupanovo (2001), psihološka pogodba zajema ekonomske oziroma materialne (plača) in druge ugodnosti, prav tako pa tudi psihološke oziroma nematerialne dejavnike (to je odnos delodajalca do zaposlenega, pripadnost, lojalnost in občutek varnosti zaposlitve). S psihološko pogodbo zaposleni vzpostavi določena pričakovanja do organizacije predvsem z vidika, kaj mu ta ponudi v zameno za njegov trud v organizaciji. Pričakovanja in želje so odvisna od prepričanj, osveščenosti, vrednot, interesov, potreb, od dosežene stopnje izobrazbe, starosti, delovne dobe v organizaciji itd. Vsak posameznik drugače dojema delodajalca in delovno mesto, ki mu je zaupano. Enako delovno mesto lahko vsak zaposleni z drugačno obliko psihološke pogodbe izpolnjuje

drugače (Svetlik et al., 2009). Vsak ima tudi drugačno percepcijo nagrajevanja. Nekateri si želijo samo denarno nagrado, ker jim ta predstavlja vse, drugi so motivirani z nižjo denarno nagrado, le da imajo socialno varnost in da delajo v miru, brez stresa in napora ter da so ob tem uspešni. Vsak si najde svojo možnost preživetja – glede na dane okoliščine.

1.8 Način merjenja psiholoških pogodb

Kakšno obliko psihološke pogodbe ima posamezni zaposleni, se najlažje ugotovi z merjenjem. Možnost merjenja psiholoških pogodb je vprašalnik, ki je relativno enostavno uporaben. Tovrstne meritve lahko izvedejo strokovnjaki za management človeških virov ali služba, ki je zadolžena za kadre. Merita se vrsta in oblika psihološkega odnosa. Te meritve se izvajajo enostransko, kar pomeni, da vprašalnik pripravi organizacija, izpolnijo pa zaposleni. Za oba poslovna partnerja predstavlja pomembno informacijo (Mihalič, 2007, str. 34–35). Vprašalnik mora temeljiti na teoriji psihološke pogodbe, ki pravi, da se upošteva vzajemne obveznosti ter obljube med zaposlenim in delodajalcem, odražati mora, kaj se želi z vprašalnikom doseči, vsebinsko in konceptualno veljavnost, zanesljivost, biti mora primeren glede na namen in vzorec ter mora ločiti med izpolnjevanjem in kršitvijo psihološke pogodbe. Vključevati mora tudi zaznane obveznosti organizacije, zaposlenega in lestvico kršitev (Rus & Smole, 2012).

Meritve se lahko izvajajo vsakih nekaj let, saj se psihološka pogodba vsakega zaposlenega glede na starost, izobrazbo in dolžino let zaposlenosti v organizaciji tudi spreminja. Rezultati se uporabljajo izključno v dobro zaposlenega, za izboljšanje kakovosti vodenja glede na obliko psihološke pogodbe (Mihalič, 2007, str. 34–35).

V slovenski literaturi za merjenje psihološke pogodbe najdeva Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe Mihaličeve (2007, str. 36–38), sestavljen iz 82 trditev, in anketni vprašalnik Analiza psihološke pogodbe Gromove (2010), sestavljen iz 18 trditev. Trditve se nanašajo na zaposlenega in manj na organizacijo (Rus & Smole, 2012). Trditve v vprašalniku Mihaličeve (2007, str. 36–38) so pomešane glede na obliko psihološke pogodbe in so dokaj obširne. Trditve Gromove (2010) niso pomešane in si sledijo glede na obliko psihološke pogodbe; vprašalnik je skrajšana verzija trditev vprašalnika Mihaličeve (2007, str. 36–38). Ni podatka o zanesljivosti, strokovnosti in veljavnosti celotnega merskega pripomočka obeh avtoric (Rus & Smole, 2012). Oba vprašalnika ponazarjata posamezno obliko psihološke pogodbe – tako se iz tistih trditev, ki jih zaposleni označi največ, dobi podatek, za katero obliko psihološke pogodbe gre pri posamezniku. V magistrskem delu uporabiva krajši anketni vprašalnik Gromove (2010) za analizo psihološke pogodbe, ker želiva ne preobsežen vprašalnik, ki bi ga rešilo čim več anketirancev.

V literaturi se avtorica Rousseau vprašalnika Popis psihološke pogodbe ne osredini le na vidik zaposlenega samega, ampak tudi na delodajalca (Rus & Smole, 2012). Ta vprašalnik

za najino magistrsko delo ni primeren, saj preučujeva le vidik zaposlenega v odnosu do organizacije.

1.9 Psihološka pogodba v času sodobnih kadrovskih praks

Praksa organizacij in okolje, v katerem delujejo, se v različnih obdobjih spreminjata. S tem se je pokazala dobra uporabna vrednost vpliva psihološke pogodbe v organizacijah. Odnos med organizacijo in zaposlenim je vse manj definiran, ker prepušča veliko fleksibilnosti pri opravljanju delovnih nalog in se povečuje individualno komuniciranje. Ker zaposlitve niso več vseživljenjske, so postale transakcijske (Rousseau, 2000). Kažejo se znaki, da je zmanjšana lojalnost zaposlenih, ki ne želijo prevzemati odgovornosti, velika pa je naravnost h kratkoročnim rezultatom. Uvedba zelo ohlapnih organizacijskih struktur je povzročila, da se dogajajo zasuki, kot so spreminjanje načina dela, več fleksibilnosti, delo z manj resursi, večja obremenitev zaposlenih in tehnološki napredek. Zaradi možnosti pridobivanja informacij in podatkov so tudi kupci zahtevnejši. Povpraševanje zvišuje standard kakovosti brez znakov umirjanja. Aktualne so zaposlitve za določen čas, prek zaposlitvenih agencij, avtorskih pogodb, pogodb o delu in samostojnih podjetnikov. Tehnologija je prevzela funkcijo konkurenčne prednosti in napoveduje svetlo prihodnost. Drugačen pristop k delu terja drugačno vodenje, kar prepriča, da je potrebno psihološko pogodbo obravnavati zelo resno (Mihalič, 2007).

Zmotno je prepričanje, da pride do prvih pričakovanj in obljub na razgovoru za delovno mesto med postopkom zaposlovanja. Pričakovanja se oblikujejo, preden se zaposleni prijavi na razpisano delovno mesto – predvsem s pomočjo javno dostopnih informacij, ki se najdejo na spletu (Google, Facebook, LinkedIn, Medover.net in drugi), kasneje pa tudi na razgovoru v okviru postopka zaposlitve. Ker so javne informacije dostopne vsakomur, se organizacije lahko zavedajo, da si s tem ustvarjajo lastno blagovno znamko. Tako si kandidati, ki iščejo službo, že pred povabilom na razgovor izoblikujejo določene poglede na podjetje, še posebno gre tu za velika podjetja (Jazbec, 2009).

Psihološka pogodba se za delavca tudi v zaostrenih pogojih poslovanja in spreminjajočem poslovnem okolju bistveno ne spreminja. Delavci pokažejo, da želijo biti vključeni v delovni proces, upoštevani, spoštovani, vredni zaupanja in imeti občutek pripadnosti. Za organizacijo predstavlja izziv, da se delavci vključijo v njihov sistem, ki potrebuje prenovu na več področjih.

V teh primerih je odnos med organizacijo in delodajalcem površen in slabše razumljen. Pogodba o zaposlitvi vsebuje le trde sestavine zaposlitvenega odnosa in za zaposlovalce v organizaciji včasih ni vredno, da bi se pogovorili z zaposlenim o mehkih elementih zaposlitvenega odnosa ter o medsebojnih obveznostih in pričakovanjih. Posledično pride do kršitve zaposlitvenega odnosa, temu pa sledijo razočaranje, znižanje motivacije in uspešnosti za delo, pogosto odsotnost z dela in odpoved delovnega razmerja.

2 MOTIVACIJA, ODNOS DO DELA IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih je sorazmerno mlado področje, zgrajeno na temeljih konceptov, ki so se uveljavili v zgodnejšem obdobju, kot so zadovoljstvo pri delu, motiviranost zaposlenih in odnos zaposlenih do organizacije in dela. Zadovoljstvo zaposlenih je vezano na uspešno opravljene aktivnosti, te pa so posledica motivacije, ki je sprožila energijo, da je do aktivnosti dejansko prišlo. Zaposleni za svoje delo pričakuje nagrado, do katere oblikuje pozitiven ali negativen odnos glede na to, ali nagrada izpolnjuje njegova pričakovanja ali ne.

Černetič (2004) meni, da obstajajo različne povezave med zadovoljstvom, uspešnostjo in motivacijo pri delu. Stopnjo povezanosti med zadovoljstvom in uspešnostjo pogojuje z delovnim okoljem, saj pozitivno delovno okolje spodbuja k delu in tako posledično k uspehu in boljšim rezultatom. Uspešnost je prav tako večja, če so zaposleni motivirani za delo, za katerega so usposobljeni, hkrati pa uspešnost pri delu posameznika pripelje do večjega zadovoljstva. Zavzetost zaposlenih je novo področje, ki se neposredno povezuje z uspešnostjo organizacije in njenimi poslovnimi rezultati. Zavzetost je dejavnik, ki ga opredeljuje visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in obenem njihova visoka delovna uspešnost. Glavni cilj managementa je doseči zavzetost zaposlenih, ki zagotavlja večjo delovno in s tem poslovno uspešnost. Če večja delovna uspešnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, je tako krog od zadovoljstva do zavzetosti sklenjen. Management današnjega dne je tako pred težko dilemo, kako s čim manjšimi stroški in z nemotenim delovnim procesom zagotoviti visoko stopnjo dejavnikov tega kroga.

2.1 Motiviranost zaposlenih

Izraz motivacija izvira iz latinske besede *movere*, kar pomeni »gibati se«, »premik«, »korak«, »akcija«. Motivacija je psihični proces, ki aktivira in usmerja človekovo vedenje k uresničevanju različnih ciljev. V človekovi notranjosti ali v njegovem okolju nastajajo želje in motivi, ki usmerjajo njegovo delovanje, to pa je osredinjeno k doseganju ciljev ter spreminjanju njegovih želja in pričakovanj v resničnost. Posameznik je pripravljen vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere njegove potrebe (Uhan, 2000, str. 11).

Temelj uspešnega poslovanja in razvoja podjetja so usposobljeni in motivirani zaposleni. V poslovnem svetu motiviranje predstavlja eno najbolj kompleksnih nalog managementa. K uspešnim poslovnim rezultatom veliko prispevajo posamezniki, sposobni prilagajanja okolju in spremembam, ter zaposleni, ki znajo svoje vedenje usmerjati k doseganju ciljev. Organizacija lahko prav z motivacijo poveže vizijo podjetja z vizijami zaposlenih v njem. Organizacija in tudi management se nenehno ukvarjata z vprašanjem, kako ravnati z

zaposlenimi, da bodo s svojim delom in z rezultati zadovoljni, ter kako pri tem doseči, da bo delovanje zaposlenih usklajeno s potrebami organizacije. Kaj mora delodajalec kot organizacija storiti, da bi pri zaposlenih spodbudil in ohranil motiviranost, ni tako preprosto.

Ljudje se pri delu med seboj razlikujejo po sposobnostih, znanju in izkušnjah, pridobljenih v poslovnem in zasebnem okolju, razlikujejo pa se tudi po motiviranosti za delo. Motiviranost je odvisna od moči želja in pričakovanj, ki se zavestno ali podzavestno pojavijo pri posamezniku in ga usmerjajo k doseganju zastavljenih ciljev (Hersey & Blanchard, 1988, str. 19).

Motivacija zaposlenih je tesno povezana z delovno uspešnostjo. Ljudem delo pomeni vir dohodka, omogoča jim aktivnost in spodbudo ter možnost socialnih kontaktov. Delo omogoča tudi strukturirano organiziranje časa, je vir samodelovanja in izpopolnjevanja posameznika. Skoraj vsi ljudje se odločajo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih prinaša njihova aktivnost, vendar imajo različne načine motivacije za delo. Lahko rečeva, da je motiviranje zaposlenih proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih.

Obstaja splošno soglasje, da motivacija vključuje tri psihološke procese (Pinder, 2008): vzburjenje, smer in intenzivnost. Vzburjenje sproži aktivnost in se pojavi zaradi posameznikove potrebe ali želje po nečem, kar mu manjka v življenju v danem trenutku – bodisi v celoti ali delno. Smer se nanaša na pot, ki jo zaposleni izbere, da bi dosegel cilje, ki si jih je pred nastopom dela zastavil. Intenzivnost opredeljuje količino energije, ki jo zaposleni vloži v ciljno usmerjeno delo ter je odvisna od pomena in zahtevnosti cilja. Lahko govorimo o psiholoških procesih, ki se odražajo kot različni vidiki možnega vedenja. Motivacija služi za neposredno pozornost na posamezna vprašanja, ljudi, naloge, vzpodbuja zaposlenega, da vloži napor, kaže se v vztrajnosti, ki zaposlenemu preprečuje, da bi odstopal od ciljno želenega vedenja. Nazadnje se motivacija kaže v strategijah opravljanja, ki sta jih Mitchell in Daniels (2003, str. 225–254) opredelila kot »vzorci vedenja, ki so proizvedeni za doseg določenega cilja«.

Motivacija je navidezna sila, ki usmerja človeka pri obvladovanju njegovega življenja in ga sili k izvajanju aktivnosti, s katerimi rešuje vsakodnevne probleme in izzive. Motivacija je magnet, ki človeka vleče in ki usmerja njegovo energijo k doseganju zastavljenih ciljev. Lahko bi trdili, da življenje brez ciljev ne obstaja, so pa seveda cilji različni med posamezniki. Če si postavimo vprašanje, zakaj človek sploh dela, bi večina ljudi verjetno odgovorila, zato da pridobiva denar oziroma priskrbi drugačne oblike materialnih ali nematerialnih sredstev, s katerimi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, omogoča življenje. Človek naj bi delal toliko več, kolikor več možnosti ima za pridobitev teh sredstev. Vendar pa v realnosti to čisto ne drži, saj se življenjske želje in cilji posameznikov med seboj razlikujejo. Motivacija je pomemben dejavnik za posameznika in tudi za organizacijo, saj

tako eden kot drugi skozi motivacijske učinke dosejata boljše ali slabše rezultate, zato se je v preteklosti veliko strokovnjakov z različnih področij intenzivno ukvarjalo s preučevanjem motivacije, prav tako pa je zanje pomembna tudi danes.

Za uspešnost organizacije, še posebej storitvene organizacije, so ključnega pomena zaposleni. Zaposleni so srce in duša organizacije. Obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti posameznika. Kot navaja Zupanova (2001), ima vsak posameznik svoj motivacijski model in hkrati obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo posameznika. Posamezniki se razlikujejo glede na svoje interese, želje in pričakovanja; te razlike vplivajo na to, kako bo organizacija prilagodila način motiviranja posameznemu sodelavcu in okolju, v katerem dela. Zaradi razlik med posamezniki ne moremo govoriti o enem samem pravem ali najboljšem načinu motiviranja, ki bi bil primeren za vse zaposlene. Organizacija mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno – le tako lahko motivira in aktivira sodelavce ter s tem prispeva k ustvarjanju notranje motivacije.

2.1.1 Definicija motivacije

Motivacija dejansko zaznamuje zaposlenega in njegovo osebnost ter ima moč, s katero vpliva na to, kar zaposleni kot posameznik jè in kar dela. Lahko bi trdili, da je motivacija temelj človekovega delovanja, saj usmerja vedenje posameznika, določa vztrajnost, moč in intenzivnost njegovega delovanja, opredeljuje stopnjo pripravljenosti za delo in vpletenosti ter hkrati vpliva na samopodobo posameznika in njegov čustveni razvoj. Nekateri avtorji jo opredeljujejo sledeče:

Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po motiviranosti za delo. Motivacija je individualna za vsakega posameznika in je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne želje, ki jih ima posameznik, in ga usmerjajo k ciljem, s katerimi bo te želje zadovoljil (Hersey & Blanchard, 1988).

Razdevšek-Pučko (1999) navaja, da je vsaka človekova dejavnost motivirana. Opredeljuje jo kot proces, ki usmerja in uravnava človekove aktivnosti k zadovoljitvi potreb, ki so bile izvor motivacije. Motivacija posamezniku na takšen način omogoči, da zadovolji potrebo in doseže cilj, ki si ga je zastavil ali pa mu je bil postavljen.

Motivacija usmerja človekovo delovanje s spodbujanjem in privlačenjem. Na eni strani imamo potrebe in nagone, ki nas spodbujajo, na drugi strani pa nas privlačijo motivacijske situacije, kot so vrednote, ideali in cilji (Musek & Pečjak, 1995). Motivacija omogoča človeku njegovo enkratnost in neponovljivost (Krajnc, 1982).

Skupna značilnost različnih opredelitev motivacije je potreba oziroma cilj, ki je edinstven za posameznika: vsak izvaja določeno aktivnost, s katero bo cilj dosežen, aktivnost pa izvaja glede na privlačnost tega cilja. Vsi ljudje imamo cilje in potrebe, ki jih brez motivacije ne bi dosegli. Vprašanje je, ali se razlikuje motivacija ljudi v osebni življenju in na delovnem mestu. Management se sprašuje, kako ravnati z ljudmi pri delu, kako jih motivirati, da bodo opravili svoje delo in bodo z delom zadovoljni. Motivacija je energija, ki v človeku spodbudi moč in željo, da uspešno zaključi nalogo in tako na koncu dobi nagrado.

Lipičnik (1998) navaja, da ima človek nezadovoljene potrebe, motivacija pa ga usmerja k želenim ciljem oziroma zadovoljevanju teh potreb. Človek vsako aktivnost začne, če jo spodbuja potreba (ali več potreb); ta ga usmerja k aktivnosti, ki ga bo pripeljala do sredstva, s katerim bo potrebo zadovoljil. Za delovanje oziroma aktivnost človek potrebuje najprej cilj oziroma potrebo, ki jo lahko definiramo kot močan notranji občutek nečesa v organizmu. Nezadovoljena potreba povzroči v človeku neravnovesje, ki ga spodbudi k delovanju in aktivnosti za zadovoljitev te potrebe. Potrebe so različnih vrst: primarne, ki jim drugače rečemo tudi fiziološke potrebe, in sekundarne, kamor uvrščamo socialne in psihološke potrebe. Oblikovale so se različne motivacijske teorije, ki jim je skupna lastnost prav potreba, kar bova podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

2.1.2 Pomen motivacije za delo

V današnji moderni družbi delo predstavlja pomemben dejavnik, lahko bi ga celo imenovali center oziroma bistvo življenja ljudi. Človek vedno več časa preživi na delu in potreba po delu pomeni več kot zgolj služenje denarja. Warr je leta 1982 izvedel anketo med Britanci, v kateri je anketirance vprašal, ali bi delali, četudi bi bili finančno preskrbljeni. Zanimivo je, da je večina, kar 65 % žensk in 69 % moških, odgovorilo pritrdilno (Robertson, Smith & Cooper, 1994). Rezultat te raziskave nas pripelje do razmišljanja, kako pomembno je delo za posameznika, saj se delu ne bi odpovedali, kljub temu da opravljajo druge aktivnosti.

Motivacija je tesno povezana s človekovim gibanjem. Ne obstaja ena sama motivacija, ki bi odgovarjala vsem ljudem enako. Vsak človek je individuum, zato potrebuje »svojo« motivacijo. Čeprav je motivacijo najtežje spodbujati in jo vzdrževati, je prav pomanjkanje motivacije lahko ključni element za neuspešno poslovanje vsakega podjetja. Naloga managerja je spodbuditi vsakega posameznika, da znanje in sposobnosti vloži v dobrobit podjetja in na najboljši možni način pripomore k uresničitvi ciljev organizacije. Človeka mora za njegov vložek primerno nagraditi. Dober manager se zaveda, da je motivacija ključ do uspeha organizacije, pri tem pa mora poznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

Lipičnik (1998) navaja, da managerji motivacijo uporabljajo kot orodje za usmerjanje človekove aktivnosti v zeleno smer. Zaradi motivacije človek ob določenih sposobnostih in

znanju dela; to mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Lipičnik sicer poudarja, da na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med njimi pa izpostavlja naslednje (1998, str. 162–163):

Značilnosti dela – opredeljujejo potrebne sposobnosti in znanja za opravljanje zastavljenih nalog, samostojnost pri delu in obliko povratnega informiranja.

Organizacijska praksa – vključuje pravila, postopke, politiko poslovanja, prakso vodenja in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Razlike med posamezniki – so individualne značilnosti zaposlenih, ki jih motivirajo za delo. Zaposleni se razlikujejo glede na osebne potrebe, vrednote, stališča in interese.

Večina managerjev se zaveda, kako je motivacija pomembna za njegovo organizacijo, zato naj ima v svoji skupini motivirane zaposlene, ki bodo pripravljeni in si želijo prispevati velik delež v organizacijo. Manager mora razumeti proces motiviranja, saj mu daje osnovo za uspešnejše ravnanje z zaposlenimi pri delu, kar posledično pripomore k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Manager, ki se zaveda prave vrednosti svojih zaposlenih, lahko v organizaciji ustvari takšno klimo, ki bo pripeljala do izjemne delovne uspešnosti. Managerji v svoji ekipi želijo imeti najboljše zaposlene, pričakujejo, da bodo delali hitro in natančno, da bodo sposobni ustvarjalno razmišljati in da bodo kvalitetno prispevali k doseganju temeljnega cilja organizacije. Pri tem uporabljajo različne motivacijske programe, s katerimi vplivajo na motiviranost zaposlenih in posledično na doseganje učinkovitosti. Motiviranost zaposlenih managerji uporabljajo za doseganje ekonomskih ciljev organizacije tako, da usmerjajo njihove aktivnosti v želeno smer.

Ustaljeni motivacijski programi pomagajo managerju, da ohranja nivo motivacije, se pa postavlja vprašanje, ali so ti ukrepi dovolj tudi za dvig motivacije. Plačilo za delo ni vedno osnovni razlog za dobro motivacijo, zato managerji uporabljajo številne druge dejavnike za ohranjanje in dvig motiviranosti zaposlenega. Zavedajo se, da je pri tem pomemben vsak posameznik in njegova osebna motivacija, ki je od posameznika do posameznika različna. Dober manager bo veliko časa namenil ugotavljanju pravega motivacijskega programa, ki ga bo uporabil pri motiviranju zaposlenih, glede na to, ali je s trenutnim delom svoje ekipe zadovoljen ali ne, ali je delo opravljeno ustrezno ter ali so potrebne spremembe in izboljšave.

Sredstva motiviranja so lahko zelo različna, zunanja in notranja, materialna in nematerialna idr. Materialna spodbuda je najmočnejša, vendar tudi nematerialne, kot so priznanje, pohvala, promocija, odlikovanja, samostojnost in osebni razvoj, niso zanemarljive. Vsi motivacijski ukrepi posredno ali neposredno zagotavljajo materialno zadovoljitev potreb. Pri sredstvih, ki motivirajo, ločujemo tista, ki nas neprestano spodbujajo, od tistih, ki nas šele posredno spodbujajo k delovnim aktivnostim (Černetič, 2004, str. 144–145).

Trevnova (1998, str. 131) med pomembnejše vidike spodbujanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije uvršča naslednje:

- zadovoljstvo zaposlenih pri delu,
- vključevanje zaposlenih v proces načrtovanja dela,
- oplemenitev dela,
- delo v timu,
- inovativnost in zbiranje idej,
- nagrajevanje zaposlenih,
- pozornost do zaposlenih.

2.1.3 Motivacijske teorije

Z oblikami in načini motiviranja so se ukvarjali številni avtorji; njihovi pristopi so različni, zaradi česar je poenotenje in združevanje njihovih konceptov zelo težavno. Na osnovi raziskovanj človekovega vedenja in procesov, ki takšno vedenje povzročajo, so tako nastale številne motivacijske teorije. Avtor prvih uporabnih raziskav človekovega vedenja je bil psihoanalitik Sigmund Freud v začetku 20. stoletja, čigar delo je bilo usmerjeno v temeljne psihoanalitične raziskave. Kasneje so se mu pridružili strokovnjaki v ZDA, ki so že bolj poglobljeno raziskovali motivacijo, dejavnike motivacije in vplive teh dejavnikov na ljudi ter razvili številne motivacijske teorije.

Začetki motivacijskih teorij, ki jih poznamo danes, segajo v trideseta leta prejšnjega stoletja. V svojem konceptu motivacijske teorije iščejo odgovor na vprašanja, kakšen je človekov odnos do dela, kaj človeka sili v delo in od česa je njegovo delo odvisno. Večina teorij današnjega časa se med seboj dopolnjuje, kar je razumljivo, saj se vse ukvarjajo s človekom, z njegovimi potrebami in njegovim vedenjem. Stopnja človekove motivacije vpliva na njegovo navdušenje za delo ter posledično na uspešnost in učinkovitost na delovnem mestu. Glede na to, da obstaja veliko različnih motivacijskih teorij, sva v nadaljevanju izbrali le tiste, ki jih v svojih razlagah človekovega vedenja pri delu uporablja največ avtorjev s področja ekonomske psihologije.

Po Hodgettsu (1991) ločimo tri osnovne motivacijske pristope in iz tega izhajajoče teorije:

- instinktne teorije ali teorije, izvirajoče iz nagona,
- teorije okrepitvenega modela (angl. *Reinforcement*),
- poznavalne ali kognitivne (angl. *Cognitive*) teorije.

Psihoanalitska teorija Siegmunda Freuda z začetka 20. stoletja je temeljila na razlagah človekovega vedenja in njegovi povezavi z instinktom. Freud je izhajal iz domene, da zadovoljevanje fizioloških potreb in usmerjanje mišljenja zahtevata fizično energijo.

Nagon ali instinkt izmenjuje obe energiji, ki povezujeta telesne potrebe z mišljenjem. Po letu 1920 je instinktna teorija izgubila pomen, ker ni znala pojasniti nekaterih elementov vedenja.

Kognitivni in okrepitveni motivacijski model poudarjata, da človeka vodijo notranje zavestne sile in odločitve ter ga usmerjajo k delovanju, s katerim zadovoljuje potrebe po uspehu, moči, samozadovoljstvu in pripadnosti (DuBrin, 1984).

Okrepitvene motivacijske teorije, med katerimi je najbolj poznana teorija vedenjskih sprememb, se ukvarjajo s preoblikovanjem in spreminjanjem organizacijskega vedenja ter z okoljskimi faktorji in dejavniki, ki vplivajo na njeno vedenje (DuBrin, 1984, str. 109). Po tej teoriji se človek usmeri v motivirano vedenje, ko pričakuje ustrezno nagrado, zato managerji pogosteje uporabljajo sistem nagrajevanja in kaznovanja, namesto da bi s teorijo potreb najprej analizirali potrebe in motive zaposlenih, na osnovi teh pa določili način nagrajevanja. Oba pristopa, sistem nagrajevanja in teorija potreb, se v praksi združita v celovit pristop k motivaciji zaposlenih.

Prvi zametki spoznavnih ali kognitivnih teorij motivacije segajo v zgodnja sedemdeseta leta prejšnjega stoletja. Po Trevnovi (1998) delimo kognitivne motivacijske teorije na:

- **Vsebinske motivacijske teorije** se ukvarjajo s tem, kaj motivira vedenje. V osnovnem konceptu si te teorije postavljajo vprašanje, kaj spodbudi oziroma izzove neko človekovo vedenje, in s preučevanjem človekovih potreb in motivov ugotavljajo, kaj povzroča neko določeno obliko njegovega vedenja.
- **Procesne motivacijske teorije** se ukvarjajo s tem, kako motivirati vedenje, in raziskujejo načine spreminjanja človekovega vedenja. Osnovni koncept je osredinjen na elemente, ki povzročajo in spodbudijo procese, s katerimi povzročijo določene vedenjske spremembe. Procesni motivacijski modeli so načeloma bolj zapleteni kot vsebinske motivacijske teorije.

Motiviranje se ukvarja z vprašanjem, kako vzpodbuditi ljudi, da bodo opravili dane naloge čimbolj samoiniciativno in učinkovito. Medtem ko so klasične motivacijske teorije izhajale iz poenostavljenega dejstva, da ljudje delajo v organizaciji zaradi materialnih oblik spodbujanja, so se kasnejše teorije ukvarjale z zadovoljstvom ljudi, ki ga povzročijo nematerialni motivatorji (Černetič, 2004, str. 117). Slednje dokazuje tudi Warrova anketa iz leta 1982, kjer so vprašani zavzeli stališče, da bi opravljali delo tudi v primeru svoje finančne preskrbljenosti.

2.1.4 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske motivacijske teorije so usmerjene k preučevanju človeških potreb in poskušajo ugotoviti, kaj spodbudi ali prične vedenje posameznika. Vsebinske motivacijske teorije so

prve izmed teorij, ki so bile v pomoč managerjem pri analizi vedenja zaposlenih v organizaciji. Te teorije indentificirajo in klasificirajo potrebe na tiste, ki spodbujajo, in tiste, ki ovirajo posameznika pri opravljanju določene dejavnosti. Vsebinske motivacijske teorije so osnovane na dejavnikih, ki pri posameznikih povzročijo vedenjske spremembe.

V nadaljevanju so kratko predstavljene poglavitne teorije s tega področja:

- Maslowova teorija potreb,
- Herzbergova dvofaktorska teorija,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija ERG (Adlefer).

2.1.4.1 Maslowova teorija potreb

Maslow (1954, str. 63–106) je svoj pogled na motivacijo osnoval na podlagi izkušenj, ki jih je pridobil pri svojem delu kot klinični psiholog. Razvil je eno izmed prvih motivacijskih teorij, v kateri je motive za delo preučeval na osnovi človekovih potreb, ravni potreb in časovnega vidika potreb. V svoji teoriji je Maslow zagovarjal dva koncepta (Hodgetts, 1991, str. 130):

- človeka zaznamuje pet bistvenih skupin potreb: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju;
- skupine potreb so nanizane v obliki piramide, kjer so osnovne ali fiziološke najnižje, nato pa si sledijo po hierarhiji navzgor.

Maslow v svoji teoriji zagovarja tezo, da so človekove potrebe usmerjene vedno k višjim ciljem; te potrebe si sledijo v zaporedju, ki ga ni mogoče preskočiti. Najprej ljudje zadovoljijo potrebe na najnižji ravni, šele ko so te zadovoljene, se usmerijo k višjim potrebam. Človekova aktivnost je usmerjena k privlačnejšim ciljem, ki se v piramidi nahajajo eno stopnjo višje od že zadovoljene potrebe, kar pomeni, da si potrebe sledijo po moči. Človekove potrebe si sledijo po hierarhični lestvici: zadovoljene potrebe na nižji ravni so predpogoj pojava potreb višjega nivoja. Pomembnost potreb je na vseh nivojih enaka; šele takrat, ko posameznik zadovolji določeno potrebo, začne težiti po potrebah višjega nivoja. Ko posameznik enkrat zadovolji določeno potrebo, z njo ni več motiviran in teži k potrebi višjega nivoja.

Povzeto po Černetiču (2004, str. 123) in Trevnovi (1998, str. 114–115) je hierarhija Maslowovih potreb, kot prikazano s Sliko 8, sledeča:

1. **Fiziološke potrebe:** so istovetne s primarnimi, eksistenčnimi potrebami, kot na primer potreba po hrani, vodi, zraku in bivališču. Fiziološke potrebe človek pridobi ob rojstvu, in dokler niso zadovoljene, za posameznika druge potrebe ne obstajajo. Maslow

definira te potrebe kot najmočnejše, saj dokler niso zadovoljene, ga druge ne zanimajo. Fiziološke potrebe lahko zadovolji z denarjem, ki ga zasluži z opravljanjem dela.

2. **Potrebe po varnosti:** so na naslednji stopnici hierarhične piramide potreb in se pojavijo šele, ko so zadovoljene eksistenčne potrebe. Gre za delovanje človeka v civilizirani družbi, varnost za življenje, lastnino, zaposlitev, delovne pogoje, svobodo in drugo, kar povzroča fizično in psihično škodo.
3. **Potrebe po pripadnosti:** so potrebe, ki se pojavijo, ko so zadovoljene eksistenčne potrebe in potrebe po varnosti. Ko človek zadovolji potrebe po varnosti, prične iskati sodelovanje in interakcijo s sodelavci ter drugimi, zanj pomembnimi ljudmi iz svoje okolice. Človek si želi deliti in prejemati ljubezen ter ima težnjo po pripadnosti ožjemu in širšemu okolju.
4. **Potrebe po spoštovanju:** so potrebe, ki človeku omogočijo, da se počuti cenjen, močan, koristen, zaveda se svojih sposobnosti, drugim dokazuje svoje znanje in sposobnosti in s tem pridobiva ugled in položaj v družbi. Zadovoljitev teh potreb za posameznika pomeni večjo samozavest; z njimi pridobi občutek spoštovanja in priznanja okolice.
5. **Samouresničitev:** na vrhu piramide se nahajajo potrebe po samouresničevanju, želje po samoizpolnitvi, posameznik se zaveda, da bo svoje delo opravil najboljše, ko bo lahko uporabil in izrazil vse svoje talente in sposobnosti, ko bo opravljal delo, ki ga veseli in izpolnjuje ter mu omogoča, da bi izkoristil vse svoje talente in potenciale.

Maslow je na začetku omenjal še dve potrebi, ki pa ju je v kasnejšem preučevanju izključil iz obravnave in ju ni uvrstil v piramido potreb. To so potrebe po znanju ali t. i. kognitivne potrebe in potrebe po lepem ali t. i. estetske potrebe.

Slika 8: Maslowova hierarhija potreb



Vir: R. M. Hodgetts, *Organizational Behaviour Theory and Practice*, 1991, str. 132.

Maslowova motivacijska teorija na osnovi enostavnega vprašalnika managerjem pomaga odgovoriti na vprašanje, kaj motivira ljudi v določenem času, na kateri stopnji potreb se nahajajo in kam bodo potrebe usmerjene v prihodnje. Na osnovi enostavne raziskave v organizaciji pridobijo izhodišča, kako in s katerimi instrumenti lahko vplivajo na motivacijo svojih zaposlenih. Teorija je (lahko) koristen pripomoček managementu, s katerim lahko ugotovijo, kateri dejavniki vplivajo na zaposlene danes in kaj bodo pričakovali od organizacije v prihodnje (Lipičnik, 1997, str. 162).

Kritične ocene teoriji očitajo preveliko posploševanje in poenostavitev potreb, s tem ko jih definira v striktno hierarhijo. Menijo, da potrebe niso tako zaporedne in enovite, in ne zagovarjajo koncepta zaporednega zadovoljevanja potreb. Z uporabo nekaterih instrumentov posameznik lahko zadovolji več različnih nivojev potreb istočasno, česar Maslow ne upošteva (Hersey & Blanchard, 1982, str. 29).

2.1.4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Med pionirje motivacijskih teorij mnogi uvrščajo Herzberga, ki je med 200 inženirji in računovodji v poznih 50. letih 20. stoletja izpeljal raziskavo reakcije in motivacije zaposlenih. Ugotoviti je želel, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri njihovem delu, rezultate raziskave pa predstavil leta 1959 v knjigi *Motivacija za delo* (angl. *The motivation to work*). Raziskava je temeljila na dveh enostavnih vprašanjih (Net MBA, 2016):

- Pomislite na obdobje, ko ste se posebno dobro počutili pri svojem delu. Zakaj ste se tako počutili?
- Pomislite na obdobje, ko ste se posebno slabo počutili pri svojem delu. Zakaj ste se tako počutili?

Herzberg je na podlagi odgovorov anketiranih zaposlenih ugotovil, da obstajata dve skupini dejavnikov, in sicer dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, in dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih. Ugotovil je, da se človek ne počuti zadovoljnega, če se odstranijo vzroki nezadovoljstva; počuti se samo manj nezadovoljnega. Podobno je z zadovoljstvom. V svojem delu je Herzberg trdil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu ne vplivajo enaki dejavniki kot na nezadovoljstvo, in vse dejavnike razdelil v dve skupini – na higienike in motivatorje (Herzberg, 1987):

1. **Higieniki:** so dejavniki, ki vplivajo na zmanjšanje nezadovoljstva, tako da izboljšujejo delovno okolje in pogoje dela. Med higienike uvrščamo: materialne nagrade in ugodnosti, odnose med zaposlenimi, opremo delovnega mesta ipd.
2. **Motivatorji:** so dejavniki, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, jih spodbujajo k delu in povečujejo njihovo pripravljenost za delo. Med motivatorje uvrščamo: pohvalo in priznanje, napredovanje, razvoj ipd.

Tako higieniki kot motivatorji imajo različen vpliv na zaposlene in njihovo okolje: nekateri dejavniki jih motivirajo in spodbujajo k delu, drugi pa le ohranjajo njihovo zadovoljstvo. V praksi je pogosto, da skoraj ne obstaja dejavnik, ki bi ga lahko uvrstili samo v eno skupino dejavnikov.

Trevnova (1998) razlaga vpliv motivatorjev in higienikov na zadovoljstvo in nezadovoljstvo ter pravi, da motivatorji lahko povečujejo zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva, medtem ko prisotnost higienikov zmanjšuje nezadovoljstvo, ne vpliva pa na povečanje zadovoljstva. Lipičnik (1998) navaja pomen Herzbergove teorije za managerje, ki se zavedajo obeh skupin dejavnikov in temu primerno oblikujejo kadrovske strategije ter uporabljajo različna orodja. Ko management zazna nezadovoljstvo, ukrepa s higieniki, ko želi povečati storilnost, pa pristopi z motivatorji.

V Tabeli 5 so predstavljeni glavni dejavniki, ki pogojujejo nezadovoljstvo in zadovoljstvo zaposlenih, porazdeljeni pa so po vrstnem redu pomembnosti, kot jo je v svojih raziskavah ugotovil Herzberg.

Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na odnos do dela (po Herzbergu)

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
• POSLOVNA POLITIKA IN VODENJE • NADZOR • ODNOSI/ NADREJENI • DELOVNI POGOJI – DELOVNO OKOLJE • PLAČA • ODNOSI/ SODELAVCI	• USPEŠNOST • DOSEŽKI • PRIZNANJE • DELO SAMO PO SEBI • ODGOVORNOST • NAPREDOVANJE • RAST

Vir: Net MBA, Herzberg's Motivation-Hygiene Theory, 2016.

Pri dejavnikih, ki niso neposredno povezani z delom, vendar izhajajo iz njegovega okolja, lahko govorimo o zunanjih dejavnikih, ki jih je Herzberg imenoval »Kick In The Ass« dejavniki, kar v slovenščini pomeni »brca v rit«. Pri tem načinu managerji uporabljajo prijeme spodbujanja zaposlenih za delo z grožnjami in s kaznimi. Takšen način upravljanja z ljudmi lahko prinaša kratkoročne rezultate, nikakor pa niso primerni za dolgoročno spodbujanje motiviranosti. Motiviranost prihaja iz ljudi samih, kar pomeni, da mora management izbrati notranje dejavnike, s katerimi bo spodbujal ljudi ter bodo vplivali na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih.

Higieniki vplivajo na posameznika iz njegovega okolja, zato govorimo, da gre za zunanje dejavnike, ki zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih pri delu. Ko so zaposlenim ti dejavniki na voljo, kažejo manjše nezadovoljstvo, hkrati pa dejavniki ne povzročajo demotiviranosti in ne vplivajo na povečanje motiviranosti. Če želi management povečati motiviranost zaposlenih, se mora osrediniti na dejavnike drugega dela teorije in jih uporabiti: to so motivatorji. Z motivatorji bo dosegel večjo pripravljenost za delo, skrb za dobro opravljeno delo, večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Za uspešnost organizacije so pomembni motivatorji in tudi higieniki; pri izboru pravih dejavnikov mora manager izhajati iz vprašanja, kdo in kakšni so ljudje, ki jih želi motivirati. Če pri zaposlenih zazna nezadovoljstvo, potem naj uporabi in izboljša higienike, če pa želi povečati storilnost zaposlenih, naj uporabi motivatorje. Dejstvo je, da večina dejavnikov sicer deluje kot motivator in higienik, kar omogoča, da hkrati lahko vplivamo na zadovoljstvo in motivacijo pri delu, je pa dilema, katera orodja pri tem izbrati.

Sodobni kritiki tej teoriji očitajo, da je preveč enostavna in enostranska, saj je niso ustrezno podkrepili z empirično raziskavo. Stroka predvsem ugotavlja, da je pri definiranju motivatorjev in higienikov potrebno izhajati iz posameznika in njegovih individualnih posebnosti. Kot primer navajajo denar, ki ima v primeru finančnega primanjkljaja tudi vlogo motivatorja (DuBrin, 1984, str. 114).

2.1.4.3 Aldelferjeva ERG-teorija

Aldelfer je z razvojem ERG-teorije (angl. *Existence, Relatedness, Growth*, v nadaljevanju ERG) poizkušal dopolniti Maslowovo motivacijsko teorijo s tem, da je združil model potreb s frustracijo in z zadovoljstvom. Maslowov model potreb je podkrepil s sodobnimi empiričnimi raziskavami in oblikoval teorijo, sestavljeno iz treh skupin potreb, med katerimi ne obstaja hierarhija (Hodgetts, 1991, str. 134). Aldelferjeve skupine potreb so:

1. **Potrebe po obstoju:** so osnovne, eksistenčne potrebe, po Maslowu obravnavane na prvi in drugi stopnici hierarhije, fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Poleg osnovnih potreb po hrani, pijači in obleki avtor v to skupino uvršča tudi potrebe po duševni in telesni varnosti, kot so zaščita, pravica do lastnine, pravica do dela ipd.
2. **Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi:** ljudje so socialna bitja, zanje so pomembni medsebojni odnosi, želijo si druženja in povezovanja ter hkrati pričakujejo, da jih soljudje sprejmejo in spoštujejo. Te potrebe Maslow uvršča med potrebe po pripadnosti in potrebe po spoštovanju od zunaj.
3. **Potrebe po razvoju:** ljudje imajo bolj ali manj izraženo željo po osebнем razvoju in napredku. V to skupino Aldelferjevih potreb uvrščamo zgornji dve stopnji Maslowovih potreb, to sta potreba po samospoštovanju in potreba po samouresničevanju.

Aldelferjeva teorija se od Maslowove razlikuje po naslednjih treh kriterijih:

- Manj kot je potreba izpolnjena, bolj se povečuje želja po izpolnitvi in nasprotno: bolj kot je neka skupina potreb zadovoljena, bolj se zmanjšuje želja po njeni izpolnitvi;
- Želja po izpolnitvi višjih potreb nastane šele, ko so zadovoljene nižje potrebe;
- Zahteva po popolni zadovoljitvi potreb nastane, ko se pojavi frustracija v višji skupini potreb.

Teorija ERG predvideva, da posameznika istočasno lahko motivira več potreb – ne glede na njihovo hierarhijo. Vse tri potrebe se sicer lahko pojavijo hkrati, vendar se razlikujejo glede na posameznika, glede na to, v kakšnem okolju deluje in kakšne so njegove osebne lastnosti (Treven, 1998, str. 119).

2.1.4.4 McClellandova motivacijska teorija ali teorija treh potreb

McClelland je več let preučeval ljudi in njihove želje po rezultatih. V svoji teoriji je ugotovil, da so posameznikove potrebe individualne, se spreminjajo skozi čas in oblikujejo na osnovi življenjskih izkušenj. Dokazoval je, da se ljudje potreb lahko tudi priučijo ali pridobijo z vplivom zunanjih dejavnikov, med katere uvršča televizijo, družino, socialne ustanove in družbo. Teorijo je osnoval na treh temeljnih potrebah: potreba po dosežkih, potreba po sodelovanju in potreba po moči. Motivacija in učinkovitost posameznika na delovnem mestu sta tako pod vplivom teh treh potreb, zato McClellandovo teorijo imenujemo tudi »teorija treh potreb« ali »teorija naučenih potreb«. Potreba prisili posameznika k delovanju, ko je dovolj močna oziroma zanj pomembna (Net MBA, 2016).

McClellandova teorija treh potreb zajema naslednje potrebe (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 204, 241):

1. **Potreba po dosežkih:** posamezniki z izraženo potrebo po dosežkih stremijo k odličnosti in popolnosti, prevzamejo osebno odgovornost za rezultate in si stalno prizadevajo za izboljšanje in izpopolnitev svojega dela. Pričakujejo povratno informacijo o svojem delu in doseženih rezultatih, ki je osnova za njihovo napredovanje. Predvsem podjetniki in upravitelji močno izražajo potrebo po dosežkih.
2. **Potreba po moči:** je primarni motivator managerjev. Posamezniki z izraženo potrebo po moči stremijo k nadzoru in kontroli nad vsem in vsemi, zanje sta pomembna status in položaj v okolju, v katerem delujejo, borijo se za ugled in izvajajo stalno kontrolo. Če posameznik čuti, da izgublja kontrolo nad okoljem, ga to lahko pripelje do negativnega vedenja.
3. **Potreba po sodelovanju:** je primarni motivator uspešnih timskih delavcev, ki stremijo k temu, da bi jih ljudje sprejeli medse, in hkrati težijo k temu, da bi se drugi ljudje dobro počutili v njihovi bližini in se dobro razumeli med seboj. Močno izražajo željo po sodelovanju, vzpostavljanju in ohranjanju dobrih medsebojnih odnosov ter

komunikaciji. Ugotovljeno je, da managerji nimajo posebne želje in potrebe po sodelovanju (Hodgetts, 1991, str. 136).

Kritiki oporekajo tej teoriji predvsem v tem, da ne podaja uporabnih predlogov, kako motivirati posameznike iz določene skupine potreb. Na osnovi izhodišč teorije treh potreb lahko opredelimo posameznika in si pojasnimo njegovo delovanje, nimamo pa opredeljenih ukrepov za njegovo manageriranje in motiviranje za boljše delovanje.

2.1.5 Povzetek in kritična ocena vsebinskih motivacijskih teorij

Obravnavane vsebinske motivacijske teorije pojasnjujejo vedenje posameznikov in motivacijo z različnih vidikov v zvezi z njihovimi potrebami, preučujejo, kaj izzove določeno vedenje in ga sproži. Te teorije precej poenostavljajo delovanje človeka in njegovo motiviranje, saj predvidevajo sorazmerno enostavno delitev potreb, ki naj bi veljala za vse, kar se v praksi za managerje kaže kot neuporabno. Izmed vseh morda izstopa McClellandova teorija treh potreb, ki poudarja, da so potrebe lahko pridobljene in priučene, se spreminjajo skozi čas in nanje vpliva zunanje okolje (predvsem mediji, televizija, internet, družba ipd.) Na drugi strani kritiki McClellandove teorije opozarjajo, da teorija ne pojasni želje po dosežkih in vzroka, zakaj ljudje stremijo k posamezni potrebi, ter nima opredeljenih ukrepov za manageriranje in motiviranje posameznikov. V Tabeli 6 prikazuje primerjavo Maslowove, Herzbergove in ERG-motivacijske teorije.

Tabela 6: Povezava Adelferjeve, Maslowove in Herzbergove teorije

Adelferjeve potrebe ERG	Maslowova hierarhija potreb	Herzbergovi dejavniki
• Razvoj	• Samouresničitev	
• Povezava	• Potrebe po spoštovanju	• Motivatorji
	• Potrebe po pripadnosti	
• Obstoj	• Potrebe po varnosti	• Higieniki
	• Fiziološke potrebe	

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 119.

Rozman et al. (1993) navajajo, da sta si Maslowova in Herzbergova motivacijska teorija zelo podobni, le izhodišče preučevanja je drugačno. Maslow je izhajal iz potreb, Herzberg pa iz ciljev. Higieniki po Herzbergu sovpadajo s prvimi tremi skupinami Maslowove

hierarhije in vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 239). V vsakem primeru higieniki ne motivirajo in morajo biti v določeni meri doseženi, da ljudje sploh delujejo. Motivatorji po Herzbergu sovpadajo z zgornjim delom Maslowove piramide, saj spodbujajo posameznika pri delu; če so prisotni, vplivajo na zadovoljstvo, če jih ni, pa ne vplivajo na povečanje nezadovoljstva. Maslowovi teoriji očitajo preveliko poenostavitev in togost hierarhične razporeditve potreb in hkrati ni dokazov, da je zadovoljitev nižje potrebe predpogoj za težnjo po višji. V praksi se je sicer za uporabnejšo izkazala ERG-teorija, predvsem zaradi predvidevanja možnosti zadovoljitve različnih potreb hkrati; pri tej teoriji ni nujnosti za zadovoljevanje potreb po hierarhiji in upošteva frustracijo, ki se pojavi ob dveh izključujočih si enakovrednih potrebah. Teorije so lahko koristen pripomoček managerjem pri preučevanju vedenja zaposlenih in opredeljevanju načina ravnanja z ljudmi pri delu, niso pa orodja za strogo delovanje po njih.

2.1.6 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije preučujejo način ravnanja z zaposlenimi in njihovo motiviranje. Usmerjene so k samemu procesu motiviranja, ki opredeljuje način in postopek spreminjanja vedenja posameznika. Procesne motivacijske teorije so načeloma kompleksnejše kot vsebinske, temeljijo namreč na dejavnikih, ki so vzrok vedenjskih sprememb in procesov spodbujanja posameznika k določenemu cilju. Lahko rečemo, da so procesne motivacijske teorije nadgradnja vsebinskih, saj se ne osredinjajo več samo na potrebe posameznikov, pri čemer se vprašamo, kaj motivira, temveč dajejo poudarek na vprašanju, kako motivirati in vplivati na vedenje, ter raziskujejo načine spreminjanja človekovega vedenja. Imenujemo jih tudi kognitivne motivacijske teorije, saj se ukvarjajo s posameznikom in z njegovim zaznavanjem in dožemanjem okolja ter oblikami njihove reakcije za doseganje ciljev (Marentič-Požarnik, 2000).

S procesnimi motivacijskimi teorijami si odgovorimo na vprašanje, kaj so glavni vzroki, da posamezniki delujejo v določeni smeri, zakaj se obnašajo tako, kot se obnašajo, in kaj jih pripelje do tega, da vlagajo energijo za rezultat. Številne raziskave dokazujejo, da so procesne motivacijske teorije koristnejše in uporabnejše kot vsebinske, saj se lotijo procesa motiviranja podrobneje, bolj analitično in strokovneje.

V nadaljevanju so kratko predstavljene poglavitne teorije s tega področja:

- Vroomova teorija pričakovanj,
- McGregorjeva teorija X in teorija Y,
- Adamsova teorija enakosti,
- teorija cilja (angl. *Goal Setting*),
- teorija značilnosti dela ali Hackman-Oldhamov model.

2.1.6.1 Vroomova teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj, ki jo je zasnoval Vroom, temelji na vedenju, ki je posledica zavestne izbire med različnimi možnostmi. Posameznik vloži določen trud in napor v zameno za povračilo v obliki nagrade. Teorija pričakovanj zavzema stališče, da je količina vloženega truda odvisna od nagrade, ki jo posameznik za ta trud prejme: bolj kot si posameznik želi nagrade, več truda bo vložil in višja bo njegova motivacija. Zaposleni izbere tisto vedenje, ki ga bo pripeljalo do zanj najkoristnejšega in najugodnejšega rezultata (Lipičnik, 1998).

Trevnova (1998) navaja, da teorija temelji na ljudeh, ki so se sposobni odločati, kaj želijo, si znajo postaviti cilje in skladno z njimi oblikujejo vedenje, ki jih bo do teh ciljev pripeljalo. Velikost posameznikovih pričakovanj je vzrok intenzivnosti njegove težnje po določenem vedenju, ki mu bo sledila določena posledica. Posameznik je toliko bolj motiviran, kolikor močnejša in intenzivnejša so pričakovanja in toliko bolj si prizadeva doseči zastavljeni cilj.

Motivacijo posameznika po tej teoriji določajo trije glavni dejavniki oziroma tri spremenljivke (Lipičnik, 1998):

- **Valenca** – je lahko pozitivna ali negativna ter se odraža kot vrednost pričakovane nagrade, ki se lahko tudi spreminja. Pri zaposlenem se pozitivna valenca odraža v prejemanju plače in ostalih bonitet, medtem ko negativna valenca pomeni nižanje plač in odpuščanje.
- **Pričakovanje** – je povezava med trudom in rezultati, saj predvideva, da bo vloženi trud tudi prinesel dobre rezultate. Ta dejavnik pomeni posameznikovo subjektivno zaznavanje svojih zmožnosti, da bo deloval želeno.
- **Instrumentalnost** – je povezava med ciljema, saj predvideva, da bodo dobri rezultati prinesli želeno nagrado. Posameznik se odloči za neko dejanje z oceno verjetnosti, da ga bo takšno dejanje pripeljalo do določenih posledic in rezultata. Pod pojmom instrumentalnost razumemo zaznavanje posameznika, s kakšnim dejanjem bo prišel do določenega cilja in kakšna je povezanost med dvema ciljema, do katerih ga dejanje lahko pripelje.

Po tej teoriji bi lahko motivacijo ponazorili z enačbo:

$$F = E (\Sigma I \times V) \quad (1)$$

Uporabljeni dejavniki v enačbi (1) pomenijo (Jex & Britt, 2008):

– **F (napor ali motivacijska sila)** = količina napora, ki ga bodo zaposleni porabili za doseg želenega delovanja;

- **E (pričakovanje)** = prepričanje, da bodo prizadevanja pripeljala do želene ravni uspešnosti;
- **I (instrumentalnost)** = prepričanja, da bo želena raven izvedenega dela imela za posledico želene rezultate;
- **V (valenca)** = kakšno vrednost ima izid za zaposlenega.

Vroomova teorija motivacijo in procese motiviranja pojasnjuje kot izbiro vedenja, zato lahko trdimo, da ta teorija spada med instrumentalne teorije. Teorija temelji na pričakovanju, saj so trud in rezultati dela zaposlenega posledica njegove izbire vedenja, ki ga prilagodi glede na pričakovanje. Vedno izbere tisto vedenje, ki ga bo pripeljalo do zanj najugodnejše in najkoristnejše rešitve.

Management si stalno postavlja vprašanje, kako zaposlenega pripeljati do zavzetosti, saj je vrednost cilja za posameznika odvisna od tega, kakšna pričakovanja mu bo dejanje izpolnilo, pri tem pa valenca pojasnjuje privlačnost oziroma neprivlačnost različnih ciljev. Posameznikovi cilji so lahko različni od ciljev organizacije, zato mu mora manager prikazati povezavo med obema ciljema in zaposlenega tako pripeljati do zavzetosti za delo. Zaposleni si sam izbere vedenje in se odloči za način delovanja glede na privlačnost ciljev in pričakovanja, da bodo cilji dejansko doseženi, zato je za managerja ključno, da zna prikazati zvezo med posameznikovimi pričakovanji in njegovim vedenjem (Lipičnik, 1997, str. 165–166). Nenazadnje si mora manager odgovoriti tudi na vprašanje, ali lahko vpliva na motivacijo zaposlenih tudi z nagradami. Raziskave so dokazale, da je v primeru stimulacijskega nagrajevanja uspešnejši zaposleni z visokim pričakovanjem v primerjavi z zaposlenim z nizkim pričakovanjem (Hodgetts, 1991). Pričakovanja so subjektivne narave, ravno tako je izbira vedenja, ki bo pripeljala do želenega cilja, individualna in različna glede na posameznika. Zaposlenim mora biti jasno prikazano, kaj se od njih zahteva in kaj lahko pričakujejo v zameno za trud in vložek v organizaciji. Skladno s tem je potrebno prilagoditi sistem nagrajevanja posamezniku – glede na izbiro vedenja, vrednost ciljev in pričakovanj, da bodo ti cilji doseženi.

2.1.6.2 McGregorjeva teorija X in Y

McGregor (1960) je predstavil, kako managerji obvladujejo svoje zaposlene. Izhaja iz tega, da se managerji prevečkrat na temelju osebnih predpostavk o človekovi naravi in vedenju individualno določajo o načinu ravnanja z zaposlenimi in k motiviranju ne pristopijo sistematično. Z enostavnim poimenovanjem teorija X in teorija Y je zaznamoval dve teoriji, ki jima je skupna lastnost predpostavka, da je za uspešnost organizacije odgovoren manager, ki edini lahko vpliva na motivacijo zaposlenih, kar je ključ do uspešnosti (McGregor, 1960). Kot navaja Černetič (2007, str. 233) sta teoriji usmerjeni na dve skrajni možnosti človekovega vedenja, pri čemer pa posameznik le redko ustreza čistemu tipu X ali Y.

Teorija X izhaja iz tradicionalnega pogleda na vodenje in nadzor (McGregor, 2006). Ta teorija ima pesimistični pogled na vedenje zaposlenih in predvideva (Net MBA, 2016):

- v povprečju ljudje ne marajo delati in se delu, če je le mogoče, poskušajo izogniti;
- zaposleni iščejo v prvi vrsti varnost in zato skorajda nimajo ambicij;
- na splošno ljudje raje sledijo kot vodijo in ne marajo odgovornosti;
- ljudje so egocentrični, zaposlenim so prioriteta lastni cilji in organizacijski cilji jih ne zanimajo;
- ljudje v povprečju ne marajo sprememb in se jim celo upirajo, zato jih je potrebno siliti k delu, jih stalno nadzorovati in jim pretiti s kaznimi.

Teorija X izhaja iz domneve, da ljudje delajo samo zaradi nagrade in varnosti. Po tej teoriji je človek po naravi len, se delu izmika, ga ne mara, delo ga ne zanima, je nezainteresiran, neustvarjalen in neodgovoren. Ljudje po teoriji X nimajo posebnih ambicij, radi so vodeni, ne želijo odgovarjati za svoja dejanja in zadovoljujejo predvsem nižje stopnje potreb. Teorija predvideva, da ljudi najbolj motivirajo nagrade in kazni.

Teorija Y je nasprotje teorije X in temelji na združitvi ciljev posameznika ter organizacije (McGregor, 2006). Teorija Y ima optimistični pogled na vedenje zaposlenih in predvideva, da v povprečju ljudje (Net MBA, 2016):

- delajo radi, delo jim predstavlja izvir zadovoljstva in jih ni potrebno siliti k delu;
- radi sprejemajo odgovornost za svoje delo in jih ni potrebno nadzirati in usmerjati;
- so ustvarjalni, samoiniciativni, sposobni in ambiciozni;
- so usmerjeni k skupnim ciljem in doseganju višjih potreb.

Teorija Y izhaja iz domneve, da ljudje radi delajo, so samodisciplinirani in sposobni samostojnega razmišljanja, so odgovorni za svoje ravnanje, ne potrebujejo nadzora in priganjanja ter kaznovanja. Delo zanje predstavlja zadovoljstvo, verjamejo v skupne cilje, cilji organizacije se pokrivajo z njihovimi lastnimi cilji. Na zaposlene, pri katerih lastnosti izhajajo iz teorije Y, lahko vplivamo z nematerialnim nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja.

Zaposleni so si med seboj različni in le redko ustrezajo samo enemu tipu, opredeljenem po McGregorju, še več – nemalokrat prehajajo iz enega tipa v drugega, zato mora management nenehno prilagajati pristope motiviranja zaposlenih. S teorijo Y lahko dosežemo boljši izkoristek zaposlenih, njihovega znanja in ustvarjalnosti ter s tem povečamo uspešnost organizacije. S prijemi te teorije vplivamo na potrebe najvišjega nivoja, kot sta med drugimi samospoštovanje in samopotrjevanje, kjer gre za potrebe, ki so težko izpolnjene do popolnosti, zato smo lahko prepričani, da so to dejavniki, ki zaposlene najbolj in vedno motivirajo.

Teorija X predvideva delovno okolje, v katerem prevladuje kontrola in pretijo grožnje, kar je lahko učinkovito pri zaposlenih s potrebami nižjega nivoja. McGregor je prikazal, da takšni prijemi v zahodnih državah, kjer so potrebe nižjega nivoja izpolnjene, niso učinkoviti in zaposlenih ne motivirajo. V takšnih pogojih namreč zaposleni ne marajo svojega dela, niso zainteresirani niti za delo niti za cilje organizacije, izogibajo se odgovornosti, upirajo se spremembam in podobno. Zaradi takšnih ugotovitev je McGregor predlagal alternativo, to je teorijo Y. Po McGregorju so predpostavke te teorije realnejše. Managerjem predlaga, naj spodbujajo medčloveške odnose, ponudijo zaposlenim sodelovanje pri odločanju, odgovornost pri delu, delovne izzive in na takšen način vodenja maksimirajo motiviranost zaposlenih. Verjetno pa drži, da je v večini primerov realnost nekje vmes, zato uporabnost te teorije v praksi ni prav velika.

Teorija Z

Teorijo Z je leta 1981 v ZDA predstavil japonski avtor Ouchi (1981). Teorija vsebuje oblike japonskih praks upravljanja in je hkrati prilagojena okolju v ZDA. V nasprotju s teorijama X in Y avtor teorije Z domneva, da management stremi k visoki produktivnosti, stabilni zaposlitvi, k visoki morali in zadovoljstvu zaposlenih. Teorija Z se osredinja na kakovost odnosov z ljudmi, na povečanje lojalnosti ter demokratičnih in neformalnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju. Teorija Z zagovarja vseživljenjsko učenje in zaposlitev, kjer management deluje v dobrobit zaposlenih na delu in izven njega. Gre za nekakšno nadgradnjo McGregorjevih teorij, kjer je človekovo vedenje postavljeno bolj realno med tipa X in Y. Kljub vsem prizadevanjem, da bi se v podjetjih upoštevale človeške komponente, pa hierarhična struktura ostaja nedotaknjena in odgovornost temelji na posamezniku, ki je povsem v nasprotju z načeli japonskega upravljanja.

2.1.6.3 Teorija značilnosti dela ali Hackman-Oldhamov model

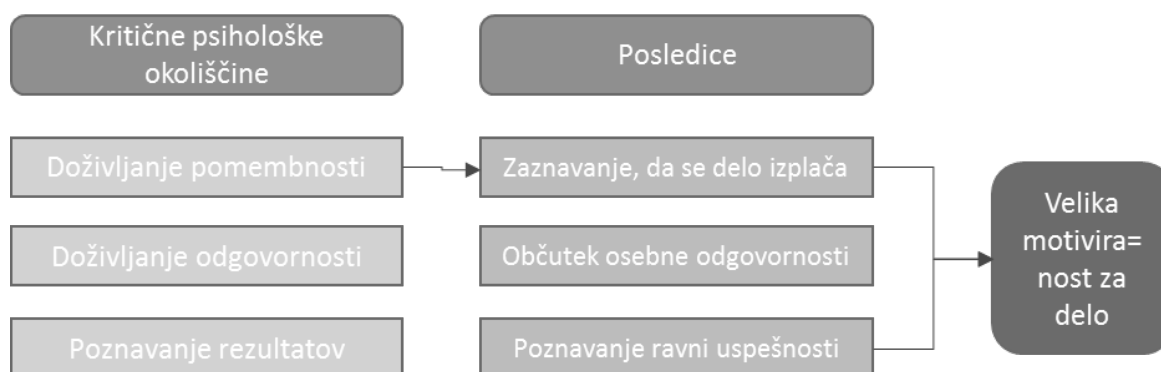
Leta 1976 sta Hackman in Oldham na temelju Herzbergove teorije predstavila tako imenovano teorijo značilnosti dela, ki se ukvarja z vprašanjem, na kakšen način lahko nadrejeni oblikuje delo in spreminja njegove lastnosti, da bo hkrati spodbudil in motiviral zaposlene, in kako poseganje v delo in spreminjanje lastnosti dela vplivata na motivacijo (Černetič, 2007, str. 227–228). V teoriji značilnosti dela so temelj delovni pogoji, kako ti vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo ter kako se ti pogoji lahko ustvarjajo; posebej poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih, saj trdi, da so delavci učinkoviti in uspešni, če v delu najdejo smisel, če se lahko poistovetijo z delom in prevzamejo odgovornost za svoje delo in rezultate dela, če vidijo, kaj so s svojim delom dosegli, kar velja za zadovoljne zaposlene.

V teoriji sta avtorja preučevala medsebojno povezanost štirih skupin spremenljivk, ki zaznamujejo lastnosti zaposlenih (Treven, 1998, str. 120):

- osebni in delovni učinki,
- kritična psihološka stanja,
- temeljne razsežnosti dela,
- potreba po razvoju.

Kot razvidno s Slike 9, je Lipičnik (1998) utemeljil teorijo na treh psiholoških okoliščinah oziroma stanjih, ki pripeljejo do motiviranosti za delo. Pri prvem stanju, ko zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo izplača in da ga je treba opravljati. Pri drugem stanju zaposleni doživlja odgovornost za delo ter tako dobi in razvija občutek osebne odgovornosti. Tretje stanje, poznavanje rezultatov dela, se pojavi takrat, ko zaposleni pridobijo povratno informacijo o uspešnosti svojega dela.

Slika 9: Hackmanov-Oldhamov model psiholoških okoliščin



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 169.

Teorija značilnosti dela izpostavlja pet osnovnih načel (Svetlik et al., 2009):

1. **Raznolikost sposobnosti** – delo je potrebno oblikovati tako, da je zanimivo in raznoliko, sestavljeno iz raznovrstnih dejavnosti, da delavec pri izvajanju lahko uporabi različna znanja, spretnosti in sposobnosti. Pri enoličnem delu se delavci dolgočasijo, raznolikost pa jim dá občutek pomembnosti dela.
2. **Istovetenje z delom** – delavci naj svoje naloge opravljajo celovito, od začetka do konca, da poznajo namen in smisel delovnih nalog ter se z delom bolj poistovetijo.
3. **Pomembnost dela** – delavcu naj bo delo predstavljeno tako, da razbere pomen svojega dela ter da zazna pomembnost dela za organizacijo, sodelavce in uporabnike.
4. **Samostojnost pri delu** – delo naj bo oblikovano tako, da delavec lahko sam izbere orodje in metode dela ter se tako počuti samostojnega; omogočimo mu, da sodeluje pri opredeljevanju cilja.
5. **Povratne informacije** – rezultati dela naj bodo vidni in transparentni. Delavci naj dobijo jasne in neposredne informacije o rezultatih svojega dela.

Teorija značilnosti dela torej gradi na poznavanju pomembnosti dela, občutku odgovornosti in zadovoljstvu posameznika. Zaznavanje kritičnih psiholoških stanj zaposlenega motivira in spodbuja k doseganju rezultatov, povzroča uspešnost in kakovost izvedbe dela ter posledično prinaša zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pomembni sta raznolikost dela in individualna obravnava vsakega zaposlenega, kar mu omogoča maksimalno izkoriščenost znanj in spretnosti ter mu daje občutek samostojnosti in pomembnosti. Zaposleni z močno izraženo željo po osebnem razvoju naj opravljajo delo, pri katerem bodo lahko izrazili svoje znanje in sposobnosti – tako bomo dosegli njihovo večjo motiviranost, večje prizadevanje za rezultate in konec koncev tudi večje zadovoljstvo. Dandanes lahko opazamo večji delež zaposlenih z višjo izobrazbo in vedno višje tehnološke značilnosti dela, kar bo pripeljalo do večjega števila zaposlenih s težnjo po osebnem razvoju.

2.1.6.4 Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti ali enakosti temelji na motivaciji, ki izhaja iz denarne nagrade na osnovi pogojev enakosti za zaposlene, pri čemer naj bo nagrada sorazmerna vloženemu trudu in ustrezna dogovoru med organizacijo in zaposlenim. Zaposleni se primerjajo med seboj, primerjajo dosežke in vloške ter na osnovi teh primerjav oblikujejo svoje mnenje o pravičnosti na delovnem mestu. V primeru zadovoljitve pogoja pravičnosti bo zaposleni čutil, da je nagrada enaka obljubljeni in sorazmerna vloženemu naporu, kar ga bo motiviralo za nadaljnje delo. Organizacija mora zagotoviti pravičnost sistema nagrajevanja, razjasniti enotna pravila dodeljevanja nagrad in merila ocenjevanja uspešnosti pri delu.

Če organizacija želi zvišati motivacijo zaposlenih pri delu, naj vzpostavi sistem nagrajevanja, ki bo zaposlenim omogočal občutek pravičnosti in poštenosti. Adamsova teorija pravičnosti trdi, da bo organizacija dosegla višjo motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, čim bolj enakopravno jih bo obravnavala pri nagrajevanju v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Teorija temelji na primerjavi prejemkov z vložki zaposlenih (DuBrin, 1984) in hkrati trdi, da vse spremembe delovnih pogojev, povečevanje samostojnosti in dokazovanje pomembnosti ne deluje motivacijsko, če se skladno z večjim vložkom ne poveča tudi nagrada (Hodgetts, 1991).

Ta teorija spodbuja managerje, da neprestano ocenjujejo in spreminjajo merila za podeljevanje nagrad. Adams v teoriji pravičnosti definira motivacijo na delovnem mestu kot del procesa ocenjevanja, pri čemer želi zaposleni doseči ravnotežje med vloženimi napor in prejetimi nagradami na delovnem mestu. Na osnovi teorije pravičnosti se lahko testirajo občutki zaposlenih glede pravičnega nadomestila in analizira motivacija. Zaposleni, ki čutijo razliko med prejetimi nagradami za njihovo delo in za delo njihovih sodelavcev v njihovo slabo, bodo zaradi tega slabše motivirani za delo in enako pri razlikovanju med vložkom in nagrado. Med vloške uvrščamo čas, kakovost dela, obseg,

znanje, spretnosti, izkušnje, strokovnost in lojalnost. Med nagrade pa vključujemo plačo, naziv, dopust, druge ugodnosti, položaj, status, pohvale in možnost napredovanja.

Zaposleni pravičnost ali nepravičnost zaznavajo pri primerjavi med lastnimi in drugimi prejemki. Občutek pravičnosti se jim poraja, ko za enake vložke dobijo enako kot drugi, in nasprotno, občutek nepravičnosti zaznajo že ob najmanjšem razlikovanju v primerjavi z drugimi in takrat imajo občutek, da organizacija z njimi ne ravna enako. Ko imajo zaposleni občutek, da jih ne obravnavajo enako, to izražajo na različne načine: od povečane aktivnosti do opuščanja dela, do uporabljanje nelegalnih poti ali celo do zapustitve organizacije.

Zaposleni naj bi neprestano izvajali primerjavo svojih vložkov in nagrad z vložki in nagradami drugih na enakih ali sorodnih delovnih mestih ter s tem preverjajo stopnjo enakosti oziroma neenakosti. V primeru, ko zaposleni občuti neenakost, spremeni svoje vedenje z namenom, da bi dosegel ravnovesje. Nepravičnost zaposleni najpogosteje zazna, ko za svoje delo prejme premajhno nagrado. V takšnem primeru prilagodi svoje vedenje, kar izkazuje na različne načine (Ambrose & Kulik, 1999):

- zmanjša vložke dela do ravni, ki se ujema z višino njegove nagrade,
- prilagodi dejavnike primerjave, to je vložke in nagrade,
- prilagodi dojetje svojih vložkov s prejetim plačilom,
- se umakne, kot skrajni primer navajava celo prekinitev delovnega razmerja,
- svoje stališče predstavi delodajalcu in ga prosi za spremembo nagrade.

Zaposleni nenehno išče pravično razmerje med vložki in nagradami. Dokler ima zaposleni občutek, da ga organizacija obravnava pravično, je zadovoljen, kar bo izkazoval pri svojem delu in posledično dosegal učinkovitost ter prispeval k uspešnosti organizacije. Občutek neenakosti zaposlenega sili, da prilagodi svoje vedenje do te mere, da občuti enakost. Težko bi trdili, da teorija pravičnosti prispeva k večji motiviranosti, je pa vsekakor uporabna pri ugotavljanju dejavnikov demotivacije zaposlenih pri delu.

2.1.6.5 Teorija cilja

Teorijo cilja (angl. *Goal Setting Theory*) sta razvila Locke in Latham (2002) na temelju pomembnosti ciljev in vedenju zaposlenih, ki je usmerjeno k doseganju zastavljenih ciljev. Vsak zaposleni ima individualen odnos do ciljev, za organizacijo pa je pomembno, kako zaposleni vidi cilj, ali bo prilagodil svoje vedenje postavljenemu cilju, ali je cilj skladen z njegovimi interesi in ali se s ciljem zna poistovetiti. Za posameznika cilji delujejo motivacijsko, kadar je vključen pri oblikovanju ciljev, kadar so cilji dosegljivi in ima na voljo vsa potrebna orodja in pogoje dela, ki ga bodo do cilja pripeljali. Kadar kriteriji niso izpolnjeni in je cilj zelo težko dosegljiv, zaposleni do cilja razvije negativen odnos.

Zaposleni mora cilj sprejeti in po opravljeni nalogi dobiti povratno informacijo o uspešnosti.

Teorija cilja temelji na naslednjih izhodiščih (Hodgetts, 1991, str. 143):

- Predpogoj za izboljšanje storilnosti zaposlenih je jasno in specifično opredeljeni cilj.
- Cilji morajo biti dovolj enostavni, da jih zaposleni razume, in dovolj težki, da nanj delujejo motivacijsko.
- Nov, neobičajen cilj za posameznika lahko predstavlja frustracijo, saj ni prepričan, kako naj se lotiti naloge, da bo do neznanega cilja prišel. V takšnem primeru se delo in vloženi napor povečata, pri tem pa pogosto pade pozornost, kar pelje do zmanjšane storilnosti in cilj postane nedosegljiv.
- Za povečanje učinka naj se pri postavljanju skupnih ciljev vključijo zaposleni in pri tem sodelujejo.
- Povratne informacije o rezultatih dela in uspešnosti zaposlene spodbujajo, da bolje in več delajo.

Teorija postavljanja ciljev je empirično podprta že 40 let. Včasih preveliko postavljanje ciljev lahko škodi in postane neproduktivno. Pri ustvarjalnih in zapletenih nalogah, ki zahtevajo zoženo pozornost posameznika, lahko postavljanje ciljev dejansko zavira miselni proces, saj cilji zahtevajo uporabo kognitivnih virov. Podobno, ko se nekdo uči nove naloge, ga lahko cilji, povezani z uspešnostjo, odvrnejo od učnega procesa, saj je v učnem procesu morda bolje, da se posameznik osredini na obvladovanje naloge kot pa na doseganje določenega rezultata (Mitchell & Daniels, 2003).

Managerji morajo pri postavljanju ciljev slediti načelom modela S. M. A. R. T. Gre za model postavljanja ciljev, kjer pomeni, da morajo biti cilji:

- S (angl. *Specific*) – specifični preprosti,
- M (angl. *Measurable*) – merljivi,
- A (angl. *Attainable*) – dosegljivi, sprejemljivi, fokusirani,
- R (angl. *Relevant*) – primerni, realistični,
- T (angl. *Timely*) – časovno uokvirjeni.

Ob takšnih ciljih bodo zaposleni dosegli večjo storilnost, sprejeli bodo cilj in se z njim tudi poistovetili; jasno, natančno definirani cilji bodo onemogočili napačno razumevanje in tako pripeljali do večje verjetnosti doseganja zastavljenih ciljev. Zaposleni pričakuje povratno informacijo tako med izvajanjem dela, ko mu nudi podporo pri odločanju in prilagajanju načina dela ter ga usmerja k cilju, in tudi o rezultatu dela in njegovi uspešnosti, kar mu je v pomoč pri izvajanju naslednjih nalog in poistovetenjem s cilji. Ko

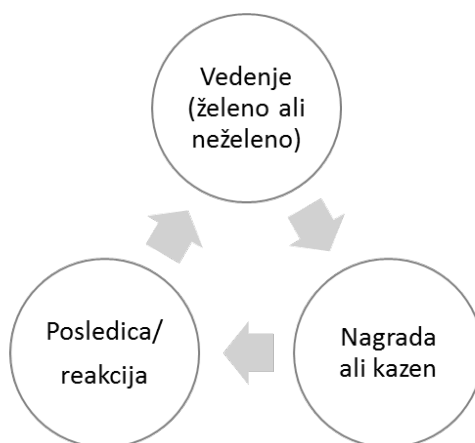
je cilj dosežen, zaposleni dobi občutek, da je uspešen in prepoznaven, k temu pa bi moral stremeti vsak manager.

2.1.7 Povzetek procesnih motivacijskih teorij

Nadgradnja vsebinski motivacijskih teoriji so procesne teorije. Medtem ko so vsebinske teorije Maslowa, Herzberga in McClellanda osredinjajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se t. i. procesne teorije ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Osredinjajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in skušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1998, str. 189). Procesne teorije poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na proces motivacije, so tudi bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj skušajo proces motivacije natančno razčleniti (Armstrong, 1996, str. 306; Saal & Knight, 1988, str. 267).

Bistvo motivacijskih teorij je, da organizaciji in managementu pomagajo ustvariti modele motiviranja, pri čemer je potrebno posebno pozornost nameniti pravičnosti, enakosti in pričakovanjem zaposlenih. Zaposleni se primerja s sodelavci in od organizacije pričakuje ustrezna povračila za svoje prispevke, hkrati pa pričakuje, da bo od organizacije dobil približno takšno nagrado, kot je bil njegov prispevek. Občutek neenakosti pripelje k negativnim odzivom, na primer manj delati, izostajati od dela, se izogibati delu ipd. Zaposleni bodo izbirali tisto aktivnost, ki naj bi dala njihovim pričakovanjem ustrezne izide, gre torej za zadovoljstvo, ki mora biti usklajeno tudi z učinkom. Motivacijski dejavniki so sestavljeni iz nagrad in kazni: nekatere pospešujejo želeno vedenje, druge odpravljajo neželeno vedenje. S temi dejavniki management vpliva na ravnanje zaposlenih, kot je razvidno s Slike 10. Nagrada ali kazen pri zaposlenih spodbudi dražljaje, na osnovi katerih se odločijo za neko določeno vedenje, ki povzroči določeno posledico, ta pa je ponovno predmet nagrade ali kazni. Tako je proces motiviranja neskončen.

Slika 10: Motivacijski krog



Managerji morajo posebno pozornost nameniti intelektualnemu kapitalu; poskrbeti morajo, da zaposleni ne opravljajo del, ki jih dolgočasijo in zanje ne pomenijo izziva, saj bodo v takšnem primeru prej ali slej našli zanimivejše delo in odšli h konkurenci ter s seboj odnesli ves intelektualni kapital. Zaposlene je mogoče motivirati s plačo in z drugimi bonitetami, jim ponuditi izobraževanje in usposabljanje, jim omogočiti napredovanje, oplemenititi delo z novimi nalogami ter vzpodbujati ugodno delovno okolje in različne ugodnosti.

Pri tem ne smemo spregledati tudi motiviranja managerjev, pri katerih poleg samega dela pomembno vlogo igrajo tudi moč, ugled in samouresničenje. Managerji in nekateri strokovnjaki svoje motivacijske dejavnike dogovorijo z individualno pogodbo, medtem ko se mora večina zaposlenih zadovoljiti s kolektivno pogodbo, ki pa seveda tudi vsebuje motiviranje (Kralj, 2003, str. 447).

2.2 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Pojem zadovoljstvo zaposlenih je pogosto vezan na motivacijo in potrebe, saj brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti aktivnosti in tako zadovoljiti potreb. Zadovoljstvo izvira iz doseganja nagrad, ki jih posameznik pričakuje in s katerimi so zadovoljene njegove potrebe. Če nagrada, ki jo zaposleni dobi po opravljenem delu, ustreza pričakovanjem in je skladna z vložkom v delo, je zadovoljen, sicer ni. Zaposleni po naravi težijo k temu, da bi se približali zadovoljstvu ter se izognili nezadovoljstvu na delovnem mestu in v življenju nasploh. Velika pričakovanja so po tej logiki začetek velike motivacije. Učinkovito ustvarjajo le zadovoljni delavci. Zaposleni in njihova sposobnost ustvarjanja so ključnega pomena za pozitivno klimo v organizaciji in dolgoročno poslovno uspešnost. Zadovoljni zaposleni izkazujejo pozitiven odnos do dela, medtem ko nezadovoljni nastopajo z negativnimi občutki do okolja in organizacije. V zbrani literaturi nisva našli enotne definicije za zadovoljstvo zaposlenih, zato sva jih nekaj izbrali in predstavili v nadaljevanju.

Zadovoljstvo se razlikuje med posamezniki in je odvisno od njihovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem delujejo. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot pozitivna čustvena reakcija na doživljanje dela, kjer gre za notranje dožemanje posameznika. Posameznik različno dojema življenjske in delovne razmere ter jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001).

Mihaličeva (2006) je opredelila zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno, emocionalno zaznavanje in doživljanje dela, delovnega okolja, izkušenj pri delu in ostalih elementov, povezanih z delom. Gre za individualno efektivno reakcijo posameznika na delo in delovne pogoje. Dejstvo je, da vodstvo organizacije na spremljanje in opazovanje zadovoljstva zaposlenih pogosto pozabi ter se ukvarja z njim, ko je že prepozno. Nezadovoljstvo

zaposlenega se navadno ne opazi pri opravljanju dela, ampak šele takrat, ko izrazi željo po odhodu iz organizacije.

Vroom je razvil model, s katerim je poizkušal razložiti učinek na motivacijo, delo in zadovoljstvo zaposlenega. Pri tem je uporabil tri izhodiščne pojme (Černetič 2007, str. 230):

- valenca, ki opredeljuje privlačnost cilja ali usmerjenost posameznika k cilju,
- instrumentalnost, ki označuje stopnjo povezanosti dveh ciljev,
- pričakovanje, ki meri prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do želenega cilja.

Hackam in Oldham sta razvila model obravnavanja značilnosti dela, na osnovi katerega se oblikuje motivacijski pristop za posamezno delo, saj trdita, da ljudje delajo dobro samo ob predpogoju, da so zadovoljni (Černetič, 2007, str. 227–228). Zadovoljstvo je rezultat različnih dejavnikov, ki jih zaposleni doživi pri svojem delu, kot so na primer dobra nagrada, možnost napredovanja, možnost odločanja, priložnost vplivanja na način in metode dela ipd. (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, 50).

McGregor v teoriji Y trdi, da je izvor zadovoljstva samo delo, kar utemeljuje z razmišljanjem, da delo zaposlenim prinaša zadovoljstvo, kadar je nagrajevanje za opravljeno delo usmerjeno k zadovoljevanju višjih potreb (McGregor, 1960). Zadovoljstvo pri delu posameznik doživlja kot prijeten občutek, ki ga zaznava ob izpolnitvi svojih potreb in pričakovanj. Zadovoljstvo zaposlenega je odvisno od tega, ali se lahko poistoveti z delom, ali mu delo predstavlja izziv in je pri tem lahko samostojen, ali je njegovo delo pomembno, koliko svojih sposobnosti in spretnosti lahko pokaže in koliko povratnih informacij o nalogah in rezultatih dobi.

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da pričakovanje pri posamezniku nastopi pred motivacijo, ki sproži reakcijo zadovoljstva, če se pričakovanja uresničijo. Ko gledamo lestvico zadovoljstva, sta na skrajnem delu zadovoljstvo in na drugi strani nezadovoljstvo, med njima pa številna vmesna stanja, ki so v praksi zelo pogosta. Ko si postavimo vprašanje, kaj posameznika pri opravljanju dela motivira, ni enega samega enostavnega odgovora; pri delu ga motivirajo številni dejavniki, ki jih je težko opredeliti. Univerzalna definicija motivacije zaposlenih pri delu torej ne obstaja, vendar s pomočjo različnih teorij motivacije lahko skušamo vsaj približno odgovoriti na vprašanje, kaj zaposlene pri delu motivira. Uspešnost organizacija je odvisna tudi od moči človeškega kapitala, ki ga predstavljajo zadovoljni zaposleni, svoje zadovoljstvo pa doživljajo glede na vpliv različnih dejavnikov, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, na načine dela in podobno (Mihalič, 2008, str. 5).

Na posameznika torej vplivajo različni dejavniki, ki opredeljujejo njegovo zadovoljstvo z delom in delovnim mestom, vendar bi lahko opredelili nekaj splošnih dejavnikov, ki veljajo za vse zaposlene. Herzberg je ugotovil, da obstajajo dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo pri delu, ter dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo pri delu. Če se odstranijo dejavniki zadovoljstva, se zaposleni ne počuti nezadovoljnega, temveč se lahko počuti kvečjemu manj zadovoljnega. Podobno je z nezadovoljstvom. Herzberg je vse motivacijske dejavnike razdelil na dve skupini – na higienike in motivatorje (Herzberg, 1987) –, ki različno vplivata na zaposlene in njihovo motivacijo in zadovoljstvo. Medtem ko nekateri dejavniki posameznika motivirajo, drugi le vzdržujejo njegovo zadovoljstvo. V praksi ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik, navadno vidimo, da vpliva tako na motivacijo kot na zadovoljstvo.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so vezani zlasti na pogoje in način dela, plačilo kot nagrade in druge bonitete, delovno okolje, kamor vključujemo sodelavce in nadrejene, možnosti strokovnega in osebnega razvoja ipd. (Mihalič, 2008).

Vsi ti dejavniki dela ustvarjajo ključna psihološka stanja, ki zaposlene vodijo k zadovoljstvu pri delu, motivaciji in visoki storilnosti. Raziskave so pokazale, da so zadovoljni zaposleni lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni, saj povezave med zadovoljstvom in večjo uspešnostjo niso dokazane, je pa dokazano obratno, in sicer da uspešnost pri delu vodi do zadovoljstva zaposlenih (Zupan, 2001).

Motivacija je v korelaciji z zadovoljevanjem potreb: bolj kot zaposleni zadovolji svoje potrebe in zahteve, bolj bo motiviran, in bolj kot je posameznik motiviran, uspešnejši je pri delu in doseganju ciljev ter posledično bolj zadovoljen. Organizacije pogosto menijo, da zaposlene lahko motivira z denarjem. Denar je motivator le v primeru nezadovoljenih eksistenčnih potreb posameznika, ko pa ta zadovolji primarne življenjske potrebe, ga motivirajo drugi dejavniki. Vključevanje posameznika v organizacijo je eden izmed ključnih dejavnikov za zadovoljevanje potreb. Zaposleni morajo dobiti občutek, da delajo dobro, šele nato se jih lahko motivira, da kakovostno nadaljujejo svoje delo. V nadaljevanju bova obravnavali nekatere bistvene dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v različnih organizacijah.

Najbolj klasična razdelitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo, je naslednja (Možina et al., 2002):

1. **Vsebina dela:** Delo je lahko zanimivo ali dolgočasno. Zanimivo delo pomeni, da ima zaposleni pri izvajanju aktivnosti možnost izkazovanja znanja, svoje znanje pri delu lahko nadgrajuje in s tem razvija svojo osebnost in strokovnost. Delo mora biti zanimivo, raznoliko in visokokakovostno, posamezniku mora omogočati odločanje in kontrolo nad lastnimi delovnimi procesi. Zadovoljen bo, če opravi delo v celoti in pri tem proizvede nekaj, kar lahko ovrednoti. Zaposleni pri opravljanju različnih del čutijo

koristnost in sposobnost razvijanja lastnih zmožnosti. V to kategorijo dejavnikov uvrščamo tudi napredovanje, saj zaposleni približajo in združijo osebni cilj s cilji podjetja in tako občutijo zadovoljstvo. Pri tem ne gre le za napredovanje „navzgor“, temveč tudi za horizontalno napredovanje.

2. **Samostojnost pri delu:** Zaposleni pričakuje možnost odločanja pri lastnem delu, kaj in kako bo izvedel nalogo, kako si bo za to organiziral delo in čas, kakšne informacije potrebuje za doseganje rezultatov in na kakšen način bo prejel informacijo o rezultatih svojega dela. Zaposleni so veliko bolj zavzeti za delo, kadar poznajo vrednost svojega dela, kadar so na svoje delo ponosni, vidijo v njem smisel in jim delo pomeni užitek ter zadovoljstvo. Zaposleni so bolj srečni in zadovoljni, kadar imajo proste roke pri pripravi načrta za delo in pri tem prevzamejo odgovornost za njegovo izvedbo.
3. **Plača, dodatki in ugodnosti:** Ta skupina dejavnikov opredeljuje vse oblike plačila in nagrajevanja, finančne in tudi nefinančne, ki jih zaposleni prejme za opravljeno delo. Plača je pomembna za vsakega posameznika, saj mu praviloma predstavlja osnovni vir preživljanja, tako njega kot njegove družine, zagotavlja mu varnost, občutek samospoštovanja in družbeni status. Najpogosteje v organizacijah uporabljajo finančno nagrajevanje, ki je lahko razdeljeno na fiksni in variabilni del, slednji pa najbolj vpliva na motiviranost in zadovoljstvo.
4. **Vodenje in organizacija dela:** Zaposleni na delovnem mestu pričakuje omejen nadzor, priznanje in pohvalo ter upravičene pripombe in graje, usmerjenost managementa k ljudem in v naloge ter njegovo skrb za nemoten potek dela. Pričakujejo spoštovanje nadrejenih in soudeležbo pri odločanju, mobilnost v organizaciji in možnost napredovanja. Organizacija mora biti prilagodljiva, sposobna se spreminjati z najmanjšim naporom skladno z zahtevami zunanjega in notranjega okolja in vedno optimalno organizirana. Organizacija, ki temelji na ljudeh in zaupanju vanje, jim omogoča avtonomijo in decentralizacijo, bo dosegla boljše rezultate.
5. **Odnos pri delu:** Ta skupina opredeljuje medsebojne odnose v organizaciji, sprejemanje individualnih razlik in vključenost v skupino. Zaposleni od organizacije pričakuje klimo, ki je inovativna, kjer so jasno definirane odgovornosti, spodbujajo timsko delo, omogočajo dobro delovno vzdušje, odprto komunikacijo na vseh nivojih, spodbujajo timski duh, omogočajo samoiniciativnost in imajo manj kontrole. V takšni organizaciji se zaposleni počutijo bolj sproščeni, motivirani in zadovoljni. Organizacija mora vzpostaviti pozitivno inovativno klimo, jo spreminjati, dopolnjevati in skrbeti za njeno ohranjanje.
6. **Delovne razmere:** Zaposleni pričakujejo optimalne razmere, ki omogočajo čim manjši fizični napor na delovnem mestu. Delovno okolje naj bo varno, zdravju neškodljivo, s čim manj motečimi dejavniki, kot so hrup, neugodna temperatura, vlaga, čistoča ipd.

Med dejavnike delovnega okolja štejemo tudi delovni čas, ki je lahko fiksni ali spremenljiv. Spremenljiv delovni čas, ki omogoča zaposlenim samostojno organizacijo urnika, je pogosto zelo močan motivator, zato naj si organizacije prizadevajo za čim večjo avtonomnost zaposlenih.

Nasproten občutek zadovoljstva je nezadovoljstvo, ki se pojavi, kadar so določene človekove potrebe neizpolnjene ali nezadovoljene. Ko so zaposleni nezadovoljni, se pri delu ne počutijo dobro, počutijo se zapostavljeni, niso dovolj spoštovani, čutijo neenakost, nepravičnost ali imajo občutek, da za svoje delo niso primerno nagrajeni. Pri nezadovoljnem posamezniku se sprožijo obrambni mehanizem, ki lahko pripelje celo do odklanjanja dela in zanikanja dejstev.

Kot navaja Lipičnik (1997), mora človek nenehno ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, kar dosega z zadovoljevanjem svojih potreb. Na poti med potrebo in ciljem nemalokrat naleti na oviro, ki ga ne pripelje do želenega cilja in mu povzroča dodatna naprezanja. Oviere so lahko v človeku samem: tu govorimo o konfliktu, ki se pojavi, ko nastaneta dve potrebi, ki ju istočasno ni mogoče zadovoljiti. Če ovira ne izhaja iz človeka in ko vpliva na motivacijo, ki prepreči cilj, govorimo o frustraciji.

Nezadovoljstvo zaposleni pogosto izražajo z nespoštovanjem rokov in pravil, omejenim prizadevanjem pri delu, zamujanjem na delo in s predčasnimi odhodi z dela, z odsotnostjo z dela, nespoštovanjem sodelavcev in nenazadnje odhodom iz organizacije. Da bi se izognili takšnim situacijam, mora management nenehno skrbeti za vzdrževanje in dvig zadovoljstva zaposlenih; posebno pozornost mora nameniti ključnim kadrom, ki zasedajo pomembna delovna mesta in so bili deležni dodatnih vlaganj v usposabljanja in izobraževanja, saj ne sme dovoliti, da bi takšne zaposlene izgubilo zaradi lastnih napak.

Nezadovoljstvo zaposleni izkazujejo na več načinov, med katerimi je Robbins izbral štiri najpogostejše (1991, str. 176):

- **Izhod:** zaposleni nezadovoljstvo izražajo z namero po odhodu iz organizacije, iskanjem nove zaposlitve in novih priložnosti.
- **Mnenje:** nekateri zaposleni svoje nezadovoljstvo izražajo z jasnim izražanjem mnenja o pogojih dela in predlogih izboljšav, konstruktivno se vključujejo v pogovore, na katerih predstavijo probleme pri opravljanju dela, včasih svoje mnenje predstavijo tudi preko interesnih združenj, kot je sindikat.
- **Lojalnost:** zaposleni nezadovoljstvo izkazujejo skozi pasivnost, še vedno verjamejo v management in zaupajo organizaciji, čakajo na odločitve in spremembe s strani managementa, sami pa ne naredijo ničesar.
- **Zanemarjanje:** zaposleni pričakuje, da se bo situacija v organizaciji poslabšala, zato temu primerno prilagodi svoje delovanje, pogosto izostaja z dela, zamuja na delo, zmanjša trud pri delu in pogosto delo opravlja površno in tudi napake niso več redke.

Nezadovoljstva ljudi ni mogoče zlahka prepoznati, se pa kaže v poslabšani delovni uspešnosti, odsotnosti z dela, fluktuaciji in konec koncev v finančnih rezultatih, na kar mora biti še posebej pozoren management. En dejavnik navadno še ne pomeni, da so ljudje nezadovoljni, problem se pojavi, če nastopi več teh dejavnikov hkrati. Zaposleni navadno ne priznajo ali celo sami pri sebi ne zaznajo, da so nezadovoljni, zato je pogosto manager tisti, ki mora prepoznati znamenja nezadovoljstva zaposlenih. Včasih se pokaže že v sami energiji, komunikaciji med sodelavci in nadrejenimi, klimi in odnosu do dela in celotnega okolja.

Pravi manager zna voditi ljudi, zna izbrati pravega kandidata in zna zadržati dobre kadre v organizaciji, saj se zaveda, da izbor novega kandidata pomeni strošek časa in denarja, kar si v današnji situaciji težko privoščijo. V času stečajev, prestrukturiranja, povečanih obremenitev, negotovi perspektivi za organizacije, nenehnih zahtev po dvigu produktivnosti in kakovosti ter ostre konkurence se management pogosto pozabi ukvarjati z zaposlenimi, kaj šele da bi se lotil zapletenega in dolgoročnega izgrajevanja odnosov z zaposlenimi. Proaktivna organizacija na osnovi sistematičnega preučevanja zadovoljstva svojih zaposlenih spremlja spreminjanje odnosa zaposlenih do organizacije in do dela ter definira strategijo in politiko razvoja organizacije in razvoja kadrov (Treven, 1998, 132–134).

2.3 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) je obsežno področje, ki se dotika skoraj vseh vidikov manageriranja s človeškimi viri, ki jih stroka pozna danes. Management človeških virov je kompleksen proces, ki od vodij zahteva, da vsakega zaposlenega obravnavajo na individualen način, saj le tako lahko pričakujejo njegovo popolno predanost delu. Zavzetost zaposlenih je sorazmerno mlado področje, zgrajeno na temeljih prejšnjih konceptov, kot so zadovoljstvo pri delu, predanost zaposlenih in vedenje, usmerjeno v organizacijo. Čeprav je povezano s slednjimi koncepti, je zavzetost sestavljena iz širšega obsega. Zavzetost zaposlenih je napovedovalec pozitivne organizacijske uspešnosti, ki jasno kaže dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenim. Zavzeti zaposleni so čustveno navezani na svojo organizacijo in zelo povezani s svojim delom. Z velikim navdušenjem za uspeh organizacije izkazujejo dodatno angažiranost za delo, tudi izven svojih delovnih nalog.

Sodobne organizacije konkurenčnost in uspešnost dosegajo z učinkovitostjo in visoko produktivnostjo svojih zaposlenih. Pri izvajanju svoje dejavnosti organizacija potrebuje zavzete zaposlene, ki so psihično povezani z organizacijo in s svojim delom, ki znajo vso svojo energijo usmeriti v učinkovito izvajanje nalog, so proaktivni in sledijo doseganju visokih kakovostnih standardov dela. Organizacija mora izbrati talentirane zaposlene, jih znati navdušiti za delo in jim omogočiti, da svoje talente še izboljšujejo in razvijejo do

popolnosti. Ne poznamo enotne, splošne opredelitve zavzetosti, kar je razvidno, če preučimo samo nekatere definicije bolj znanih strokovnjakov na tem področju.

Svetovalna družba Towers-Perrin (2003) v svoji študiji zavzetost zaposlenih definira kot pripravljenost in sposobnost zaposlenih, ki pomaga k uspehu podjetja, predvsem z zagotavljanjem diskrecijskega navora na trajnostni podlagi. V skladu s študijo je zavzetost odvisna od številnih dejavnikov, ki vključujejo tako čustvene kot racionalne dejavnike, ki se nanašajo na delo in splošne delovne izkušnje zaposlenih.

Gallup opredeljuje zavzetost zaposlenih kot njihovo vključevanje in navdušenje za delo. Po Dernovšku (2008) Gallup v svoji raziskavi zavzetost zaposlenih povezuje s pozitivno čustveno navezanostjo in pripadnostjo zaposlenih.

Robinson, Perryman in Hayday (2004) opredeljujejo zavzetost zaposlenih kot pozitiven odnos, ki ga ima delavec do organizacije in njene vrednosti. Zavzeti zaposleni se zaveda okolja, v katerem se organizacija nahaja, in sodeluje s kolegi za izboljšanje učinkovitosti znotraj delovnega mesta za korist organizaciji. Organizacija mora delovati v smeri razvoja in negovati zavzetost, ki zahteva dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenim.

Zavzeti zaposleni so učinkoviti, energični in močno povezani s svojo organizacijo in delom. Pri delu se zavedajo svojih sposobnosti, ki jim omogočajo, da uspešno opravijo zadane naloge. Zavzeti zaposleni radi prihajajo na delo, delo jim je v veselje, delo opravljajo boljše kot nezavzeti, zanje sta značilna manjši absentizem in večje zadovoljstvo pri delu, ki pripelje do pomembne konkurenčne prednosti (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Z zavzetostjo zaposlenih se ukvarjajo strokovnjaki s področja pozitivne psihološke klime organizacije, in sicer od začetka tega stoletja. Osredinjajo se na izboljšanje učinkovitosti zaposlenih, ki jo dosegajo z razvojem in upravljanjem psiholoških zaznav zaposlenega (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Maslach in Leiter sta leta 1996 razvila merski pripomoček, namenjen merjenju izgorelosti na delovnem mestu, ki ga danes poznamo pod imenom Popis izgorelosti po Maslachu (ang. *Maslach Burnout Inventory*). Izgorelost sta definirala kot nasprotje zavzetosti in skladno z njuno teorijo model lahko uporabljamo tudi za merjenje zavzetosti zaposlenih (Bakker, 2009). Lahko govorimo o nekakšnem zametku definicije delovne zavzetosti kot pozitivnega nasprotja izgorevanju na delovnem mestu. Koncept na eni strani opredeljuje izgorevanje, kamor uvrščamo izčrpanost, neučinkovitost in cinizem, na skrajni drugi strani pa zavzetost, ki zajema energičnost, poslovno učinkovitost in visoko stopnjo zadovoljstva.

Bakker (2009) omenja štiri razloge, zakaj so delovno zavzeti posamezniki pri delu uspešnejši in produktivnejši:

- Zavzeti zaposleni so v boljši fizični kondiciji, kar jim pomaga, da vso energijo namenijo delu.
- S pomočjo pozitivnih emocij so inovativnejši in ustvarjalnejši.
- Pri svojem delu potrebujejo povratne informacije, da bi nenehno izboljševali lastne predstave.
- Zavzeti zaposleni so zadovoljni s svojim delom in svoje zadovoljstvo prenašajo na sodelavce in njihovo delo, kar povečuje učinkovitost celotnega tima.

Če delovna zavzetost napoveduje učinkovitost v izvajanju rednih delovnih nalog, pa se postavlja vprašanje, ali zavzetost napoveduje tudi učinkovitost v dodatnih nalogah, ki presegajo osnovne delovne naloge zaposlenega, s čimer koristi svoji organizaciji. Dejstvo je, da zavzeti zaposleni pomenijo dodano vrednost organizaciji; ključnega pomena je, kako management ravna s takšnimi zaposlenimi, kako spodbuja njihovo inovativnost, kreativnost ter pozitivno naravnost do dela, ljudi in organizacije. Z zadovoljevanjem psiholoških potreb, osebnim in s strokovnim razvojem povečujemo osebno zavzetost, ki je temelj delovne zavzetosti zaposlenih. Delovno zavzeti zaposleni so odprti za nove ideje, vedno iščejo nove rešitve in priložnosti za razvoj, prisluhnejo okolju, učijo se na izkušnjah in so sposobni hitro povezati svoje razmišljanje z delovanjem. Vse to jih pripelje do večje delovne učinkovitosti in ustvarjalnosti, svoje delo učinkovito opravijo v zastavljenih rokih, še več – sposobni so nadaljevati delovne aktivnosti, tudi kadar presegajo njihove delovne naloge. Pozitivne emocije pri posamezniku spodbudijo, da se približa ljudem in širi mrežo socialnih stikov. Taki zaposleni so bolj veseli, igrivi in kreativni, hkrati pa spodbujajo željo po raziskovanju, asimilaciji novih informacij in izkušenj ter osebno rast. Iz vsega tega sledi, da je smiselno, da organizacija spodbuja delovno zavzetost zaposlenih.

V svetu najbolj razširjen model merjenja zavzetosti je model ameriškega inštituta Gallup. Gallup je največja organizacija, ki se ukvarja z raziskovanjem in s svetovanjem na področju delovne zavzetosti zaposlenih vse od 1990. Opravili so raziskave na več kot 25 milijonih zaposlenih, v 195 različnih državah in 70 jezikih. Gallupovo merjenje zavzetosti zaposlenih temelji na tako imenovani raziskavi Q12, ki je sestavljena iz 12 trditev, vezanih na delovno mesto. Ta raziskava med zaposlenimi ima dokazano povezavo z rezultati uspešnosti. Za prepoznavanje teh trditev je inštitut izvedel na tisoče intervjujev v številnih organizacijah, na vseh ravneh organizacijskih struktur, v večini panog in številnih državah. V poznih 90. letih 20. stoletja so prišli do končne oblike vprašalnika Q12, ki se uporablja še danes in je uporabljen tudi v raziskovalnem delu najine magistrske naloge. Glede na stopnjo zavzetosti sodelavce delimo na tri kategorije (Gallup, 2013):

- **Zavzeti zaposleni** so delovno uspešni in zadovoljni. Svoje delo opravljajo s strastjo, čutijo globoko povezanost z organizacijo, s svojo energijo in privrženostjo organizaciji pomagajo pri napredku in razvoju, spodbujajo inovacije, zaupajo organizaciji in sodelavcem ter so tesno povezani s sodelavci.

- **Nezavzeti zaposleni** na delovnem mestu delajo le tisto, kar morajo. Organizaciji namenijo svoj čas, svoje delo pa opravljajo brez strasti in energije ter v osnovi hodijo v službo za plačo.
- **Aktivno nezavzeti** zaposleni so v osnovi nezadovoljni zaposleni, ki svoje nezadovoljstvo izražajo pri opravljanju dela ter sodelovanju s sodelavci in organizacijo. S svojim ravnanjem zavirajo zavzete sodelavce in negativno vplivajo tudi na zadovoljstvo kupcev.

Gallup je leta 2013 objavil zaskrbljujoče podatke izvedene raziskave zavzetosti, ki je potekala v letih 2011–2012 v več kot 140 različnih državah po svetu, med skoraj 230.000 zaposlenimi in je vključevala različne tipe industrij in dejavnosti. Po tej raziskavi je globalno v svetu povprečno le 13 % zavzetih zaposlenih, kar 63 % nezavzetih in 24 % aktivno nezavzetih. V Tabeli 7 so prikazani rezultati evropskih držav, razporejene pa so po deležu zavzetih zaposlenih. Na prvem mestu je Danska s kar 21 % zavzetih zaposlenih, medtem ko ima najmanj aktivno nezavzetih Norveška, tj. 7 %. V Sloveniji je po tej raziskavi 15 % zavzetih, 70 % nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih zaposlenih. Lahko zaključiva, da tako v svetu kot Sloveniji po tej raziskavi večina zaposlenih ni zavzeta za svoje delo, na delu porabijo čas in naredijo le tisto, kar morajo.

Tabela 7: Rezultati raziskave Gallup 2011–2012

	Zavzeti	Nezavzeti	Aktivno nezavzeti
Danska	21%	69%	10%
Malta	19%	61%	20%
Portugalska	19%	65%	16%
Španija	18%	62%	20%
Velika Britanija	17%	57%	26%
Islandija	16%	75%	9%
Irska	16%	65%	19%
Norveška	16%	77%	7%
Švedska	16%	73%	11%
Švica	16%	76%	8%
Nemčija	15%	61%	24%
Slovenija	15%	70%	15%
Avstrija	14%	74%	12%
Italija	14%	68%	18%
Luksemburg	14%	72%	14%
Belgija	12%	66%	22%
Finska	11%	76%	13%
Francija	9%	65%	26%
Nizozemska	9%	80%	11%

Za rezultate velja stopnja napake vzorčenja, ki se giblje od ± 1 do ± 6 odstotnih točk.

Vir: N. Zupan, *O zavzetosti zaposlenih*, 2014, str. 13.

Koncept zavzetosti se od koncepta zadovoljstva zaposlenih razlikuje po tem, da je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati. Pri konceptu zavzetosti gre praviloma za nadgradnjo zadovoljstva zaposlenih, saj temelji na podrobni analizi in povezavi z delovno uspešnostjo zaposlenih. Gallup zagovarja dejstvo, da so za zavzetost odgovorni managerji, in z raziskavo poskuša odgovoriti na vprašanje, kako managerji z učinkovitim vodenjem razvijejo in ohranijo visok nivo zavzetosti zaposlenih v daljšem časovnem obdobju. Za organizacijo sta ključnega pomena zagotavljanje in ohranjanje visokega nivoja zavzetosti zaposlenih, kar pripomore k inovativnosti in napredku organizacije. Zupanova (2004) zagovarja dejstvo, da zaposleni potrebujejo dobre vodje. Pravi manager se zaveda, da je materialna nagrada le eden izmed dejavnikov, ki vpliva na razvoj in spodbujanje zavzetosti zaposlenih, hkrati pa mora imeti moč razmišljanja v praksi, da s svojimi ukrepi spodbuja zadovoljstvo pri delu, delovno učinkovitost in uspešnost.

Za ustrezno zavzetost zaposlenih so »krivi« tudi delovno okolje, pogoji dela in zaposlovanje ustreznega kadra na ustrezna delovna mesta v organizaciji, kjer posamezniki lahko pokažejo svojo sposobnost in kompetenčnost. Z doseganjem zastavljenih rezultatov in ciljev lahko pričakujemo visoko raven njihove zavzetosti.

Gallup na osnovi izhodišč in rezultatov raziskave v svojem poročilu navaja pomembna priporočila organizacijam, s katerimi lahko dosežejo povečanje zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (Gallup, 2013):

1. **Nenehna komunikacija in sodelovanje med managementom in zaposlenimi** – sodelovanja managerjev z zaposlenimi in vsakodnevno spodbujanje komunikacije ima ključno vlogo pri povečanju zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Za spodbujanje zavzetosti zaposlenih mora aktivno sodelovanje med vsemi udeleženci v delovnih procesih postati del kulture organizacije.
2. **Merjenje zavzetosti zaposlenih v organizaciji** – Gallup ugotavlja, da organizacije pogosto preverjajo zavzetost s pomočjo indikatorjev, ki ne razkrivajo uporabnih informacij. S pomočjo Gallupove raziskave Q12, ki meri čustveno zavzetost delavcev, organizacija pridobi informacijo o stopnji osebnega truda zaposlenih, ki vodi v uspešnost organizacije.
3. **Spodbujanje zavzetosti »od zgoraj navzdol«** – krepitev zavzetosti zaposlenih je proces, ki se mora odvijati na vseh ravneh organizacije. Aktivnosti naj se izvajajo od samega vodstva organizacije in prenašajo navzdol, saj lahko le na ta način srednji in nižji management ter zaposleni postanejo zadostno motivirani za izvajanje vsakodnevnih nalog.
4. **Izbira primerne vodstvenega kadra** – primerno in ustrezno manageriranje zaposlenih je po Gallupu bistven dejavnik krepitev zavzetosti na delovnem mestu. Organizacije naj imenujejo vodje na podlagi njihovih specifičnih lastnosti, kot so

sposobnosti komunikacije in spodbujanja ter čustvena inteligenca, ki mu bodo pomagale pri spodbujanju zavzetosti svojih podrejenih.

5. **Usposabljanje managerjev za učinkovito krepitev zavzetosti delavcev** – Gallup meni, da so managerji edini odgovorni za krepitev zavzetosti v organizaciji, zato priporoča, da se redno in primerno usposabljujejo ter izobražujejo. Potrebno je zagotoviti, da se proces čustvenega spodbujanja odvija nenehno in prilagaja vsakodnevnim spremembam delovnega okolja.
6. **Opredelitev realnih ciljev na področju spodbujanja zavzetosti zaposlenih** – dolgoročni cilji organizacije so lahko oblikovani široko in se celo zdijo nerealni, medtem pa je pomembno, da so redne dnevne aktivnosti zaposlenim predstavljene kot kratkoročni in realno dosegljivi cilji, s čimer bo podjetje doseglo krepitev zavzetosti delavcev pri izvajanju osnovnih delovnih procesov ter omogočilo vključenost in povratno informiranje o vložkih zaposlenih.
7. **Razumevanje specifičnih potreb zaposlenih** – managerji morajo nameniti zadostno količino časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb in zahtev svojih zaposlenih. Manager s poznavanjem lastnosti zaposlenih lahko že z najmanjšimi ukrepi in s pristopi pozitivno vpliva na njihovo čustveno pripadnost podjetju in hkrati na povečanje njihove učinkovitosti.

Gruban (2005) se v svojem delu osredinja na razlike med zadovoljstvom in zavzetostjo ter navaja, da je bistvena razlika med njima ta, da je zavzetost neposredno povezana z uspešnostjo organizacije in njenimi poslovnimi rezultati. Razliko med zavzetostjo in zadovoljstvom je avtor prikazal v obliki matrike, ki je razvidna s Slike 11.

Slika 11: Povezanost zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnost

	<i>visoko</i>		
Zadovoljstvo zaposlenih		Zabava na račun podjetja	Prepoznaven uspeh <i>Zavzetost zaposlenih</i>
		Odpoved prihodnosti	Prisila in vsiljevanje
	<i>nizko</i>		
		<i>nizka</i>	<i>visoka</i>
		Delovna uspešnost	

Vir: B. Gruban, *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?*, 2005.

Iz matrike lahko razberemo, da zavzetost dosegamo v zgornjem desnem kvadrantu, ki označuje visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in visoko delovno uspešnost. Druge kombinacije zadovoljstva in uspešnosti v matriki niso zaželeni, se pa v organizacijah

pojavljajo sorazmerno pogosto. Visoka delovna uspešnost in nizko zadovoljstvo zaposlenih se pojavljata v zaostrenem delovnem okolju, v katerem zaposleni čutijo strah in prisilo. Organizacije z nizkim zadovoljstvom zaposlenih in nizko stopnjo delovne uspešnosti nimajo dolge prihodnosti, medtem ko sta visoko zadovoljstvo zaposlenih in nizka delovna uspešnost za zaposlene kratkotrajno dobrodošla, hkrati pa za organizacijo nezaželeno. Koncept zavzetosti ponuja bistveno širše možnosti in spekter različnih variant poslovanja glede na v preteklosti pogosto uporabljeno zadovoljstvo zaposlenih (Gruban, 2005, str. 3–4). Dejstvo je, da se v primerjavi z zadovoljstvom zaposlenih zavzetost neposredno povezuje tudi z uspešnostjo organizacije in njenimi poslovnimi rezultati. Kot sva omenili, je zavzetost dejavnik, ki ga zaznamuje visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in obenem njihova visoka delovna uspešnost. Glavni cilj managementa je doseči načrtovane poslovne rezultate. Cilji organizacije so danes postavljeni zelo visoko, včasih celo previsoko/nerealno, kar še dodatno zahteva maksimalno angažiranost zaposlenih. Zavzeti zaposleni prispevajo k večji delovni uspešnosti in posledično tudi k večji poslovni uspešnosti organizacije.

Gruban (2010) je predstavil razmerje med zavzetostjo in zadovoljstvom v petstopenjski piramidi, prikazani s Sliko 12. Zadovoljstvo je postavil najnižje in ga definira kot minimum na poti ravnanja zaposlenih do zavzetosti. Na drugi stopnički zaposleni dosežejo motiviranost, na tretji so tisti, ki čutijo pripadnost do organizacije, na naslednji je ponos. Na vrhu je zavzetost, ki zajema vse naštetu in sočasno od posameznika zahteva pripravljenost in samoiniciativo za delo (Gruban, 2010).

Slika 12: Nivoji zavzetosti zaposlenih



Vir: B. Gruban, Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo, 2010.

2.4 Zaupanje zaposlenih

Vsaka organizacija si želi, da bi v njej delali zaposleni, ki so ji zvesti in do nje čutijo pripadnost. Pripadnost zaposlenih se lahko meri z njihovim zaupanjem v organizacijo. Zaupanje in ustrezna delovna klima sta temelj za dobro opravljeno delo in zagotavljata

želene rezultate znotraj organizacije. Z dejanji se izkazuje, da je nekaj vredno zaupanja in da se zaupa. Zaupanje je povezano z vrednotami, ki jih ima vsak posameznik in jih tudi pričakuje na delovnem mestu (Zupan, 2004).

Zaupanje med zaposlenimi ima pozitivne učinke in vpliva tudi na psihološko pogodbo posameznika. Zadovoljstvo vpliva na povečano stopnjo pripadnosti in lojalnosti. Zaupanje in pripadnost zaposlenih je moč pridobiti s povečanjem njihovega zadovoljstva pri delu in na delovnem mestu. Ker je psihološka pogodba dvosmerna, je pomembno obojestransko zaupanje. S pomočjo oblike psihološke pogodbe, ki jo ima zaposleni, se z organizacijo dogovorita o dolžnostih in obveznostih, ki jih pričakujeta in jih bosta izpolnjevala v zaposlitvenem razmerju. Vodstvo organizacije se trudi, da bi večino pričakovanj, ki imajo zaposleni, izpolnilo z odprtim vodenjem. S tem se tudi poveča zaupanje zaposlenega v neposrednega vodjo in obe strani se natančneje spoznata (Mihalič, 2007).

Vodja in zaposleni oziroma vsi zaposleni med seboj morajo skleniti določeno stopnjo zaupanja. Aktivno morajo sodelovati, prispevati znanje, se dopolnjevati, prizadevati se za dobrobit organizacije, da bi uspešno dosegli skupni cilj in sledili strategiji. Takšen je cilj novodobnih organizacij, v katerih vodja in zaposleni nastopajo kot enakopravni zavezniki in ne kot nasprotniki. Takšno medsebojno soglasje prispeva k uspešnosti, zaupanju in zadovoljstvu zaposlenega in organizacije (Gorišek, 2007, str. 58).

Stopnja zaupanja je tesno povezana z motiviranostjo, zadovoljstvom, zavzetostjo odnosov in delitvijo znanja. Zaposleni sodelavci si morajo zaupati in si izmenjati znanje, da je organizacija lahko učinkovita. Tehnologija in pretok informacij spodbujata zaupanje in širita znanje. Velikokrat se v organizacijah zgodi, da zaposleni nadrejenemu in sodelavcem ne zaupajo svojih idej in znanj ter nasprotno. Nadrejeni bi morali spodbujati odprto komunikacijo, ki temelji na medsebojnem sodelovanju, sicer se lahko zgodi, da se problemov ne rešuje in se jih pospravlja v predale. Ko nastopi trenutek, ko bi moral biti problem rešen, se ga šele začnjo reševati. Zaposleni morajo imeti možnost dela z veliko zaupanja, ki motivira skupinsko delo, kreativnost, ustvarjalnost in sproščeno sodelovanje, kar uresničuje pričakovanja (Gruban, 2004).

Zaupanje se ne zgodi čez noč, ampak se razvija počasi med delom in čaka na odziv okolice. Zaupanje se mora zgoditi, da lahko zaposleni delajo drug z drugim ter si izmenjajo znanje in izkušnje. Nizko zaupanje vodi v izgubo znanja, zato naštevava nekaj področij zaupanja (Gruban, 2004):

- vase in svoje sposobnosti,
- sodelavcem in delovni skupini,
- nadrejenega oziroma managementa,
- v projekt in nalogo.

Z raziskavo oblik psiholoških pogodb zaposlenih organizacija pripomore, da zaposleni pozitivno zaupajo svojemu delu in organizaciji ter čutijo pripadnost. To se pridobi tudi tako, da se spodbudi občutek zadovoljstva pri delu z uresničevanjem pričakovanj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Zaposleni z identifikacijsko in normativno obliko psihološke pogodbe občutijo in izražajo visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti do organizacije kot celote in tudi do neposrednega vodje. Posledično dosegajo visoko stopnjo zaupanja. Naloga vodje je, da skrbi za ohranjanje lojalnosti in povečuje njeno stopnjo ter pripadnosti zaposlenih s stopnjo zadovoljstva (Mihalič, 2007).

Zaposleni s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe občutijo in izražajo nizko stopnjo pripadnosti, lojalnosti in posledično zaupanja do organizacije in neposrednega vodje. Pripadnost je odvisna od zadovoljstva pri delu in z delovnim mestom. Neposredni vodja se znajde pred večjim izzivom, kako pridobiti lojalnost, pripadnost in zaupanje zaposlenega. Pri tem mora vztrajati, in sicer s povečanjem stopnje zadovoljstva, saj se prizadevanja obrestujejo. Velikokrat se zgodi, da zaposleni, ki ima obliko kalkulativne pogodbe, čez čas spremeni mišljenje, zato se njegova psihološka pogodba spremeni v drugo obliko (Mihalič, 2007).

2.5 Uspešnost zaposlenih

Pri uspešni organizaciji sta vzdušje in klima tista, ki spodbudno vplivata na motivacijo zaposlenih (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004). Uspešnost zaposlenih je povezana z motiviranostjo. Da se zaposlene motivira, je potrebno poznati njihove lastnosti, kar se lahko poveže tudi s psihološko pogodbo. Kot sva že pisali, ima vsak zaposleni svojo percepcijo potreb in pričakovanj, ki morajo biti uresničene, da bo delavec zadovoljen. Če je zaposleni zadovoljen, potem sta delovno uspešnejša on in organizacija. Zaposlene, ki imajo bolj izrazito potrebo po dosežkih, je lažje motivirati kot tiste, pri katerih je potreba manjša. Uspeh je odvisen od dejavnikov, katerih vpliv je težko natančno izmeriti. Znanje, veščine, sposobnost in vložen napor so dejavniki, ki so pomembni za doseganje uspeha (Florjančič, 1995, str. 112–113). Izbrati je potrebno prave kriterije, s katerimi lahko merimo uspešnost.

Uspešnost je povezana tudi s postavitvijo ciljev, ki jih želimo doseči. Aktivna naravnost nas lahko privede do cilja ali pa ne. Ocenjevanje rezultatov in ciljev je najpogostejša metoda merjenja uspešnosti, a se mora predhodno postaviti cilj. Ob natančno postavljenih ciljih lahko merimo rezultate in postavljamo meje uspešnosti (Kovač et al., 2004). Uspešnost je povezana z učinkovitim vodstvom, ki postavlja strategije in poslovne odločitve. Od manageriranja organizacij so odvisni vsi deležniki, ki so prisotni v poslovnem procesu, vključno z gospodarstvom (Rozman et al., 1993). Že Drucker (1975) je pred desetletji menil, če zaradi pomanjkljive organizacije managerji zapravljajo čas, da

bi ugotovili, kaj je njihovo delo, namesto da bi opravljali managersko delo, sta najredkejši in najpomembnejši poslovna prvina in prednost izgubljeni in zapravljeni.

Poslovno uspešnost nadrejenih se lahko meri z realizacijo opravljenih nalog, te pa lahko merimo z naslednjimi kriteriji (Florjančič, 1995, str. 114):

- fizični obseg in rentabilnost produktov in storitev,
- ekonomičnost poslovanja po segmentu in za celoto,
- delavnost zaposlenih in vodij,
- prihodek podjetja na mesečni, polletni in letni ravni,
- dobiček podjetja na zaposlenega in osebni dohodek na zaposlenega,
- koeficient obračanja sredstev, likvidnost in solventnost podjetja,
- izpolnjevanje obveznosti do družbe,
- izvoz blaga in struktura zadolženosti,
- lastna sredstva za investicije in njihovo izkoriščenje,
- izkoristek človek/ure ali človek/dan in potreba po resursih.

Določene predstavljene kriterije se lahko meri kot indeksne trende glede na predhodno obdobje, lahko mesečno, polletno, letno, določeni pa so s kazalniki raziskave konkurence, lahko regije, grupe. Za večjo uspešnost so pomembni funkcioniranje svobodnega tržišča, monetarna, zakonska in politična stabilnost, izkoriščanje komparativnih prednosti, učinkovit model projekta aktualnih informacij, boljše izkoriščanje mladih strokovno usposobljenih kadrov in razvoj industrijske demokracije (Florjančič, 1995, str. 115).

Nadrejeni morajo imeti lastnosti, ki so pomembne za uspeh organizacije. Glavne lastnosti profila uspešnosti nadrejenega (Florjančič, 1995, str. 115):

- iniciativnost, delavnost, samostojnost,
- samozavest, odgovornost, podjetniška žilica, sposobnost za tveganje,
- samokritičnost in popravljanje napak,
- avtoriteta in vplivnost,
- odlična komunikacija,
- integrirana osebnost, resnost, zdravstveno stanje in čustveno uravnoteženost,
- zanesljivost, zbranost, doslednost, disciplina,
- odnos do lastnine.

Strokovne lastnosti uspešnosti nadrejenega (Florjančič, 1995, str. 115):

- strokovna usposobljenost,
- sposobnost za vodenje in postavljanje ciljev,
- kritično mišljenje.

Nadrejeni poleg delovne uspešnosti skrbi tudi za zadovoljstvo svojih delavcev. S svojimi veščinami komuniciranja predstavi pričakovanja, pomembnost sprememb in novih izzivov ter vrednost rezultatov, ki jih morajo zaposleni vzeti za svoje. Ob tem zaposleni niso takoj navdušeni in zadovoljni, vendar se sčasoma soočijo s prednostmi sprememb in razvoja ter jim sledijo. Dober manager popelje zaposlene skozi vse procese razvijanja delovne uspešnosti (Zupan, 2004, str. 55).

Vsaka organizacija glede na dejavnost vzpostavi sistem za ocenjevanje in merjenje uspešnosti. Lahko se vpelje nagrajevanje po času, normi, po premijah ali po ekonomskem učinku, kot je na primer število prodanih produktov (Rozman et al., 1993).

Vse pomembnejše postaja ocenjevanje delovne uspešnosti, saj vrsta del, zlasti še kompleksnih, ni merljiva. Delovno uspešnost podrejenih navadno ocenjujejo nadrejeni glede na pravilnike enkrat mesečno, na dva meseca, polletno ali letno. Osnova je doseganje dogovorjenih ciljev. Ocena delovne uspešnosti je kontrola dela in osnova za napredovanje, ugotavljanje prednosti in slabosti delavcev, posledično tudi načrtovanje kariere. Ocenjevanje delovne uspešnosti je tudi osnova za nagrajevanje (Rozman et al., 1993).

Merjenje uspešnosti je način ugotavljanja in ocenjevanja vseh lastnosti zaposlenih, vključno z njegovimi prednostmi in s slabostmi ter proces ugotavljanja zmožnosti za opravljanje določenega dela. Ugotavljanje uspešnosti doseže naslednje želene cilje (Lipičnik, 2002):

1. Jasne, odprte povratne informacije o dobro opravljenem delu organizaciji in zaposlenim. Oboji tako izvedo, kaj je zaželeno in kaj ne.
2. Jasna, odprta komunikacija o napredku in morebitnem napredovanju, o razvoju in aktualnem dogajanju pri delu.
3. Priložnost o določanju nagrade zaposlenim, ki se lahko stopnjuje glede na uspešnost.

Vse navedeno zajema psihološka pogodba, ki naredi velik doprinos organizaciji, če pozna, h kateri obliki psihološke pogodbe se nagiba vsak zaposleni.

Organizacija je lahko uspešnejša, če ima uspešne, proaktivne, pozitivno naravnane zaposlene, vizionarje, ki so usmerjeni v prihodnost. Spopasti se mora s potencialom, talentom, z znanjem, s karakterjem, z zagnanostjo, energijo, razmišljanjem, kar je lažje, če ima manager veščine vodenja, ki pomembno vplivajo na zavest zaposlenih. Pridobi pri zavzetosti in tudi uspešnosti ne le zaposlenega, temveč tima, skupine, oddelka, službe, enote in navsezadnje cele organizacije. Zavzeti zaposleni na vseh delovnih področjih so tudi dovetnejši za potrebe kupcev, so odzivni, nase prevzemajo odgovornost in so dolgoročno lojalni (Kuharič, 2004).

Če so zaposleni deležni zaupanja, se jim zaupajo informacije, podatki, imajo več možnosti, da jih organizacija vključi v izobraževanje, so upoštevani, deležni so več pozornosti, sodelujejo pri pomembnejših odločitvah. Če imajo interes sprejeti motiviranje, pripadnost, pripravljenost za soodločanje, večje odgovornosti, so lahko bolj zadovoljni, zavzeti, svoje delo upravljajo uspešno, ker jih tudi organizacija spodbuja in usmerja (Mumel, 2008, str. 35).

2.6 Učinkovitost zaposlenih

V magistrskem delu piševa o učinkovitem poslovanju organizacije in tudi o učinkovitih zaposlenih ter kdaj so zaposleni učinkoviti in kako narediti uspešne zaposlene, ki so seveda zadovoljni, motivirani in zavzeti. Vse te lastnosti zaposlenega si želi vsaka organizacija in vsak zaposleni. Z njimi se ukvarja tudi psihološka pogodba. Omeniva naj še misel Lipičnika (2002), ki omenja zaposlene, ki so pasivni opazovalci. Ti so lahko v svojem poznanem delovnem okolju zelo zadovoljni, če se jih pri delu pusti na miru, niso opaženi in se ne vključujejo v debate s predlogi. Zato sta poleg zadovoljstva zaposlenih pomembni tudi delovna uspešnost in učinkovitost. Organizacija mora ustvarjati vzdušje, da pričakuje uspeh in učinkovitost na delovnem mestu z ustreznimi rezultati (Lipičnik, 2002).

Za organizacijo je zelo pomembno merjenje in ocenjevanje delovne učinkovitosti, saj je s tem omogočen nadzor nad delom zaposlenih. Organizacija in zaposleni prejmeta povratno informacijo o učinkovitosti dela. Da se lahko oceni in meri, je pred tem treba izdelati analizo delovnega mesta, postaviti standarde, norme in nato oceniti učinkovitost. Pri tem so zelo pomembni izobrazba zaposlenih, starost, funkcija in delovno mesto, ki ga zaposleni opravlja v organizaciji. Delovna učinkovitost je vezana na rezultate oziroma proizvodne učinke tako delavca kot vse organizacije. Ocena, kako učinkovit je zaposleni, se nanaša na dosežene rezultate oziroma cilje, jasno komunikacijo, izvršitev delovnih nalog, znanja in sposobnosti, organizacijo pri delu, reševanje reklamacij in težav, prevzemanje odgovornosti, sposobnost za odločanje, načrtovanje dela in proaktivnost (Zupanc, 2015).

Učinkovitost je posledica dela, ki ga je opravil zaposleni sam ali v skupini. Vodja usmerja, nadzoruje in vpliva na sodelavce s svojim zgledom. Dober zgled zelo pritegne zaposlene, posebno če ima vodja vpliv nad njimi. Z vplivom nad zaposlenimi vodja pridobi motiv za vnovičen dosežek. Skrbeti mora za dobro razumevanje, medsebojno sodelovanje in odnose, pojasniti pričakovanja in smernice poslovanja ter merila, povezana s cilji. Organizacije morajo neprestano bedeti nad motiviranjem zaposlenih, ker s časom lahko nekaj, kar je zelo spodbujalo, zbledi zaradi sprememb, ki jih prinašajo okoliščine (Kovač et al., 2004, str. 203–205).

Učinkoviti zaposleni so v zadnjih letih postali osrednja točka razvoja vsake uspešne organizacije, zato lahko na tem mestu izpostavimo tudi delovno izčrpanost, ki je zelo pogosta. Izčrpanost izhaja iz posameznika in je odraz, da je potrebno hitro ukrepati.

Navadno so izčrpani tisti zaposleni, ki se najbolj trudijo dosežati rezultate, so zanesljivi, odgovorni, delovni in zavzeti. Določene okoliščine so jih pripeljale do psiholoških stanj, ki so aktivirale proces izgorelosti. Za organizacijo je to lahko alarm, da je potrebno preveriti sposobnosti zaposlenega, morebitna znanja in veščine, ki jih zahteva delo in jim morda niso naklonjeni. Ugotoviti je tudi potrebno, ali nima zaposleni preveč prioriternih nalog, ki jih ne utegne narediti. Organizacije s svojo politiko krčenja stroškov ne zaposluje novih delavcev, medtem ko je obsega dela vse več. Zaposlenim je potrebno nuditi usposabljanja, ustrezno pomoč, razbremenitev ali prerazporeditev na druga delovna mesta, ki so bližje zmogljivostim zaposlenega. Če se stanje izgorelosti pojavi med vsemi zaposlenimi, pomeni, da so potencialno krive psihološke in delovne okoliščine. Končni rezultat sta znižana učinkovitost in uspešnost dela, odsotnost z dela zaradi bolezni in neizpolnjeni delovni cilji (Inštitut za razvoj človeških virov).

3 RAZISKAVA PSIHOLOŠKE POGODBE V DVEH STORITVENIH ORGANIZACIJAH

V raziskovalnem delu najprej predstaviva obe veliki organizaciji, ki sta vključeni v raziskavo, in sicer z vidika managementa človeških virov. Predstaviva konceptualno osnovo za raziskovanje, uporabljeno statistično metodologijo, opiševa socialno-demografsko strukturo posamezne organizacije in pojasniva rezultate raziskav v povezavi s teoretičnim delom ter preveriva hipoteze. Na osnovi raziskovalnega problema, definiranih ciljev raziskovanja in postavljenih hipotez iz rezultatov raziskave opredeljene hipoteze ovirževa oziroma potrdiva.

3.1 Analiza stanja na področju managementa človeških virov v izbranih organizacijah

Uspešna kariera za vsakega posameznega človeka pomeni nekaj drugega, o čemer govori tudi psihološka pogodba. Ni recepta, kako ustvariti uspešno kariero in ali je način pravilen ali napačen. Lahko se sprejme nasvet uspešnih praks, ki ga mora vsak prilagoditi svoji življenjski situaciji in pričakovanjem. Kakšna so lahko pričakovanja posameznika v veliki organizaciji ali v manjšem podjetju? V zadnjih letih razvita start-up podjetja se ne morejo primerjati z velikimi podjetji. Odgovor je odvisen od želja, ambicij in ciljev, ki si jih postavi posameznik. Velikokrat je to odvisno tudi samo od tega, katero podjetje te bo zaposlilo po vrsti poslanih prošenj na razpis. Pri odločitvi o službi vsak posameznik poskuša razumeti filozofijo in dinamiko delovnih organizacij.

Dinamika v majhnem podjetju je drugačna kot v velikih organizacijah, kjer so vsi procesi jasno definirani in napisani ter vse poteka po točno določenem standardiziranem procesu. Za delo v velikem podjetju mora posameznik vedeti, če je finančnik, da se bo ukvarjal s financami, če je tržnik, se bo ukvarjal s trženjem ... Ker tudi sami delava v velikih

organizacijah, lahko potrdiva, da v veliki organizaciji ni presenetljivih dogodkov, saj so vsi procesi jasni in potekajo tekoče. Vsak posameznik točno ve, katere so njegove delovne naloge, zadolžitve in odgovornost. Jasno so napisana pooblastila, do kod segajo njegove naloge. V okviru kataloga in sistematizacije delovnih mest so za vsa področja jasno določena znanja, veščine in zadolžitve. Napisana so sestava in tudi pravila poslovanja. Vse to se prenese na zaposlenega in vsak zaposleni ve, kakšna je njegova vloga v organizacijski shemi.

Velika podjetja imajo tudi določeno možnost poklicnega razvoja in poti ter napredovanja – tako horizontalnega kot vertikalnega. Zaposleni lahko dobi temelje za oblikovanje specializiranosti in jasen delovni proces v delovnem okolju. V velikih organizacijah ima posameznik natančno določeno področje dela in svoje znanje lahko deli z drugimi, saj ima tudi sam dosegljiva znanja drugih sodelavcev in njihove izkušnje, s katerimi si lahko pomaga. Manj prožna in bolj toga so v pristojnostih, pri kreativnosti v delovnih procesih in komunikaciji, delovni procesi so lahko daljši, kot bi lahko bili, daljši so tudi postopki odločanja (Gantar, 2015).

Preden se posameznik odloči za zaposlitev, mora biti seznanjen z načinom dela, ki mu ga ponuja velika organizacija, da bi si lahko ustvaril svoja pričakovanja. Dobro mora razmisliti, v kakšni organizacijski sestavi bi se tudi sam najboljšje znašel, počutil, da bi bil čim bolj učinkovit, uspešen in zadovoljen. Velikokrat je veliko podjetje dobra podlaga za nabiranje znanja in tudi ustvarjanje uspešne kariere. Veliko podjetje zaposlenega nauči tudi veliko discipline, odgovornosti in organiziranosti. Velike organizacije imajo točno določene urnike delovnega časa, kar je lahko za posameznika prednost. Nudijo tudi varnost, možnost rednega dopusta in bolniške odsotnosti (Štrekelj, 2015). Učinkoviti, motivirani in zavzeti zaposleni so v vsaki organizaciji ključni za doseganje strateških in poslovnih ciljev.

3.1.1 Predstavitev izbrane trgovske organizacije

Preučevana trgovska organizacija na debelo je bila ustanovljena leta 1949. Leta 1953 je pričela poslovati z današnjim imenom. Sedež ima v Ljubljani. Organizacija še danes ohranja svojo dejavnost trgovine na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje, širila pa se je tudi na storitve, proizvodnjo in kmetijstvo.

Leto 2014 in 2015 je organizacijo najbolj zaznamoval prevzem in s tem sprememba lastniške strukture in dokapitalizacija ter z njo povezane aktivnosti, kot so finančno prestrukturiranje, racionalizacija poslovnih procesov in vzpostavitev učinkovitih procesov dela, optimizacija stroškov, števila zaposlenih, postopno zmanjševanje obsega režije in znižanje stroškov dela ter druge aktivnosti, ki so bolj ali manj povezane tudi z motiviranjem in zadovoljstvom zaposlenih. Organizacija se zaveda, kako pomembni so zaposleni s svojim prispevkom, da bi zadovoljili kupce in uresničevali poslovne cilje.

Kljub spremembam v poslovnem okolju organizacija spoštuje zakonska določila in prepoveduje neenako obravnavanje ljudi. V letnem poročilu z izjavo potrjuje, da tako v krovni organizaciji kot v ostalih hčerinskih družbah ni prisilnega ali otroškega dela ter ni omejitve kolektivnega pogajanja in svobodnega združevanja.

Trgovska družba v svojem letnem poročilu poudarja izvajanje politike raznolikosti v organih vodenja in nadzora. Sestava nadzornega sveta upošteva spol, starost, izobrazbo in poklicne izkušnje. Sestava uprave upošteva vse našteje vidike politike raznolikosti, ne upošteva pa raznolikosti spola. Z zagotavljanem raznolikosti v sestavi nadzornega sveta organizacija zasleduje cilje zastopanja in možnosti izražanja interesov različnih skupin deležnikov podjetja.

Trgovska družba ima jasno zastavljeno vizijo, in sicer da bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec na trgih Slovenije, Srbije in Črne gore. Na omenjenih trgih želi zagotavljati enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosežati raven poslovne uspešnosti najboljših trgovskih verig.

V letnem poročilu je kratko in jasno predstavljeno poslanstvo, ki ga organizacija in zaposleni zasledujejo v svojem poslovanju (Trgovina, 2016):

- zadovoljni potrošniki nas prepoznavajo kot najboljšega trgovca, ki ima ugodne pogoje in dobro ponudbo,
- nasmejani zaposleni z žarom v očeh so konkurenčna prednost, ki v stabilnem okolju razvijajo svoje potenciale,
- organizacija si prizadeva zaupanje vseh deležnikov.

Organizacija se ukvarja s storitveno dejavnostjo, kar še bolj poudarja in zahteva pravilno manageriranje s človeškimi viri na vseh nivojih. Na kvaliteto storitev v Trgovini bistveno pripomorejo in so zanjo odgovorni zaposleni, stalni stik s strankami zahteva njihovo angažiranost, management pa se vsakodnevno srečuje z vprašanjem načina spodbujanja in motiviranja zaposlenih. Organizacija osnovne aktivnosti izvaja v okviru strategije štirih stebrov:

- **osredotočenost** – odprodaja neosnovnih dejavnosti, izstop z nedonosnih trgov;
- **optimizacija** – finančno prestrukturiranje, optimiranje števila zaposlenih, racionalizacija poslovnih procesov, predvsem v režiji, upravljanje s tveganji;
- **dobičkonosnost** – zapiranje nedobičkonosnih enot;
- **rast** – izboljšanje obsega in raznovrstnosti ponudbe na trgu prodaje izdelkov, monetizacija nepremičnin, prenova in razširitev posameznih maloprodajnih enot.

Kadrovska politika trgovske organizacije

V organizaciji se zavedajo, da so središče njihovega delovanja delavci s svojim prispevkom, da so kupci zadovoljni in da so poslovni cilji uresničeni. Politika kadrovskih aktivnosti uresničuje naslednje usmeritve:

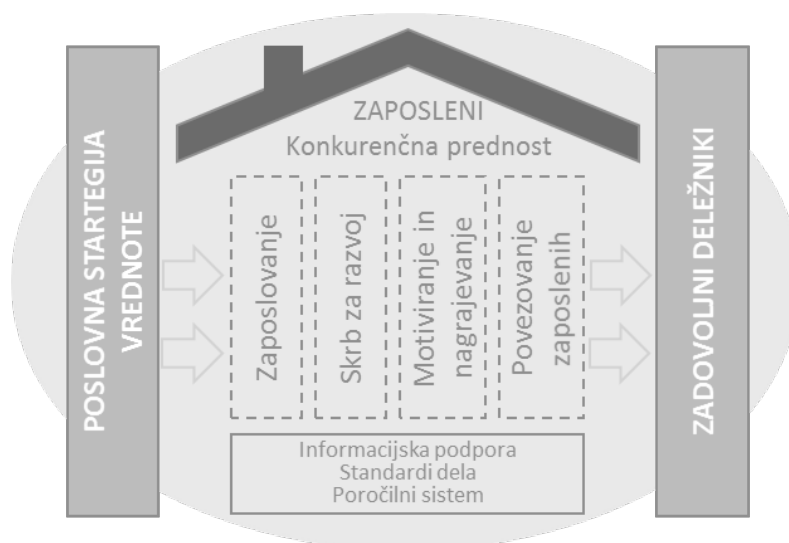
- konkurenčna prednost so zaposleni,
- povečanje učinkovitosti pri doseganju ciljev,
- strateški kadrovski cilji se spreminjajo skladno s poslovnimi usmeritvami vodstva, s spremembami na eksternem in internem trgu delovne sile, z regionalnimi potrebami ter možnostmi in značilnostmi operativne izvedbe na lokalni ravni.

Izvajanje konkretnih kadrovskih aktivnosti v organizaciji gradijo na omenjenih 4 stebrih poslovne strategije: optimizaciji, osredotočenosti, rasti in dobičkonosnosti, kjer so skupni cilj vseh aktivnosti zadovoljni deležniki – med te uvrščajo potrošnike, zaposlene in posredno tudi lastnike in dobavitelje.

Celoten skup kadrovskih aktivnosti v trgovski organizaciji izvajajo znotraj štirih prioritete kadrovske strategije, znotraj t. i. štirih stebrov, kot je prikazano s Sliko 13:

- zaposlovanje,
- skrb za razvoj,
- motiviranje in nagrajevanje,
- povezovanje zaposlenih.

Slika 13: Kadrovska strategija trgovske organizacije za obdobje 2014–2016



Vir: Trgovina, Interno gradivo, 2014.

Za učinkovito izvajanje se v organizaciji trudijo zagotavljati in razvijati temeljna kadrovska orodja, ustrezno informacijsko podporo in standarde delovanja. To jim omogoča spremljanje različnih kazalnikov, pridobivanje in analiziranje podatkov, primerjanje in ugotavljanje posledic izvajanja zastavljenih aktivnosti ter spremljanje učinkovitosti in uspešnosti kadrovske funkcije. Vse to zahteva močno sodelovanje med izvajalci kadrovske aktivnosti in pogosto tudi sodelovanje in povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami.

Zaposlovanje

Struktura zaposlenih se v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 ni bistveno spremenila. V letu 2015 je bilo zaposlenih največ operativnih delavcev oziroma prodajalcev. V krovni organizaciji je bilo konec leta 2015 zaposlenih 10.550 delavcev oziroma iz ur 10.037, od tega 576 oziroma 6 % invalidov. Pri kadrovanju in zaposlovanju so se pokazale spremembe v povezavi z optimizacijo in integracijo procesov, saj se je v letu 2015 dvignilo število odhodov oziroma fluktuacij in je znašalo 21 %. Zaposlovali so pretežno v maloprodaji.

Spolna struktura kaže, da je bilo v letu 2015 v organizaciji zaposlenih več žensk (70 %) kot moških (30 %). V letu 2014 je bilo 68,6 % žensk. Povprečna starost zaposlenih se dviga – tako kot splošno povprečje starosti prebivalstva v Sloveniji in Evropi. Povprečna starost zaposlenega je bila 41,1 let in je glede na predhodno leto višja za 0,2 leta. Glede na vrsto pogodbe prevladujejo zaposleni za nedoločen čas s standardno – kolektivno pogodbo; teh je v Trgovini 96,1 %, kar je razvidno iz Tabele 8.

Tabela 8: Delež zaposlenih glede na vrsto pogodbe (v %) (31. 12. 2014)

TRG	Individualna pogodba	Standardna pogodba	Pogodba za nedoločen čas	Pogodba za določen čas
Slovenija	0,6	99,4	96,1	3,9

Vir: Trgovina, Interno gradivo, 2015.

Skrb za razvoj zaposlenih

Znanje zagotavlja razvoj zaposlenega in organizacije, zato v Trgovini posvečajo posebno pozornost učenju. Sodelujejo s ključnimi zunanjimi partnerji, šolami in fakultetami, ki usposablajo in izobražujejo potencialne nove sodelavce. Oblikujejo in izvajajo se programi za novozaposlene, ključne in obetavne kadre. Izobraževalne aktivnosti so usmerjene v razvoj internih, strokovnih izobraževanj s pomočjo razvite mreže notranjih učiteljev, elektronskega učenja in z uporabo e-seminarjev. Odlični managerji skrbijo za razvoj vodij na vseh področjih, da ti dosegajo vizijo in poslanstvo organizacije. Prenovljen

je sistem obetavnih in ključnih kadrov, ki pomaga oblikovati osebne karierne načrte in assessment center.

Največ zaposlenih v organizaciji ima IV. stopnjo izobrazbe (47 %) in so zaposleni v osnovni dejavnosti, to je maloprodaji. Sledijo ji zaposleni s III. in V. stopnjo (35 %). Zaposleni s VI. stopnjo izobrazbe in več predstavljajo 13 % zaposlenih, ki prevladujejo v režiji. V letu 2015 so v celotni organizaciji za strokovno usposabljanje in izobraževanje namenili 165.799 ur, vanj je bilo vključenih 26.454 udeležencev, vsak zaposleni pa se je izobraževal v povprečju 6,26 ur.

V okvir izobraževanja in usposabljanja zaposlenih so se izvajali različni projekti, med katerimi jih lahko izpostavimo le nekaj: Nasledstva v maloprodaji, Razvoj prodajnih veščin, Prodaja pirotehnike, Word caffe in IRU – Individualna uspešnost, Karierni izziv.

Motiviranje in nagrajevanje

V organizaciji se zavedajo, da motivirani zaposleni zagotavljajo visoko kakovost storitev, učinkovitost pri delu in s tem pridobijo pri konkurenčnosti. Uporabljajo se metode in orodja za dvig motivacije, denarne in nedenarne nagrade.

Posebej zaslužne posameznike vsako leto spodbujajo s podelitvami Nagrade leta, ki je najvišje priznanje posameznika za dobro opravljeno delo in je namenjena tudi za nagrajevanje drugih večjih dosežkov. Podeli se tudi nagrada Naj šef, ki je namenjena najboljšim vodjem. To so vodje, ki zaposlene vodijo s pozitivnim vzgledom, ki znajo motivirati in usmerjati ter skrbijo, da se sodelavci v delovnem okolju dobro počutijo.

Motivatorji, ki so zaslužni za dobro opravljeno delo, so tudi nedenarne oblike in nagrajevanja. Med te sodijo spoštovanje sodelavcev, pohvala nadrejenega, dinamično in zanimivo delo, vodenje s ciljem, osebni razvoj ipd. Zelo spodbudno so med zaposlenimi sprejete delavnice teambuildinga znotraj sektorjev in med njimi, izvajani na lokalni in regionalni ravni.

Povezovanje zaposlenih

Povezovanje zaposlenih je gradnik za zaupanje in pripadnost zaposlenih. Ko se povezujejo in zaupajo, se sprostijo in takrat se razvijajo dobre in uporabne ideje. V svoji politiki so se v podjetju zavezali razvoju podjetništva, spodbujanju inovativnosti, iskanju priložnosti in izboljšavam. Zaposleni so predstavniki vseh generacij, zato ponujajo možnost prenosa znanja in izkušenj, medgeneracijsko sodelovanje in povezovanje. Komuniciranje je izrednega pomena in zato vsakodnevno krepijo komunikacijo po vseh nivojih ter uporabljajo vse načine internega komuniciranja. Spodbujanje odprte komunikacije je pomembno tudi pri sodelovanju s poslovnimi in socialnimi partnerji. Znotraj podjetja in v

širšem okolju se z aktivnostmi certifikata Družini prijazno podjetje in s humanitarno pomočjo ter z družbeno odgovornostjo trudijo, da bi sodelavcem olajšali usklajevanje družinskega in poklicnega življenja ter morebitne stiske, v katerih se znajdejo. Za zdravo življenje zaposlenih pri delu izvajajo številne aktivnosti projekta Promocija zdravja.

V okviru certifikata Družini prijazno podjetje nudijo možnost dodatnega dne izrednega plačanega dopusta (če delovni proces to omogoča) staršem prvošolčkov in staršem otrok, ki prvič vstopajo v vrtec. V Sloveniji je organizirana Ustanova Humanitarna fundacija, ki je namenjena pomoči zaposlenim, ki se znajdejo v finančnih stiskah zaradi socialnih dejavnikov ali naravnih nesreč. Vodijo tudi konstruktivni dialog na srečanjih s predstavniki reprezentativnih sindikatov in predstavniki Sveta delavcev.

V predbožičnem času so sodelavci iz režijskih služb pomagali pri delu v prodajalnah ali v logistiki. Takšna pomoč je bila dobro sprejeta. Pomoč režijskih delavcev v operativi je zaželeno iz več razlogov: pomoč sodelavcem v operativi, kadar se pričakuje veliko dela, zaposleni iz režije in operative se s takšno obliko dela bolj povežejo med sabo, zaposleni v režiji le na takšen način spoznajo, kako pomembna je usklajenost njihovih navodil in dejanj za obvladovanje procesa dela v operativi ipd.

Varnost in zdravje pri delu

Na vseh ravneh organizacije želijo izboljšati počutje in zdravje zaposlenih. V letu 2015 so zabeležili 3,1 % nesreč pri delu glede na število vseh zaposlenih, kar je v primerjavi z letom 2014 višje za 0,4 odstotne točke. Stopnjo zdravstvenega absentizma je v letu 2015 znašala 7,4 % in je višja kot v letu 2014, ko je znašala 6,2 %. Ta porast je predvsem posledica povečane stopnje absentizma v breme Zavoda. Stopnja je razmerje med urami zdravstvenega absentizma v primerjavi s celotnim fondom ur zaposlenih v obdobju. V organizaciji izvajajo projekt Promocija zdravja, ki ponuja številne koristne preventivne aktivnosti, kot na primer kritje stroškov za odvajanje od kajenja, mamografijo, izobraževanje o krčnih žilah in Šolo zdravega kuhanja. Pripravljen je bil tudi e-seminar Življenje brez glutena in objavljeni številni članki na temo zdravja.

3.1.2 Predstavitev izbrane bančne organizacije

Zgodovina preučevane Banke se je začela v letu 1955, ko je pričela delovati kot podružnica Jugoslovanske banke. Leta 1977 se je podružnica preoblikovala v samostojno Jugoslovansko banko. Po tržnem deležu s poslovanjem s tujino se je takrat potegovala za tretje mesto. Leta 1989 je nastala samostojna Banka, ki jo sedaj poznamo kot delniško družbo in je izstopila iz sistema Jugoslovanske banke. Leta 2015 se je združila z drugo banko, ki ima več kot 150-letno tradicijo bančništva. Banka je ves čas usmerjena v poslovanje s prebivalstvom ter z malimi in s srednje velikimi podjetji, ob tem pa zagotavlja celovit bančni servis tudi za večja podjetja.

Kot je zapisano v letnem poročilu Banke, so osnovna načela Banke zakonito, etično, varno, strokovno in skrbno poslovanje, kar dosega z upoštevanjem veljavnih zakonov, predpisov, standardov, kodeksov in dobre zgledne prakse ter drugimi pravili, ki jim sledi poslovno finančna in bančna stroka, ter upoštevanjem etičnih standardov manageriranja (Letno poročilo Banke, 2016).

Management in nadzor Banke želi, da bi vsi deležniki spoštovali korporativno integriteto v vseh okoliščinah in pogojih, kar je opredeljeno v strateških in operativnih dokumentih ter izkazano v vsakodnevnom poslovanju. Bančni kodeks poslovne etike določa osnovne vrednote Banke in odnos vseh zaposlenih v Banki v poslovnem ali osebnem odnosu do strank, sodelavcev, delničarjev, poslovnih partnerjev ter naravnega in družbenega okolja. V kodeksu so predstavljeni postopki in politika, zagotavljajo skladnost poslovanja, upravljanje nasprotij interesov zaposlenih ter članov uprave in nadzornega sveta. Banka zaposlene ozavešča o vrednotah in načelih kodeksa z vsakodnevnim zgledom uprave in višjega vodstva, z objavo pravil ravnanja na intranetni strani in internim izobraževanjem.

Strategija Banke je, da uresničuje svojo vizijo v odnosih z zaposlenimi. Poslanstvu Banke je, da so osrednje sposobnosti pripadnost zaposlenih in dobra organizacijska klima.

Organizacija osnovne aktivnosti izvaja v okviru strategije petih stebrov:

- **odličnost** – usmerjena v poslovanje na vseh področjih,
- **partnerstvo** – ustvarjanje povezave z zunanjimi in notranjimi sodelavci in gradnja nove verige vrednosti,
- **inovativnost** – razvoj storitev, tržnih poti in procesov,
- **prijaznost** – odnosi do strank, sodelavcev in vseh drugih deležnikov,
- **izvedba** – odgovorno in vztrajno izvajanje nalog v skladu z dogovori.

Kadrovska politika Banke

Kadrovska politika Banke skrbi, da zaposleni pridobivajo svoje znanje pravočasno in na primeren način, ga nadgrajujejo in uporabljajo v prid Banke. Z jasno in odprto komunikacijo se ustvarja stimulatívno okolje z ustreznim vzdušjem, ki stremi k zadovoljstvu na delovnem mestu, pripadnosti, lojalnosti in zavzetosti bančnih delavcev. Sledi se tudi zaposlovalni in plačni kadrovski politiki na področju upravljanja s kadri s prilagojenimi razmerami poslovanja. Banka nadomešča odsotnost zaposlenih znotraj Banke in zaposluje le v primeru neustreznih internih kadrov. Konec leta 2014 je bilo v Banki 844 zaposlenih. Konec leta 2015 je bilo z upoštevanjem združene banke 1.248 zaposlenih, kot je razvidno v Tabeli 9.

Leto 2015 so zaznamovale predvsem aktivnosti ob združitvi dveh Bank. Te so med drugim vključevale prilagoditev internih aktov, vzpostavitev ustrezne organizacijske strukture, sistemizacije delovnih mest, vzpostavitev enotne kadrovske in plačne politike ter enotne kadrovske aplikativne podpore, prenovu kolektivnih in individualnih pogodb o zaposlitvi, določitev strukture profilov ter števila potrebnih izvajalcev po posameznih procesih, delovnih mestih in organizacijskih enotah v Banki. Določeni sta bili zasedba vodstvenih delovnih mest in skupina ključnih kadrov združene Banke. O poteku aktivnosti je Banka ažurno obveščala zaposlene in sindikat. Število fluktuacij je bilo v letu 2015 89, kar prikazuje Tabela 9. Z restriktivno zaposlovalno in plačno kadrovsko politiko ter programom optimizacije kadra Banka nadaljuje tudi v prihodnosti.

Tabela 9: Razkritja zaposlenih (31. 12. 2015)

Število zaposlenih (31. 12. 2015)	Število
skupno	1.248
povprečno	1.291
ново zaposleni	25
fluktuacija	89
nedoločen čas	1.224
določen čas	24
invalidov	25

Vir: Banka, Letno poročilo, 2015.

Banka izvaja krovno kadrovsko politiko za zaposlene kot ključno usmeritev in enotne kadrovske standarde, kjer je potrebno in smiselno.

Izobraževanje in razvoj zaposlenih

V okviru kadrovske politike Banka stremi k izboljševanju strukture zaposlenih s formalno izobrazbo. Zaradi potreb delovnega procesa se zmanjšuje delež delovnih mest s srednjo stopnjo formalne izobrazbe in povečuje z višjimi, tj. VI. in VII. stopnjo. Z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem se pridobi dodatna znanja glede na zahteve in potrebe v Banki. V Tabeli 10 prikazujeva izobrazbeno strukturo, izraženo v deležih.

Tabela 10: Izobrazbena struktura

Stopnja izobrazbe	2014 v %	2015 v %
I.–IV.	2,4	2,2
V.	34,3	32,7
VI.–VIII.	63,3	65,1

Vir: Banka, Letno poročilo, 2015.

Za pridobitev uradne izobrazbe Banka sofinancira študij ob delu. Razpise objavlja v interni elektronski objavi in sofinanciranje dodeli izbranim zaposlenim. Spreminjajoče razmere na trgu, močna konkurenca, splošna negotovost in operativno združevanje v enotno banko so vzvodi, da se vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Banka se je ob pripojitvi trudila aktivno vključiti vse zaposlene in tako izvedla izobraževanja za razvoj zaposlenih, ki naj bi zaposlenim zagotovil ustrezno znanje in usposobljenost za nemoteno opravljanje delovnega procesa v združeni Banki. Vzporedno so izvajali izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, s katerimi so nadaljevali tudi v združeni Banki.

Na trgu dela je vlaganje v človeški kapital pomembna konkurenčna prednost, česar se Banka zaveda. Banka daje velik pomen internemu prenosu znanj, zato se večji del izobraževanj izvede interno, z notranjimi ali z zunanjimi izvajalci. Interna produktna oziroma storitvena izobraževanja potekajo s klasičnim izobraževanjem in se izvajajo skupaj s pripadajočo aplikativno podporo, dodatno prek mentorskih shem z imenovanjem mentorjev, ki so dodatno usposabljali zaposlene.

Pomembno funkcijo imajo zaposleni, ki vodijo oddelke, skupine, enote in službe. Te zaposlene Banka usposablja z vodstvenimi veščinami, pri tem pa poudarja učinkovito ciljno vodenje, dvig zavzetosti, motivacijo za doseganje ciljev, dvig odgovornosti pri delu, motivacijo zaposlenih in zaupanje.

Izvajajo tudi usposabljanja za razvoj novih bančnih produktov, izobraževanja, prilagojena bančnim potrebam, izobraževanja v skladu z zavezami Evropski komisiji in izobraževanja v angleškem jeziku. Zelo uporabno in odzivno izobraževanje zaposlenih se je izkazalo e-izobraževanje. Vključeni so bili vsi zaposleni, ki so pokrivali posamezno področje izobraževanja. Koncept e-izobraževanja je nadgrajen z vzpostavitvijo e-učilnice, preko katere zaposleni dostopajo do posameznih izobraževalnih vsebin.

Banka izobražuje zaposlene tudi na področju trženja in prodaje, in sicer z usposabljanjem osebnih bančnikov in s komunikacijsko-motivacijskimi treningi za skrbnike pravnih oseb. Obvladovanje prodajnega in trženjskega znanja ter veščin zaposlenih v komercialnem delu Banke je eden od ključnih dejavnikov pri doseganju poslovnih ciljev Banke. Banka izvaja interno šolo za vodje bančnih poslovalnic, ki je sestavljena iz modulov potrebnih veščin in znanja za uspešno in učinkovito poslovanje poslovalnice. To so znanja in veščine s področja operativnega opravljanja finančnih storitev za stranke, izvajanje visoke kakovosti storitev, poznavanja bančnih procesov in storitev v posameznem segmentu ter njihovo delovanje.

Zaposlenih, ki so se izobraževali v letu 2015, je bilo 1.109 oziroma 88,8 odstotka. Povprečno število ur usposabljanja in izobraževanja na zaposlenega je bilo za vse zaposlene 16,76 ure, za vodje pa 18,27 ure. V primerjavi z letom 2014 se je izobraževalo 844 zaposlenih oziroma 99,2 odstotka, kar je več kot leta 2015 in 2013. Povprečno število

ur izobraževanja in usposabljanja na zaposlenega je bilo za vse zaposlene 23,45 ure, za vodje pa 12 ur (v letu 2013 9 ur).

V Banki razvoju kadrov sledijo z letnimi razgovori, ki jih izvajajo že od leta 2000. Z letnim razgovorom se pripravljajo letni načrti delovnih nalog za doseganje ciljev zaposlenih in razvojni načrti zaposlenih za prihodnja leta.

Banka izvaja profiliranje ključnih kadrov, ki se jih imenuje v skupino. Ocenjuje njihove vodstvene kompetence in sistematično pripravlja karierni načrt za razvoj – s strokovnega in tudi nasledstvenega vidika. Zaposleni, ki dosegajo dobre rezultate glede na postavljene cilje, so v skladu z določili Pravilnika o napredovanju in nagrajevanju nagrajeni z mesečnim gibljivim delom plače, česar v magistrskem delu ne bova obravnavali.

V planskem načrtu Banke je, da se v skladu s temeljnimi strateškimi usmeritvami nadaljuje z uresničevanjem ključnih ciljev Banke, kot so spodbudno okolje za zaposlene, politika izobraževanja zaposlenih, usmerjena v pridobivanje ustreznih strokovnih znanj in veščin na različne izobraževalne načine. Cilj je avtomatizirati čim več postopkov in optimizirati poslovne procese ter optimizirati stroške na način, da bi pomagali zaposlenim, ki delajo s strankami. Njihova naloga je, da izvajajo prodajne aktivnosti, kakovostno obravnavajo stranke, dosegajo prodajne cilje in povečujejo dobiček.

Socialni razvoj in interno komuniciranje

Z internim komuniciranjem Banka intenzivno povezuje zaposlene v procesu sprememb, ki sledijo uresničevanju ukrepov iz načrta prestrukturiranja. Ob sprejemanju ključnih odločitev zaposlene obveščajo z ustaljenimi orodji internega komuniciranja (elektronska pošta, intranetni portal in osebna srečanja). Poseben poudarek je na osebnem komuniciranju, ki je ob ključnih spremembah najučinkovitejša. Ker je v Banki zaposlenih veliko ljudi, ki se dnevno ne srečujejo, a dnevno med seboj komunicirajo, Banka organizira letna srečanja vseh zaposlenih, na katerih uprava in vodstvo predstavi strategijo Banke in posameznih poslovnih področij za nadaljnja leta. Organizacija si za motiviranost zaposlenih prizadeva z dobrim pretokom informacij in s tem za uspešnejše zadovoljstvo strank ter uresničevanje poslovnih ciljev.

Doseganje kakovosti in odličnosti poslovanja organizacije

Banka še ni izvedla samoocenjevanja po evropskem modelu odličnosti EFQM, izvaja pa vrsto procesov, s katerimi zagotavlja, spremlja in ocenjuje kakovost, na primer kakovost in varnost informacijskih sistemov. Zgradili so sistem promocije ter skrbi za varnost in zdravje zaposlenih s trimesečnim spremljanjem gibanja absentizma, fluktuacije in števila nezgod pri delu ter vzpostavili interni akt o pritožbah in reklamacijah komitentov.

Ugodnosti in zaslužki zaposlenih

V skladu s kolektivno pogodbo imajo zaposleni ugodnosti: jubilejna nagrada na vsakih 10 let in odpravnina ob upokojitvi. Slovenska zakonodaja določa, da se zaposleni upokojijo, ko izpolnijo vse pogoje za starostno upokojitev in takrat so (ob izpolnitvi določenih pogojev) upravičeni do odpravnine ob upokojitvi v enkratnem znesku. Ugodnosti zaposlenih so vključene v obveznosti za rezervacije za zaslužke zaposlenih in stroške dela. Rezervacije se oblikujejo s pomočjo izračuna, pri katerem se upošteva število zaposlenih upravičenih do izplačila ugodnosti, diskontna stopnja, stopnja fluktuacije in povprečna letna rast plač.

3.2 Koncept raziskave

Visoko motivirani, zavzeti, sposobni, izobraženi in zadovoljni zaposleni so v organizacijah ključna konkurenčna prednost. V teoretičnem delu ugotavljava, da obstaja pozitivna povezanost med večjo uspešnostjo in večjo zavzetostjo ter zadovoljstvom zaposlenih (na primer: večja produktivnost, boljša kakovost dela, večji dobiček, manjše število nesreč pri delu, nižja fluktuacija, manjše izostajanje z dela). Zavzete zaposlene ustvarimo s pravilnim manageriranjem, motiviranjem, usmerjanjem, izobraževanjem ipd. V pričujočem delu predvidevava, da je stopnjo zavzetosti in motiviranosti zaposlenih možno povišati, tako da se upošteva preučevanje psihološke pogodbe.

Namen raziskave je ugotoviti, katera je prevladujoča oblika psihološke pogodbe v obeh storitvenih organizacijah, in razumevanje obnašanja zaposlenih glede na obliko psihološke pogodbe ter opravičiti zavedanje obstoja psihološke pogodbe med zaposlenimi in organizacijo: na podlagi ugotovljenih pričakovanj, ciljev in želja zaposlenih, ki se izkazujejo tudi v obliki psihološke pogodbe, oblikovati takšen način vodenja, ki bo izboljšal motiviranost in zavzetost zaposlenih v organizaciji. Analizirati želiva povezanost dejavnikov psihološke pogodbe z odnosi v organizaciji, motivaciji in osebni zavzetosti zaposlenih med različnimi starostnimi razredi, dokončano izobrazbo, delovno dobo in s funkcijo dela v obeh organizacijah za učinkovito izvajanje nalog in doseganje postavljenih ciljev. S teoretično raziskavo želiva potrditi predvidevanja, da občutek kršitve psihološke pogodbe vpliva na znižanje motivacije in tudi na zavzetost. Želiva, da bi bili zaposleni zavzeti in motivirani, saj je to ključno za uspešnost organizacije, kar vpliva na konkurenčnost in uspeh na trgu. Na podlagi vedenja, kakšno psihološko obliko ima zaposleni, organizacija lahko razvija način motiviranja, komuniciranja, izobraževanja, napredovanja, uporabo orodij vodenja itd. Upoštevanje psihološke pogodbe je pomembno, saj s tem organizacija ve, kaj in koliko bo zaposleni delal in dajal ter kaj bo pričakoval v zameno. Ujemanje močno vpliva na zadovoljstvo, učinkovitost in uspešnost zaposlenega. Ker ima vsak zaposleni različno obliko psihološke pogodbe, lahko enak zaposlitveni odnos različno vpliva na posameznika, saj je to odvisno od vrednot, potreb, interesov,

razpoložljivih alternativ, starosti, dokončane formalne izobrazbe, delovne dobe v organizaciji, funkcije itd.

Najin raziskovalni cilj poleg preučitve hipotez je tudi poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja, s katerimi želiva ugotoviti naslednje:

1. Katera je prevladujoča oblika psihološke pogodbe v obeh storitvenih organizacijah?
2. Katera oblika psihološke pogodbe prevladuje glede na socialno-demografske dejavnike; to je po starostni skupini, izobrazbeni strukturi, glede na delovno dobo v organizaciji in na funkcijo v organizaciji?
3. Ali starost in dosežena stopnja formalne izobrazbe, delovna doba v organizaciji in funkcija vplivajo na oblikovanje psihološke pogodbe zaposlenega?
4. V kolikšni meri so pričakovanja zaposlenih izpolnjena in medsebojno usklajena, ali prihaja do kršitev psihološke pogodbe in kateri zaposleni te kršitve najbolj zaznavajo?
5. Kaj zaposlene motivira, kako so motivirani in kateri motivacijski dejavniki so zanje bolj in manj pomembni?
6. Kakšna je zavzetost zaposlenih v obeh obravnavanih organizacijah in kateri dejavniki se najbolj kažejo pri zavzetosti oziroma nezavzetosti različnih skupin zaposlenih?
7. Katera oblika psihološke pogodbe prevladuje pri motiviranih in zavzetih zaposlenih?
8. Ali so motivirani zaposleni hkrati tudi zavzeti zaposleni?

S pomočjo teorije motivacije in psihološke pogodbe v magistrskem delu preučujeva naslednje hipoteze:

H1: Glede na to, da se obe obravnavani podjetji (Trgovina in Banka) ukvarjata s storitveno dejavnostjo, večjih razlik v prevladujoči obliki psihološke pogodbe ne pričakujeva.

S hipotezo predvidevava, da bo v obeh storitvenih organizacijah prevladala identifikacijska oblika psihološke pogodbe. Zato sva jo opredelili kot prevladujočo obliko in meniva, da večjih razlik v obliki psihološke pogodbe, ki prevladuje v obeh storitvenih organizacijah, ne predvidevava. Glede na to, da sva obe zaposleni v preučevanih organizacijah, pozna njuno klimo. Predvidevali sva značilnosti percepcije in odnosa zaposlenih do organizacije. Ocenili sva, da so značilnosti podobne, kot jih ima identifikacijska oblika psihološke pogodbe.

Ko opazujemo zaposlene in njihov odnos do dela, dobimo občutek, da so tesno povezani z organizacijo in se z njo identificirajo. Z organizacijo čutijo, živijo in delajo za njeno dobrobit. Njihovi cilji so poznani, saj so cilji organizacije. Delo prevzemajo odgovorno, stremijo k doseganju rezultatov, so striktni in natančni. Zavedajo se, da sta uspeh in neuspeh organizacije obenem njihov uspeh in neuspeh. Imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

H2: Individualni socialno-demografski dejavniki vplivajo na obliko psihološke pogodbe.

Meniva, da socialno-demografski dejavniki vplivajo na obliko psihološke pogodbe, zato sva hipoteze razdelili glede na starostno skupino, funkcijo zaposlitve, stopnjo izobrazbe in delovno dobo v organizaciji.

H2a: V določeni starostni skupini prevladuje ista oblika psihološke pogodbe; med starostnimi skupinami so razlike v obliki prevladujoče psihološke pogodbe.

Ker predvidevava, da bo v obeh storitvenih organizacijah prevladala identifikacijska oblika psihološke pogodbe, sva pri tej hipotezi predvidevali, da se bodo tu pojavile razlike v obliki psihološke pogodbe med starostnimi skupinami, ki sva jih opredelili v anketnem vprašalniku. Predvidevava, da je identifikacijska oblika psihološkega sporazuma na eni strani najbolj pogosta pri mladih in ambicioznih posameznikih iz generacije Y, na drugi strani pa pri posameznikih starejše generacije (otroci blaginje), ki ima relativno dolgo delovno dobo ter bogate delovne izkušnje in znanje.

Psihološka pogodba zaposlenega se lahko spremeni glede na starost zaposlenih, kar pomeni, da starostne strukture različno vplivajo na psihološko pogodbo. Razlike v psihološki pogodbi se kažejo med mladimi in starejšimi delavci. Mladi imajo oblikovano percepcijo, ki starejšim ni pogosto razumljiva in sprejemljiva. Na delu hočejo uživati in prav tako v prostem času potrebujejo občutek skupnosti. Ne verjamejo v službo za vse življenje, ker se zavedajo, da je delodajalec ne more zagotoviti (Jazbec, 2009). Njihov življenjski slog je, da želijo delati kadar koli in od koder koli, imajo več služb hkrati, med seboj se povezujejo in (si) odpirajo nove priložnosti za delo, pogosto menjajo službe, zato eni službi niso lojalni. S takšnimi sodelavci je potrebno ravnati tako, da se vsakega obravnava kot individualnega posameznika, da se mu da občutek, da je upoštevan, da se sprejme njihov komunikacijski slog in da se stalno spremlja njihove rezultate.

Kot sva že navedli, ima vsak delavec v svoji starostni skupini izoblikovano svojo psihološko pogodbo, ki se lahko spreminja, četudi gre za enako delovno mesto. Na percepcijo delavca vpliva njegovo razmišljanje o vrednotah, interesih, željah in možnost drugih zaposlitev (Jazbec, 2009). V nadaljevanju bova predstavili, katera oblika psihološke pogodbe je značilna za starostno strukturo glede na pridobljene rezultate v obeh organizacijah.

H2b: Vodje imajo bolj izražene značilnosti kalkulativne psihološke pogodbe kot zaposleni, ki ne vodijo.

Predvidevava, da vodilne kadre motivirajo denarne nagrade, plača, možnost njihovega razvoja preko izobraževanj in usposabljanja, zato meniva, da imajo bolj izražene značilnosti kalkulativne psihološke pogodbe. Njihov odnos temelji na lastnih koristih in

pridobitvah. Pogosto razmišljajo o možnosti delovnega in plačnega napredovanja ter pridobivanja in uporabe ter unovčenja znanj in izkušenj. S tega vidika je zaposlene, ki imajo značilnosti kalkulativne oblike psihološke pogodbe, lažje motivirati.

H2c: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo prevladujočo kalkulativno psihološko pogodbo.

Predvidevava, da se zaposleni z višjo stopnjo dokončane izobrazbe poistovetijo s kalkulativno obliko psihološke pogodbe, saj skrbijo za stalno nadgrajevanje lastnih znanj in sposobnosti. Izražajo večjo težnjo po lastnem napredku, razvoju in rasti, so strokovni in profesionalni pri opravljanju del in nalog ter v zameno pričakujejo denarno nagrado. Njihova percepcija, ki se je razvijala že med odraščanjem, je, če se bodo učili in dosegali boljše ocene in rezultate, bodo imeli pri zaposlitvi boljšo plačo in s tem lepše življenje. Ker se psihološka pogodba v življenja posameznika razvija, gledajo zaposleni s kalkulativno psihološko pogodbo s pridobitnega vidika, zato so naučeni, da prevzemajo večjo odgovornost pri delu v skladu z nagrado.

H2d: Zaposleni z daljšim stažem v podjetju izkazujejo normativno psihološko pogodbo.

Predvidevava, da so značilnosti normativne psihološke pogodbe značilne za zaposlene z daljšim stažem v obeh organizacijah. Z opazovanjem zaposlenih, ki so v organizacijah od 11 do 16 let in več, postavlja hipotezo, da izkazujejo normativno psihološko pogodbo. Zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji in so s tem bolj lojalni ter s ponosom gledajo na organizacijo. Ker so že vrsto let v eni organizaciji, je pri njih zbledel občutek tekmovalnosti, ambicioznosti, prodornosti, inovativnosti in samoiniciativnosti. Izražajo šibko stopnjo želje po izobraževanju, izpopolnjevanju pri delu in usposabljanju za novo delo. Niso pripravljeni na sodelovanje pri spremembah pri delu in v novih situacijah ter ne izražajo želje po kariernem razvoju. Samopotrjujejo se le s tem, da so že vrsto let v organizaciji in da ni nobenega napredka ter da so spregledani. Najpogosteje izražajo nezadovoljstvo, vendar z varnostnega razloga vztrajajo v organizaciji, tudi če so v njej večje težave.

H3: Pri bolj zavzetih in motiviranih zaposlenih prevladuje identifikacijska psihološka pogodba.

V raziskavi poizkušava raziskati motiviranost in zavzetost po različnih socialno-demografskih dejavnikih in potrditi pomembno vlogo identifikacijske psihološke pogodbe, za katero meniva, da prevladuje v obeh organizacijah. Raziskava zavzetosti zaposlenih v organizaciji je pokazatelj, kako zdrava je organizacija v svojem jedru. Predvidevava, da je večina zaposlenih ob prihodu na delovno mesto in do vključno 5 let delovne dobe v organizaciji visoko zavzeta in motivirana. Sprašujeva se, predvsem s strani managementa, kako je organizacija sposobna obdržati to stopnjo zavzetosti in motivacije

tudi pri zaposlenih z delovno dobo od 6 let naprej. Odgovornost nadrejenih je, da obdržijo visoko zavzetost in motiviranost ter pripadnost zaposlenih v podjetju. Odgovorni so za njihovo nezainteresiranost, neambicioznost in neprodornost, ki je glavni problem pomanjkanja obveze in motivacije. Nadrejeni med zaposlenimi največkrat dosežejo tekmovalnost, ki pa je lahko uničujoča in nezdrava za uspešnost poslovanja, saj pripelje do nerazumevanja med zaposlenimi. Zavedava se, da obstajajo zaposleni, ki se vedno pritožujejo in se kljub dobrim delovnim pogojem ne trudijo dovolj za uspeh organizacije in ji s slabim zgledom celó zavestno škodijo. Pri takšnih zaposlenih morajo odigrati pomembno vlogo nadrejeni vodje, ki vedo, da je poleg ustrezne plače in nagrajevanja potrebno ustvariti dobro klimo v delovnem okolju z zavzeto delovno ekipo. Preverjanje zavzetosti je ena popularnejših tem današnjega managementa.

Rezultati analize pokažejo, ali je hipoteza potrjena ali zavržena. Na podlagi rezultatov oblikujeva predloge, ki lahko naredijo dober doprinos k motivaciji zaposlenih za delo, večji lojalnosti do obeh organizacij in optimiranju realnejših pričakovanj zaposlenih.

3.3 Metodologija raziskave

V empiričnem delu uporabljava metodo anketiranja, s katero najlažje prideva do podatkov, kot so stališča, mnenja, vrednote in strahovi, ki so drugače nedostopni. Meniva, da je prednost ankete predvsem ta, da s pravilno oblikovanimi vprašalniki prideš v zelo kratkem času do velikega števila informacij. Anketa je sestavljena iz točno določenih in izbranih vprašanj. Namenjena je zaposlenim, ki so samostojni strokovni kader brez neposrednih podrejenih, in vodstvenemu kadru. Poslana je na elektronski naslov zaposlenih, saj se nama zdi zelo pomembna tudi ustrezna velikost vzorca. Anketni vprašalnik sva oblikovali po tem, ko sva opredelili raziskovalni problem, cilj raziskovanja in hipoteze. Analizirava trenutno stanje na področju kadrovskega managementa in stanje psihološke pogodbe v obeh organizacijah. V najinem izhodišču za raziskovanje sta socialno-demografski podatki in trenutno kadrovske stanje osebne zavzetosti neodvisni spremenljivki, vrsta psihološke pogodbe, zavzetost in motivacija pa odvisni spremenljivki.

Pri izvedbi ankete se nisva srečali z večjimi težavami, izpostavili bi morda, da je nekaj anketirancev prekinilo odgovarjanje, predvsem v Trgovini, kar lahko povezujeva z dolžino same ankete. Posledično so manjša odstopanja pri številu udeležencev v posameznih odgovorih. Anketa je prilagojena vsem – tudi najnižji ravni anketirancev obeh organizacij. Oblikovan je kakovosten vprašalnik, ki prinaša želene odgovore na opredeljen raziskovalni problem.

Na začetku ankete anketirance nagovoriva in jih s tem pripravljava na izpolnjevanje. Na kratko pojasniva, kaj želiva z anketiranjem doseči, kako mora anketiranec iskreno odgovarjati, navedli zagotavljanje anonimnost in zahvalo. Pri vsakem vprašalniku je navodilo za izpolnjevanje. Čas za izpolnjevanje ankete sva omejili na 14 dni.

3.3.1 Oblikovanje vprašalnika in izvedba raziskave

Ob pregledu literature na spletu ter pogovoru z mentorico in s sodelavci v obeh organizacijah ugotavlja, da tovrstna raziskava na področju bančništva in trgovine v slovenskem prostoru še ni izvedena. Glede na podobno strukturo organiziranosti je anketni vprašalnik v obravnavani raziskavi uporaben za raziskave v obeh preučevanih okoljih.

V magistrskem delu predvidevava povezanost dejavnikov psihološke pogodbe z odnosom v organizaciji, motivaciji in osebni zavzetosti zaposlenih med starostnimi razredi, dokončano izobrazbo, delovno dobo v organizaciji in funkcijo. Zavedava se, da je pripravljenost anketirancev za reševanje odgovorov zelo pomembna, saj s tem pridobiva kakovostne podatke, ki jih lahko analizirava. V raziskavi je vključen strokovni in vodstveni kader; pričakovano je, da vsi v anketi ne bodo želeli sodelovati. Pravilno izpolnjene anketne vprašalnike vrne le delno število anketirancev v posamezni organizaciji, ki pa predstavlja reprezentativni vzorec, primeren za postavljanje relevantnih zaključkov, ki jih ne moreva posplošiti za celotni organizaciji. V primeru, da rezultati raziskave ne nudijo zadovoljivih odgovorov, uporablja dodatne podrobne statistične obdelave podatkov, kar je razvidno in opisano v rezultatih raziskave. Glede na postavljene hipoteze je anketa edina možna raziskovalna metoda, ki lahko poda najboljše rezultate.

Podatke za namen raziskave pridobiva s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga sestaviva po sklopih in oblikujeva sami, in sicer s pomočjo strokovne literature, to je managementa s človeškimi viri, in vprašalniki, ki so že preučevali tovrstne raziskave, na primer zavzetost zaposlenih z Gallupovim testom in anketni vprašalnik Gromove (2010) za analizo psihološke pogodbe. Celotni anketni vprašalnik posredujeva v elektronski obliki vsem izbranim zaposlenim.

Vprašalnik je razdeljen v pet delov oziroma sklopov vprašanj, kar je razvidno iz Priloge 1. Sklopi vprašanj so osredinjeni na posamezno temo in omogočajo kvalitetno obdelavo, primerjavo in analizo skladno s postavljenimi hipotezami:

- Prvi sklop se navezuje na psihološko pogodbo med zaposlenim in organizacijo, sestavljen je iz 18 trditve, vezanih na psihološko pogodbo. Vprašalnik temelji na teoretičnih izhodiščih (gre za krajši vprašalnik Gromove (2010)). Trditve od 1 do 6 označujejo identifikacijsko psihološko pogodbo, trditve od 7 do 12 kalkulatивно, od 13 do 18 pa prisilno psihološko pogodbo. Zaposleni trditve ocenjujejo po 5-stopenjski lestvici, kjer pomeni 1 – sploh ne velja, 5 – povsem velja.
- V drugem sklopu anketiranci ocenjujejo različne vidike odnosa z organizacijo v 18 trditvah. Vprašalnik se nanaša na izpolnjevanje pričakovanj zaposlenih med tem, kaj organizacija dejansko nudi in kaj bi morala nuditi. Razliko med pričakovanim in dejansko nujenim lahko opredelimo kot kršitev psihološke pogodbe. Anketiranci trditve ocenjujejo po 5-stopenjski lestvici, kjer pomeni 1 – sploh ne, 5 – povsem da.

- V tretjem sklopu se anketiranci opredelijo o motivacijskih dejavnikih in njihovi stopnji pomembnosti za zaposlene za 10 trditev. Anketiranci trditve ocenjujejo po 5-stopenjski lestvici, kjer pomeni 1 – sploh ni pomembno, 5 – zelo je pomembno. Na voljo imajo 10 motivacijskih dejavnikov, med katerimi po svoji presoji izberejo od 1 do 3 najpomembnejše.
- Četrti sklop se nanaša na zavzetost zaposlenih, povzeto po Gallupovi raziskavi Q12. Anketiranci ocenjujejo 12 trditev, vezanih na delovno mesto, po 5-stopenjski lestvici, kjer pomeni 1 – sploh ne velja 5 – povsem velja.
- S petim sklopom pridobiva socialno-demografske podatke anketirancev, od katerih 4 v nadaljevanju analize služijo kot neodvisne spremenljivke.

Ob pomoči primernih statističnih metod obdelava in ovrednotiva podatke ter tako ugotavlja, ali motiviranost in osebna zavzetost zaposlenih ter socialno-demografski dejavniki, kot so spol, starost, izobrazba, delovna doba in funkcija, vplivajo na oblikovanje psihološke pogodbe pri posameznem zaposlenem.

Analiza je pripravljena v spletni aplikaciji 1ka, za analiziranje podatkov pa uporablja licenčni statistični program SPSS for Windows – program za obdelavo podatkov pri družboslovnem raziskovanju. Konsistentnost vprašalnika oziroma notranjo skladnost, kjer je primerno, ugotavlja s Chrombahovim koeficientom alfa. Raziskovalno vprašanje in hipoteze preverja s pomočjo uporabe korelacijske analize – Pearsonov koeficient za izračun povezanosti med spremenljivkama.

Predvidevava, da so motiviranost in posledično uspešnost ter učinkovitost zaposlenih povezane z osebno zavzetostjo. Meniva, da ima organizacija večjo korist od zaposlenih, ki so bolj motivirani, produktivni in osebno zavzeti za delo.

Izbiro raziskovalnega vzorca pripraviva na osnovi velikosti in specifik posamezne organizacije: dislocirane enote, dostopnost računalnika na delovnem mestu, izobraženost, poslovni procesi idr. Zaradi primerljivosti podatkov v obeh organizacijah izbereva samo določen krog zaposlenih, ki jim posreduje vprašalnik v izpolnjevanje. V Trgovini po dogovoru z vodstvom k raziskavi povabiva dobrih 10 % zaposlenih v »režiji«, kamor uvršča management in strokovni kader. Glede na omenjene specifikke pričakujeva, da so rezultati primerljivi z anketiranimi v Banki.

3.3.2 Uporabljena statistična metodologija

Pri raziskovalnem delu uporablja naslednjo statistično metodologijo (Rovan & Turk, 2001; Bregar & Ograjenšek, 2008):

- Aritmetična sredina oziroma povprečna vrednost, ki meri srednjo vrednost med podatki. Izračuna se jo tako, da se vsoto vseh podatkov deli s številom podatkov – N. V raziskovalnem delu je označena z μ .
- Standardni odklon se uporablja, ko želimo ugotoviti razpršenost vrednosti okoli aritmetične sredine vzorca. Višja vrednost standardnega odklona pomeni večjo razpršenost enot v vzorcu in nasprotno, nižja vrednost pomeni večjo koncentracijo odgovorov okoli aritmetične sredine.
- S koeficientom Cronbachove alfe testirava notranjo konsistentnost vprašalnika, ki pove, ali merjene spremenljivke merijo isti konstrukt ali koncept. Koeficient Cronbachove alfe je lahko med 0 in 1. Koeficient od 0,6 do 0,8 kaže na srednjo, koeficient, višji od 0,8, pa na visoko zanesljivost vprašalnika. V raziskovalnem delu je označen z α .
- S pomočjo t-testa preverjava domneve o enakosti dveh povprečij. To storiva tako, da izbereva neko neodvisno spremenljivko, ki vzorec razdeli na dve skupini, nato pa za vsak del izračunava povprečje izbrane spremenljivke in nato povprečji med seboj primerjava. Hkrati tudi določiva stopnjo značilnosti, na podlagi katere določiva kritično območje. Če eksperimentalna vrednost statistike pade v kritično območje, ničelno domnevo zavrneva in sprejmeva osnovno domnevo, sicer pa rečeva, da vzorčni podatki kažejo na statistično neznačilne razlike med parametrom in vzorčno oceno. V analizi sva s pomočjo testa enakosti varianc ugotovili, ali sta varianci v obeh skupinah enaki ali ne in to tudi upoštevali pri analizi. V raziskovalnem delu je označen s t.
- Za izračun povezanosti uporabiva Pearsonov koeficient korelacije. Vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta pod 0,3 kaže na nizko stopnjo linearne povezanosti. Vrednost korelacijskega koeficienta med 0,3 in 0,6 kaže na srednje močno stopnjo linearne povezanosti med spremenljivkami, vrednost tega koeficienta nad 0,6 pa izraža močno stopnjo linearne povezanosti med spremenljivkami. V raziskovalnem delu je označen z r. Rezultate Pearsonovega koeficienta korelacije prikazujeva le pri percepciji, kjer se kaže statistična povezanost med spremenljivkami psihološke pogodbe in percepcije zaposlenih glede na odnos do organizacije, to je posledično do kršitev psihološke pogodbe.
- Uporabljena je analiza variance ali ANOVA s F-testom, ki je podoben statistični test kot t-test za neodvisne vzorce, le da se pri analizi variance primerja povprečja treh ali več skupin med seboj. ANOVA s F-testom primerja variance povprečij med skupinami vzorcev in variance povprečij znotraj vzorcev. V raziskovalnem delu je označena s F.
- Uporabljava hi-kvadrat test, da primerjava deleže oziroma odstotek med večjimi skupinami – na primer aktivno nezavzeti, nezavzeti in zavzeti v Trgovini in Banki –, ki kaže statistično pomembne razlike. V raziskovalnem delu je označen s χ^2 .

3.4 Podatki o udeležencih raziskave

V organizacijah po svetu in tudi v Sloveniji je v zadnjih letih zaznati veliko raznolikost zaposlenih, povečalo se je število žensk in starejših delavcev, povečal se je delež zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo, v gospodarskih družbah pa tudi ni več redkost, da imamo med zaposlenimi tudi predstavnika najvišje akademske izobrazbe – doktorja znanosti. Občutiti je staranje prebivalstva, kar pomeni povečanje deleža prebivalcev nad določeno starostjo, na primer nad 65 let, in hkrati zmanjšanje mladih do 15 let. Ljudje delajo in živijo dlje, zato je v organizacijah velika raznolikost zaposlenih, na eni strani imamo mlade iz t. i. generacije Y, ki množično vstopa v delovno okolje, na drugi strani pa so upokojeni veterani, ki jih z izjemo še najdemo v zasebnem sektorju; najštevilnejši predstavniki delovno aktivnega prebivalstva sta generacija X in otroci blaginje. Vsako generacijo oziroma starostno skupino označujejo določene karakteristike, ki so značilne za njeno obdobje, saj predstavljajo okoliščine, v katerih je generacija odrasčala. Vseh značilnosti posamezne generacije pa vendarle ne moremo posploševati na vse pripadnike te generacije (Burke, 1994). Določene karakteristike posamezne generacije lahko povežemo z značilnostmi psihološke pogodbe in ostalimi dejavniki, ki jih preučujemo v svoji raziskavi. Spremenila se je tudi struktura zaposlenih po delovni dobi: če so še pred 30 leti naši starši vztrajali pri enem delodajalcu, so mlajše generacije to spremenile. Mladi iščejo vedno nove izzive in nove pogoje dela ter pogosto menjajo – ne samo delodajalca, temveč tudi področje ali celo sektor dela.

Raznolikost zaposlenih je lahko velika prednost, organizacija pa je pred težko dilemo, ali bo uspela to raznolikost izkoristiti v svoj prid. Raznolikost zaposlenih in njihove karakteristike v obravnavanih organizacijah preučujemo z analizami glede na posamezni socialno-demografski vidik, kot so starost, izobrazba, delovna doba v organizaciji in funkcija zaposlenega.

V raziskavi je sodelovalo 391 anketirancev, zaposlenih v Trgovini in Banki. Struktura anketirancev po socialno-demografskih dejavnikih je prikazana v Tabeli 11. Med anketiranci je 58,8 % (230) zaposlenih v Trgovini in 42,2 % (161) v Banki. Žensk je 73,3 %, moških pa 26,7 %, v obeh organizacijah prevladujejo ženske (70,4 % in 77 %). Največ anketirancev je starih od 36 do 45, to je 34,8 %.

Vidimo lahko, da med zaposlenimi v Banki prevladujejo mlajši anketiranci, stari od 26 do 45 let (72,6 %), medtem ko v Trgovini prevladujejo zaposleni, stari od 36 do 55 let (teh je 71,3 %). Največ anketirancev (43,7 %) je v svoji organizaciji zaposlenih 16 let ali več. V Trgovini je takih oseb 57,4 %, v Banki pa je največ oseb z delovnim stažem v tej organizaciji od 6 do 10 let, to je 33,5 %.

Tabela 11: Struktura anketirancev po socialno-demografskih dejavnikih

		Skupaj (%)	Trgovina (%)	Banka (%)
Struktura po spolu	Moški	26,7	29,3	23
	Ženski	73,3	70,7	77
Struktura po starosti	26–35 let	25,1	17	36,6
	36–45 let	34,8	33,9	36
	46–55 let	32,2	37,4	24,8
	56 let ali več	7,9	11,7	2,5
Struktura po dokončani izobrazbi	do V. stopnje	19,4	20	18,6
	VI. stopnja	37,6	31,3	46,6
	VII. stopnja ali več	43	48,7	34,8
Struktura po delovni dobi v organizaciji	do 5 let	9,5	3	18,6
	6 do 10 let	26,6	21,7	33,5
	11 do 15 let	20,2	17,8	23,6
	16 let ali več	43,7	57,5	24,2
Struktura po obliki delovnega razmerja	delo za določen čas	2,3	1,3	3,7
	delo za nedoločen čas	96,4	98,3	94,4
	delo prek agencije	0,8	0	1,9
	drugo	0,3	0,4	0
Struktura po funkciji	samostojni strokovni kader (brez neposredno podrejenih)	74,7	65,2	88,1
	vodstveni kader (vodenje vsaj enega ali več sodelavcev)	25,3	34,8	11,9

Po izobrazbi prevladujejo anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe (43 %). V obeh organizacijah je večina (96,4 %) anketirancev redno zaposlenih za nedoločen čas. Med anketiranci iz Trgovine ni agencijskih delavcev, ostale oblike delovnega razmerja pa v obeh organizacijah predstavljajo le manjši delež zaposlenih. Med anketiranci je 74,7 % samostojnega strokovnega kadra, vodstvenega kadra pa je 25,3 %. Med anketiranci iz Trgovine je več vodstvenega kadra kot med anketiranci iz Banke.

Tabela 12 pokaže, da imajo anketiranci v obravnavanih organizacijah različna področja dela: v Trgovini slaba polovica anketirancev dela v nabavi/logistiki in podpornih oddelkih. V Banki dobra polovica (52,2 %) anketirancev dela v prodaji fizičnim in pravnim osebam. Zaradi različne narave dela, organizacijske strukture in poslovnih procesov so podatki o strukturi področja dela v Trgovini in Banki med seboj neprimerljivi.

Strukture po spolu, obliki delovnega razmerja in področju dela v nadaljevanju analiziranja in preučevanja ne uporablja, na primer področja dela, ker med podatki ni primerljivosti, in ne oblike delovnega razmerja, ker je vzorec premajhen. V raziskavi je sodelovalo 391 udeležencev ankete, v nadaljevanju raziskave so manjša odstopanja po številu

anketirancev, ker vsi ankete niso dokončali ali so izpustili katerega izmed sklopov vprašanj.

Tabela 12: Struktura po področju dela

Področje dela	Trgovina (%)	Področje dela	Banka (%)
prodaja (veleprodaja, maloprodaja, C & C ...)	16,2	prodaja (fizičnim in pravnim osebam)	52,2
nabava in logistika (komerciala, oskrbovalne verige)	25,4	marketing in razvoj	6,2
marketing in razvoj	8,8	podpora (kadri, pravo, splošne zadeve, koordinacije, tveganja ...)	28,6
podpora (kadri, pravo, splošne zadeve, nepremičnine ...)	23,2	informatika	5,0
informatika	11,8	finance, računovodstvo, kontroling, revizija	7,5
finance, računovodstvo, kontroling	14,5		

Reprezentativni vzorec je primeren za postavljanje zaključkov raziskovalnega dela, ki pa ga ne moreva posplošiti na obe celotni organizaciji skupaj in posamezno. V trgovini je reprezentativen vzorec predstavljal 23,14 %, v Banki pa 13 %.

V primerjavi s podatki stanja zaposlenih 31. 12. 2015 je v Trgovini k izpolnjevanju vprašalnika pristopilo 23,14 % zaposlenih, kar lahko oceniva kot dober reprezentativen vzorec. V Trgovini sva zaradi boljše primerljivosti podatkov med organizacijama in dostopnosti do računalnikov zaposlenih k anketi povabili le zaposlene v režiji, ki v celotni organizaciji predstavlja 10 % vseh zaposlenih. Struktura po starosti je v analizi zastopana v vseh starostnih skupinah, največji delež sicer predstavljajo zaposleni, stari 46–55 let (39,6 %), izmed katerih je anketo izpolnjevalo nekoliko manj anketirancev (37,4 %), se je pa odzvalo večje relativno število zaposlenih, starih nad 56 let. Zanimivo je, da je v Trgovini, glede na strukturo zaposlenih po dokončani stopnji izobrazbe, k anketi pristopil bistveno večji del zaposlenih z višjo (VI. in VII.) stopnjo izobrazbe, ki so predstavljali 80 % vseh anketirancev. S V. stopnjo izobrazbe je v trgovini zaposlenih 37,4 %, v anketi pa je sodelovalo le 20 % zaposlenih. Takšen odziv lahko poveževa z dolžino, razumevanjem in zahtevnostjo vprašalnika. Glede na delovno dobo v Trgovini je v anketi sodelovalo samo 3 % zaposlenih do 5 let, ki sicer v celotni populaciji predstavljajo 9,7 %, glede na funkcijo pa je struktura anketirancev za 18 odstotnih točk višja med vodstvenim kadrom na račun manjšega števila strokovnih sodelavcev (Trgovina, 2016b).

3.5 Interpretacija rezultatov raziskave

V raziskovalnem delu pridobiva odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja, vezana na obliko psihološke pogodbe, percepcijo zaposlenih glede na odnos organizacije, motivacijske dejavnike in zavzetost zaposlenih. Zanima naju povezanost med vsemi

rezultati, zato poveževa psihološko pogodbo in percepcijo zaposlenih na odnos organizacije, motivacijo in izbrane motivacijske trditve v sklopu psihološke pogodbe, zavzetost in motivacijske dejavnike ter izbrane motivacijske trditve v sklopu psihološke pogodbe ter še psihološko pogodbo in demografske značilnosti obeh organizacij.

3.5.1 Oblike psihološke pogodbe

Iz vprašalnika za analizo psihološke pogodbe sva pridobili rezultate, kakšno obliko psihološke pogodbe, vrsto in obliko psihološkega odnosa ima posamezni zaposleni. Obliko in stopnjo dejavnikov psihološke pogodbe meri 18 trditev. Prvih 6 trditev opisuje identifikacijsko, drugih 6 kalkulatивно, zadnjih 6 trditev pa opisuje prisilno oziroma normativno psihološko pogodbo.

Na osnovi izračuna Cronbachove alfe za vprašalnik psihološke pogodbe iz nadaljnjih analiz izključujeva trditev težko ločim poslovno in osebno življenje, saj trditev nima velikega vpliva na merjenje identifikacijske psihološke pogodbe. Rezultati kažejo, da je zanesljivost vprašalnika pri vseh treh oblikah psihološke pogodbe srednje visoka ($\alpha > 0,6$) in da trditve dokaj dobro merijo isti koncept.

Tabela 13: Cronbachova alfa za vprašalnik psihološke pogodbe

	Cronbachova		
	alfa	Št. trditev	N
Identifikacijska psihološka pogodba	0,612	5	390
Kalkulativna psihološka pogodba	0,708	6	390
Normativna psihološka pogodba	0,606	6	390

V Tabeli 14 je razvidno, da rezultati povprečnih vrednosti kažejo na močno identifikacijsko pripadnost anketirancev organizaciji, v kateri so zaposleni. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvama, da je zanje zelo pomembno stalno učenje in da delo opravljajo dobro – ne glede na lastne koristi ($\mu = 4,1$) ter menijo, da so za svoj uspeh odgovorni sami ($\mu = 4$). T-test kaže statistično pomembne razlike ($p < 0,05$) med zaposlenimi v Trgovini in Banki pri štirih trditvah: zaposleni v Trgovini se v povprečju bolj strinjajo s tem, da odličnost dosegajo ne glede na lastne koristi ($\mu = 4,2$), stalno učenje je zanje pomembnejše ($\mu = 4,3$) in pogosteje potrebujejo nove izzive ($\mu = 4,0$). Težje pa v povprečju ($\mu = 2,6$) ločijo poslovno in osebno življenje.

Povprečne vrednosti pri trditvah o kalkulativni in normativni psihološki pogodbi so na splošno nižje kot pri trditvah o identifikacijski psihološki pogodbi. Pri trditvah o kalkulativni psihološki pogodbi izstopajo povprečne vrednosti pri trditvi, da v vsakem trenutku niso sposobni oditi iz organizacije ($\mu = 2,7$) in da najbolj cenijo lasten napredek, rast in razvoj ($\mu = 4,2$). Zaposleni v Trgovini se v povprečju bolj strinjajo, da je

konkurenčnost na trgu zanje koristna ($\mu = 3,6$), prav tako pa bolj cenijo lasten napredek, rast in razvoj ($\mu = 4,3$) kot zaposleni v Banki ($p < 0,05$).

Pri trditvah, ki so značilne za normativno psihološko pogodbo, lahko vidimo, da sta za anketirance v povprečju zelo pomembna varnost zaposlitve in stabilnost okolja ($\mu = 4,2$). Glede zamenjave zaposlitve so anketiranci deljenega mnenja ($\mu = 3,0$), vidimo pa lahko, da se zaposleni v Banki v povprečju bolj bojijo zamenjati delodajalca ($\mu = 3,1$) in da so hitreje zadovoljni ($\mu = 3,1$) kot zaposleni v Trgovini ($p < 0,05$).

Rezultati t-testa in standardnega odklona so v Prilogi magistrskega dela. Standardni odklon je najbolj izrazit pri obeh organizacijah skupaj pri trditvi težko ločim poslovno in osebno življenje (1,132) in bojim se zamenjati delodajalca (1,106), kar kaže na večjo razpršenost od povprečja pri prvi trditvi ($\mu = 2,51$) in pri drugi ($\mu = 2,98$), ker trditve za zaposlene povsem ne veljajo, kar je razvidno v Prilogi 2 in Tabeli 14.

Najmanjšo razpršenost od povprečja prikazuje trditev najbolj cenim lasten napredek, rast, in razvoj (0,772, $\mu = 4,21$), za svoj (ne)uspeh sem odgovoren/-na sam/-a (0,808, $\mu = 4,02$), stabilnost okolja je zame izjemno pomembna (0,808, $\mu = 4,17$), ker trditve za zaposlene povsem veljajo, kar je razvidno v Prilogi 2 in Tabeli 14.

Tabela 14: Oblike psiholoških pogodb z določenimi dejavniki motivacije

		Skupaj (μ)	Trgovina (μ)	Banka (μ)	Motivacija
Identifikacijska psihološka pogodba	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	4,1	4,2*	3,9	DA
	Za svoj (ne) uspeh sem odgovoren/-na sam/-a.	4,0	4,0	4,0	NE
	Čutim, da živim in delam za organizacijo.	3,8	3,9	3,7	DA
	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	2,5	2,6*	2,4	NE
	Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	4,1	4,3*	3,8	DA
	Potrebujem vedno nove izzive.	3,9	4,0*	3,8	NE
Kalkulativna psihološka pogodba	Ves čas iščem boljše pogoje dela.	3,6	3,7	3,6	DA
	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	3,5	3,5	3,4	NE
	Od delodajalca veliko pričakujem.	3,5	3,5	3,5	NE
	Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna.	3,5	3,6*	3,4	NE
	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	4,2	4,3*	4,1	NE
	V vsakem trenutku sem sposoben/-na oditi iz organizacije.	2,7	2,7	2,7	NE
Normativna psihološka pogodba	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	4,2	4,3	4,2	NE
	Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	3,8	3,7	3,8	NE
	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/-na.	3,0	2,9	3,1*	NE
	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	3,3	3,3	3,3	NE
	Stabilnost okolja je zame izjemno pomembna.	4,2	4,2	4,1	NE
	Bojim se zamenjati delodajalca.	3,0	2,9	3,1*	NE

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

Iz 18 trditev sva po lastnih občutkih določili 4 trditve, ki najbolj izražajo motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Izbrane trditve so: odličnost dosegam ne glede na lastne koristi, čutim, da živim in delam za organizacijo, stalno učenje je zame izjemno pomembno in ves čas iščem boljše pogoje dela. Iz rezultatov povprečne vrednosti lahko sklepava, da so zaposleni dokaj motivirani za delo. V povprečju se anketiranci visoko strinjajo s trditvama, da odličnost dosegam ne glede na lastne koristi in stalno učenje je zame izjemno pomembno ($\mu = 4,1$), ki sta tudi trditvi identifikacijske psihološke pogodbe, čutim, da živim in delam za organizacijo ($\mu = 3,8$), kar je trditev identifikacijske psihološke pogodbe, ves čas iščem boljše pogoje dela ($\mu = 3,6$) pa je trditev kalkulatивne psihološke pogodbe. Meniva, da so zaposleni, ki imajo identifikacijsko psihološko pogodbo, bolj naravnani k motiviranosti.

Osemnajst trditev, ki merijo identifikacijsko, kalkulatивno in normativno psihološko pogodbo, združujeva v tri skupine, tako da uporabljava spremenljivke Identifikacijska, Kalkulatивna in Normativna. To je narejeno tako, da seštevek vrednosti petih trditev, ki meri identifikacijsko psihološko pogodbo, deliva z njihovim številom ter novo spremenljivko poimenujemo Identifikacijska. Enako je narejeno pri preostalih dveh psiholoških pogodbah, ki ju meri po šest trditev. Rezultate prikazujeva v Tabeli 15.

Z najvišjim povprečjem 4,0 se anketiranci strinjajo s trditvami, ki so značilne za identifikacijsko psihološko pogodbo. S povprečjem 3,6 se strinjajo s trditvami, s katerimi ugotavljava normativno psihološko pogodbo. Z najnižjim povprečjem 3,5 pa se anketiranci strinjajo s trditvami, ki so značilne za kalkulatивno psihološko pogodbo. Vidimo lahko, da se zaposleni v Trgovini v povprečju najbolj strinjajo (4,1) z identifikacijsko psihološko pogodbo, z enakim povprečjem se strinjajo tudi s trditvami, ki so značilne za kalkulatивno in normativno psihološko pogodbo (3,5). Zaposleni v Banki se v povprečju najbolj strinjajo (3,9) z identifikacijsko psihološko pogodbo, nekaj manj se strinjajo s trditvami za normativno psihološko pogodbo (3,6), najmanj pa s trditvami za kalkulatивno psihološko pogodbo (3,4). Rezultati t-testa kažejo, da se statistično pomembne razlike med zaposlenimi v Trgovini in Banki kažejo le pri identifikacijski psihološki pogodbi ($t = 3,896$, $p = 0,000$).

Tabela 15: Analiza oblik psihološke pogodbe

	Skupaj (μ)	Trgovina (μ)	Banka (μ)
Identifikacijska psihološka pogodba	4,0	4,1	3,9*
Kalkulatивna psihološka pogodba	3,5	3,5	3,4
Normativna psihološka pogodba	3,6	3,5	3,6

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

Ker vprašalnik temelji na teoriji psihološke pogodbe, ki pravi, da se upošteva vzajemne obveznosti in obljube med zaposlenim in delodajalcem, odraža vsebinsko in konceptualno

veljavnost ter zanesljivost, vendar pa ne loči med izpolnjevanjem psihološke pogodbe in njeno kršitvijo. Ne vključuje zaznane obveznosti organizacije, zaposlenega in lestvice kršitev. Zato v nadaljevanju raziskujeva percepcijo zaposlenih v odnosu do organizacije, ki nazorno prikazuje odstopanje med tem, kar organizacija nudi in bi po prepričanju zaposlenih morala nuditi. Odstopanje pomeni, da gre za kršitev psihološke pogodbe.

3.5.2 Percepcija zaposlenih glede na odnos organizacije

Rezultati testa zanesljivosti kažejo na visoko konsistentnost ($> 0,8$) vprašalnika o percepciji zaposlenih glede na odnos organizacije. Z izključitvijo katere od trditev ne dobiva nič višje Cronbachove alfe, tako da obdrži vse trditve.

Tabela 16: Cronbachova alfa za vprašalnik percepcije zaposlenih

	Cronbachova alfa	Št. trditev	N
Percepcija zaposlenih glede odnos do organizacije	0,879	18	385

Anketiranci so ocenjevali 18 dejavnikov, ki jih organizacija nudi zaposlenim in kar bi po njihovem mnenju morala nuditi. Odstopanje med tem, kar organizacija nudi in kar bi morala nuditi, kaže na kršitev psihološke pogodbe. Kršenje psihološke pogodbe pomeni, da pričakovanja zaposlenih niso izpolnjena. To lahko izračunamo kot absolutno razliko med pričakovanim in dobljenim: večja je razlika, bolj je kršena psihološka pogodba.

V Tabeli 17 lahko vidimo, da je psihološka pogodba najbolj kršena pri plači, ki ni odvisna od uspešnosti in učinkovitosti, pri neenakih možnostih za vse (1,9) in nemožnosti napredovanja v organizaciji (1,7). Najmanj kršitev je pri stabilni in redni plači (0,3), dobrih sodelavcih (0,5), zanimivem delu (0,6), dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih (0,7), dodatnem pokojninskem zavarovanju in samostojnosti pri delu/delu v timu (0,8).

Iz tabele 17 je razvidno, kaj zaposleni meni, da bi jim organizaciji morali nuditi in kaj jim dejansko nudi. Rezultati so pokazali, da zaposleni od delodajalca pričakujejo več, kot jim ta trenutno nudi in daje, kar je razvidno v trditvi od delodajalca veliko pričakujem ($\mu = 3,5$) v obliki psihološke pogodbe. Menijo, da bi moral delodajalec v posameznem zaposlitvenem odnosu nuditi več, kot dejansko nudi.

Tabela 17: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije

	Skupaj – dejansko nudi	Skupaj – bi moral nuditi	Skupaj – absolutna razlika med nudenim in pričakovanim
možnost napredovanja v organizaciji	2,8	4,5*	1,7
plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	2,6	4,4*	1,9
stabilno in redno plačo	4,3	4,6*	0,3
različne ugodnosti	3,1	4,2*	1,0
dodatna izobraževanja in usposabljanja	3,7	4,5*	0,7
osebni razvoj in razvoj kariere	3,1	4,4*	1,3
zanimivo delo	3,7	4,3*	0,6
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	2,9	4,1*	1,3
pohvalo za dobro opravljeno delo	3,0	4,5*	1,5
fleksibilno delo in delavnik	3,2	4,3*	1,1
enake možnosti za vse	2,6	4,4*	1,9
dobre sodelavce	3,8	4,3*	0,5
motiviranje s strani nadrejenega	3,1	4,5*	1,4
dodatno pokojninsko zavarovanje	3,5	4,3*	0,8
upoštevanje predlogov	3,2	4,4*	1,2
delo od doma	2,5	3,9*	1,4
varnost zaposlitve	3,2	4,4*	1,2
samostojnost pri delu in delo v timu	3,6	4,4*	0,8

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

--- – najvišja stopnja kršitve psihološke pogodbe

.... – najnižja stopnja kršitve psihološke pogodbe

Zaposleni manjko čutijo kot kršitev in iz predstavljenih rezultatov izhajajo vse tri vrste kršitev, ki jih opredeljuje Andersson (1996) in so pomembne za obe organizaciji:

- Plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti (1,9) → distributivna kršitev: zaposleni meni, da je plačan manj, kot meni, da bi moral biti;
- enake možnosti za vse (1,9) → medsebojna oziroma interakcijska kršitev: zaposleni meni, da ga organizacija ne spoštuje dovolj;
- možnost napredovanja v organizaciji (1,7) → proceduralna kršitev: zaposleni meni, da nima enakih oziroma dovolj možnosti za napredovanje.

Prikazane največje razlike med dobljenim in pričakovanim so pri plačilu, ki je odvisno od uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih ter enakih možnostih za vse. Vsak človek je svoj individuum in ima svojo samokritičnost, zato zaposleni lahko razumejo, da se med seboj razlikujejo po tem, kako delajo, po količini truda, vloženega v delo, ter kako uspešni in učinkoviti so pri tem. Po človeški naravi in prirojeni tekmovalnosti pričakujejo razlikovanja med delovnimi in nedelovnimi zaposlenimi, posebno v nagrajevanju, in da se

po vloženem trudu pozna rezultat. Ko so nagrade ovrednotene z vložki in rezultati, se poskušajo zaposleni potegovati za večje nagrade. Ko so nagrade v očeh zaposlenih za njihov vložek premalo ovrednotene, se uravnoteženost med vložkom in nagrado zmanjša ter se doseže zmanjševanje vložka. Miselnost zaposlenih je, da vložijo samo toliko, da se izognejo negativnim rezultatom ter s tem zadostijo optimumu delovne uspešnosti in učinkovitosti.

Obe organizaciji imata možnost zagotavljati enake pogoje vsem delavcem, čeprav rezultati analize kažejo, da organizaciji kršita njihova pričakovanja (1,9), kar pomeni, da ne čutijo, da bi imeli vsi enake možnosti. Obe organizaciji vsakega zaposlenega obravnavata individualno. Kot je videti, zaposleni pričakujejo enakovredno obravnavanje in motiviranje, spodbujanje, usmerjanje ter nagrajevanje glede na uspešno opravljeno delo. Njihovo subjektivno mnenje je, da vodje obravnavajo njihov vložek neenako, kar na zaposlene vpliva negativno. Tega odnosa ne občutijo kot tako visoko kršitev, da bi bili sposobni v vsakem trenutku oditi iz organizacije ($\mu = 4,0$), kot kažejo rezultati pri obliki psihološke pogodbe.

Prikazane najmanjše razlike med dobljenim in pričakovanim so pri stabilni in redni plači (0,3), kar zaposleni čutijo kot najmanjšo kršitev. Banka izplačuje plačo vedno na 8. delovni dan in Trgovina na 15. S tem, ko je plača izplačana vedno na isti dan, zaposleni občutijo stabilnost.

Ker so zaposleni v obeh organizacijah opredeljeni z obliko identifikacijske psihološke pogodbe, teh ne moremo nagraditi z denarjem, ampak z drugimi oblikami nagrad, saj postanejo zadovoljni ob novem razvoju, izzivih in rasti. Ponos čutijo ob javnem priznanju pred drugimi za svoj doprinos k uspešni organizaciji, izpostavljanju njihovih dosežkov, pohvali ter priznanju za prispevek in trud. Za uspešno delo pričakujejo možnost kariernega in osebnega razvoja, napredovanje, različna intenzivna izobraževanja in usposabljanja, možnost napredovanja na višje delovno mesto in podobno. Zaposleni se zavedajo, da v največji meri prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Navadno so to prodorni, drzni, ambiciozni zaposleni, inovativni, samoiniciativni, z željo po vedno vnovičnih izzivih, težave rešujejo sproti ter iščejo poti za doseg rezultata. Sledijo strategiji, viziji in poslanstvu organizacije (Edwards, 2007, str. 70–71). Ker pri svojem delu potrebujejo inspiracijo, je potrebo načrtovati njihovo navdušenost, spodbujanje, jim izkazovati zaupanje in podpora (Sternberg, 2005, str. 22).

Njihov vodja mora načrtovati uporabo orodij za motiviranje. Najbolj uporabni so letni razgovori, načrt napredovanja in karierni razvoj, s katerimi sistemsko spremlja, usmerja in razvija kariero zaposlenega. Delo mora biti pritegljivo, zanimivo, povezano z razvojem nečesa in raziskavo, z odprtim in jasnim komuniciranjem, vodstvenimi kompetencami in višjimi pooblastili. Njihov odnos do sodelavcev, nadrejenih in strank je profesionalen, posloven, odgovoren in zavzet (Mihalič, 2007).

Plače v magistrskem delu nisva natančno opredeljevali, ker je tudi nisva raziskovali in pridobivali podatkov pri socialno-demografskih vprašanjih v anketnem vprašalniku.

V Tabeli 18 je razvidno, kako zaposleni v Trgovini in Banki zaznajo kršitve psihološke pogodbe. Po mnenju zaposlenih v Trgovini je največ kršitev psihološke pogodbe pri plači, ki ni odvisna od uspešnosti in učinkovitosti (2,1), neenakih možnosti za vse (1,8), nemožnostih napredovanja v organizaciji (1,6) in nepohvali za dobro opravljeno delo (1,4). Pri zaposlenih v Banki je največ kršitev psihološke pogodbe pri neenakih možnostih za vse (2,0), dodatnem pokojninskem zavarovanju (1,9), nemožnostih napredovanja, nepohvali za dobro opravljeno delo, nefleksibilnem delavniku in nedelu od doma (1,7) ter pri nemotiviranju s strani nadrejenega in neupoštevanju predlogov (1,6). Najmanj kršitev psihološke pogodbe v Trgovini je pri dodatnem pokojninskem zavarovanju (0,1), stabilni in redni plači (0,2), medtem ko je v Banki najmanj kršitev pri stabilni in redni plači (0,5) in dobrih sodelavcih (0,7).

Tabela 18: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije (ločeno Trgovina in Banka)

	Trgovina – dejansko nudi	Trgovina – bi morala nuditi	Trgovina – absolutna razlika med nujenim in pričakovanim	Banka – dejansko nudi	Banka – bi morala nuditi	Banka – absolutna razlika med nujenim in pričakovanim
možnost napredovanja v organizaciji	2,8	4,5*	1,6	2,7	4,5*	1,7
plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	2,3	4,4*	2,1	3,0	4,4*	1,5
stabilno in redno plačo	4,5	4,6*	0,2	4,1	4,6*	0,5
različne ugodnosti	3,3	4,1*	0,8	2,9	4,3*	1,4
dodatna izobraževanja in usposabljanja	3,9	4,4*	0,6	3,5	4,5*	1,0
osebni razvoj in razvoj kariere	3,1	4,4*	1,3	3,1	4,5*	1,4
zanimivo delo	3,8	4,3*	0,5	3,5	4,4*	0,9
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	2,9	4,1*	1,2	2,7	4,2*	1,5
pohvalo za dobro opravljeno delo	3,1	4,5*	1,4	2,9	4,5*	1,7
fleksibilno delo in delavnik	3,5	4,2*	0,7	2,7	4,4*	1,7
enake možnosti za vse	2,6	4,4*	1,8	2,5	4,5*	2,0
dobre sodelavce	3,8	4,2*	0,4	3,7	4,4*	0,7
motiviranje s strani nadrejenega	3,2	4,5*	1,3	2,9	4,5*	1,6
dodatno pokojninsko zavarovanje	4,2	4,3	0,1	2,5	4,4*	1,9
upoštevanje predlogov	3,4	4,3*	1,0	2,8	4,4*	1,6
delo od doma	2,7	3,9*	1,2	2,1	3,9*	1,7
varnost zaposlitve	3,4	4,3*	1,0	3,0	4,5*	1,5
samostojnost pri delu in delo v timu	3,8	4,4*	0,6	3,4	4,4*	1,0

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

--- – najvišja stopnja kršitve psihološke pogodbe

.... – najnižja stopnja kršitve psihološke pogodbe

Standardni odklon skupno pri obeh organizacijah izstopa pri trditvi dodatno pokojninsko zavarovanje, kaj organizacija dejansko nudi (1,292) in kaj bi morala nuditi (0,726) ter kaže večjo razpršenost od povprečja, kaj dejansko nudi ($\mu = 3,48$) in bi morala nuditi ($\mu = 4,34$), kar je razvidno v Prilogi 4. Skupni rezultati kažejo večjo razpršenost od povprečja zaradi zaposlenih v Banki, saj je standardni odklon pri Banki pri trditvi dodatno pokojninsko zavarovanje, kaj organizacija dejansko nudi (1,157) in bi morala nuditi (0,650) ter kaže večjo razpršenost od povprečja, kaj dejansko nudi ($\mu = 2,48$) in bi morala nuditi ($\mu = 4,41$), kar je razvidno v Prilogi 6. Zaposleni čutijo kršitev, ker jim Banka ne vplačuje dodatnega pokojninskega zavarovanja, kot bi po njihovem prepričanju pričakovali, kar je tudi razvidno v Tabeli 18.

Standardni odklon skupno pri obeh organizacijah izstopa pri trditvah delo od doma, fleksibilno delo in delovnik, kjer je večja razpršenost od povprečja, in sicer zaradi zaposlenih v Banki, ki čutijo zaradi teh trditev kršitev, kar je razvidno v Prilogi 4 in Tabeli 18. Standardni odklon skupno pri obeh organizacijah izstopa pri trditvi plača, odvisna od moje uspešnosti, kjer kaj organizacija dejansko nudi (1,081) in bi morala nuditi (0,582) ter kaže večjo razpršenost od povprečja, kaj dejansko nudi ($\mu = 2,54$) in bi morala nuditi ($\mu = 4,42$), kar je razvidno v Prilogi 4. Pri tej trditvi največjo krčitev čutijo zaposleni v Trgovini, kar je razvidno v Tabeli 18. Standardni odklon skupno pri obeh organizacijah izstopa pri trditvi stabilno in redno delo, kjer je majhna razpršenost od povprečja, ker zaposleni v obeh organizacijah pri trditvi ne čutijo kršitev, kar je razvidno v Prilogi 4 in Tabeli 18.

Percepcija zaposlenih na odnos organizacije glede na demografske podatke

Preverili sva, pri katerih dejavnikih, ki jih organizacija nudi oziroma bi morala nuditi, se kažejo statistično pomembne razlike glede na starost, izobrazbo, delovno dobo in funkcijo v organizaciji. V nadaljevanju prikazujeva le rezultate, pri katerih obstajajo statistično pomembne razlike ($p > 0,05$). Večja vrednost kaže večjo povprečno absolutno razliko med nudenim in dobljenim s strani delodajalca.

Statistično pomembne razlike glede na starost se kažejo pri dejavnikih zanimivo delo, fleksibilno delo, dodatno pokojninsko zavarovanje in upoštevanje predlogov, pri katerih mlajši anketiranci v povprečju opažajo več kršitev kot starejši nad 56 let ($p > 0,05$), kar je razvidno iz Tabele 19.

Tabela 19: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na starost

	26–35 let	36–45 let	46–55 let	56 let ali več (μ)	F	p
	(μ)	(μ)	(μ)			
zanimivo delo	0,7	0,8	0,6	0,2	3,834	0,010*
fleksibilno delo in delavnik	1,5	1,3	0,9	0,7	5,886	0,001*
dodatno pokojninsko zavarovanje	1,2	0,9	0,7	0,4	3,260	0,022*
upoštevanje predlogov	1,4	1,3	1,0	0,9	4,114	0,007*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Glede na stopnjo izobrazbe se kažejo statistično pomembne razlike pri več dejavnikih percepcije zaposlenih na odnos organizacije ($p > 0,05$). Anketiranci s VI. stopnjo izobrazbe menijo, da je več kršitev psihološke pogodbe pri navedenih dejavnikih v Tabeli 20 kot anketiranci s V. in VII. stopnjo izobrazbe.

Tabela 20: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na stopnjo izobrazbe

	do stopnje (μ)	V. stopnja (μ)	VI. stopnja (μ)	VII. stopnja (μ)	F	p
stabilna in redna plača	0,3	0,4	0,2	0,2	4,391	0,013*
različne ugodnosti	1,0	1,3	0,9	0,9	6,056	0,003*
zanimivo delo	0,5	0,9	0,8	0,8	7,125	0,001*
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1,3	1,5	1,1	1,1	5,645	0,004*
fleksibilno delo in delavnik	0,9	1,4	1,0	1,0	6,538	0,002*
dobri sodelavci	0,5	0,7	0,4	0,4	5,076	0,007*
motiviranje s strani nadrejenega	1,3	1,7	1,3	1,3	6,215	0,002*
dodatno pokojninsko zavarovanje	0,7	1,7	1,3	1,3	13,187	0,000*
upoštevanje predlogov	1,0	1,5	1,1	1,1	7,196	0,001*
delo od doma	1,1	1,7	1,3	1,3	5,418	0,005*
varnost zaposlitve	1,1	1,5	0,9	0,9	10,946	0,000*
samostojnost pri delu in delo v timu	0,6	1,1	0,6	0,6	14,753	0,000*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Anketiranci s 16 leti in več delovne dobe menijo, da je v povprečju manj kršitev glede dodatnih izobraževanj (0,6), dodatnega pokojninskega zavarovanja (0,6) in upoštevanja predlogov (1,0) v primerjavi z anketiranci, ki imajo manj let delovne dobe ($p < 0,05$). Tisti, ki imajo od 6 do 15 let delovne dobe, menijo, da je v povprečju več kršitev pri nezanimivem delu (0,8 in 0,9), nefleksibilnem delovnem času (1,5 in 1,3) in neomogočanju dela od doma (1,7).

Tabela 21: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na delovno dobo

	do 5 let (μ)	6–10 let (μ)	11–15 let (μ)	16 let ali več (μ)	F	p
dodatna izobraževanja in usposabljanja	0,8	1,0	0,9	0,6	3,978	0,008*
zanimivo delo	0,6	0,8	0,9	0,5	3,174	0,024*
fleksibilno delo in delavnik	1,1	1,5	1,3	0,9	4,979	0,002*
dodatno pokojninsko zavarovanje	1,0	1,2	1,1	0,6	5,243	0,001*
upoštevanje predlogov	1,2	1,4	1,5	1,0	4,125	0,007*
delo od doma	1,0	1,7	1,7	1,2	4,44	0,004*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Percepcija zaposlenih glede na funkcijo v organizaciji je prikazana v Tabeli 22, kjer vidimo, da samostojni strokovni kader ocenjuje, da so v povprečju višje kršitve psihološke pogodbe pri vseh navedenih dejavnikih kot pri vodilnem kadru ($p < 0,05$). Samostojni strokovni sodelavci največje kršitve zaznajo pri neenakih možnostih za vse, nemožnosti napredovanja v organizaciji, pričakujejo več pohvale za dobro opravljeno delo in ne čutijo priložnosti za osebni razvoj in razvoj kariere. Vodilni kader pri svojem delu in odnosu do organizacije najbolj pogoša enake možnosti za vse in prejemanje pohval za dobro opravljeno delo.

Tabela 22: Percepcija zaposlenih v odnosu do organizacije glede na funkcijo

	samostojni		t	p
	strokovni kader (μ)	vodilni kader (μ)		
možnost napredovanja v organizaciji	1,9	1,2	4,247	0,000*
stabilna in redna plača	0,4	0,1	3,867	0,000*
različne ugodnosti	1,2	0,8	2,23	0,026*
dodatna izobraževanja in usposabljanja	0,9	0,5	3,86	0,000*
osebni razvoj in razvoj kariere	1,5	1,0	3,904	0,000*
zanimivo delo	0,7	0,4	2,808	0,005*
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1,4	1,1	2,111	0,036*
pohvala za dobro opravljeno delo	1,6	1,4	2,074	0,039*
fleksibilno delo in delavnik	1,3	0,8	3,558	0,000*
enake možnosti za vse	2,0	1,6	2,837	0,005*
motiviranje s strani nadrejenega	1,5	1,2	2,552	0,011*
dodatno pokojninsko zavarovanje	1,1	0,4	5,229	0,000*
upoštevanje predlogov	1,3	1,0	2,944	0,004*
delo od doma	1,5	1,1	2,842	0,005*
varnost zaposlitve	1,3	0,8	3,944	0,000*
samostojnost pri delu in delo v timu	0,8	0,6	2,232	0,027*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

3.5.3 Motivacijski dejavniki

Če povzamemo teorijo, je motivacija proces, ki aktivira in usmerja vedenje zaposlenega k uresničevanju ciljev. Uspešen manager se danes osredinja na zaposlene, jih usmerja, jim pomaga in spodbuja, saj se zaveda, da so zaposleni največja konkurenčna prednost organizacije. Vsak dan išče dejavnike, ki vplivajo na ravnanje ljudi pri delu. Zaposleni, ki se čutijo kot pomemben člen v organizaciji, se poistovetijo s cilji organizacije in prispevajo maksimalno h končnemu rezultatu. Kaj zaposlene v Trgovini in Banki motivira, sva ugotavljali v tretjem sklopu vprašanj, kjer so se anketiranci opredeljevali o pomembnosti motivacijskih dejavnikov; na voljo so imeli 10 motivacijskih dejavnikov, med katerimi so najprej določili pomembnost posameznega dejavnika, v drugem delu pa so izbrali tri najpomembnejše.

Koeficient Cronbachove alfe je pri vprašalniku o motivacijskih dejavnikih višji od 0,8, kar kaže na visoko konsistentnost vprašalnika. Lahko rečemo, da vprašalnik o motivacijskih dejavnikih meri isti koncept.

Tabela 23: Cronbachova alfa za vprašalnik motivacijskih dejavnikov

	Cronbachova alfa	Št. trditev	N
Motivacijski dejavniki	0,820	10	388

V tabeli 24 je razvidno, da so povprečne ocene pri vseh desetih motivacijskih dejavnikih zelo visoke ($\mu > 4,0$), iz česar lahko sklepava, da so navedeni motivacijski dejavniki za anketirance v povprečju zelo pomembni. V povprečju so najpomembnejši motivacijski dejavniki varnost zaposlitve – stabilno in redno plačilo ($\mu = 4,6$), dobri sodelavci in priznanje za dobro opravljeno delo ($\mu = 4,5$).

Rezultati t-testov kažejo na statistično pomembne razlike med zaposlenimi v Trgovini in Banki pri dveh motivacijskih dejavnikih ($p < 0,05$). Priložnost za osebni razvoj, dodatna izobraževanja/usposabljanja ($t = -3,052$, $p = 0,002$) ter možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere ($t = -2,675$, $p = 0,008$) je za zaposlene v Banki v povprečju bolj pomembno kot za zaposlene v Trgovini.

Standardni odklon je najbolj izrazit pri trditvi sodelovanje pri pomembnih odločitvah (0,741), kar kaže na večjo razpršenost od povprečja ($\mu = 4,0$), ker trditev za zaposlene ni tako pomembna. Najmanjšo razpršenost od povprečja prikazuje trditev varnost zaposlitve/stabilna in redna plača (0,524, $\mu = 4,6$), ker je trditev za zaposlene zelo pomembna, kar je razvidno v Prilogi 6 in Tabeli 24.

Tabela 24: Analiza motivacijskih dejavnikov

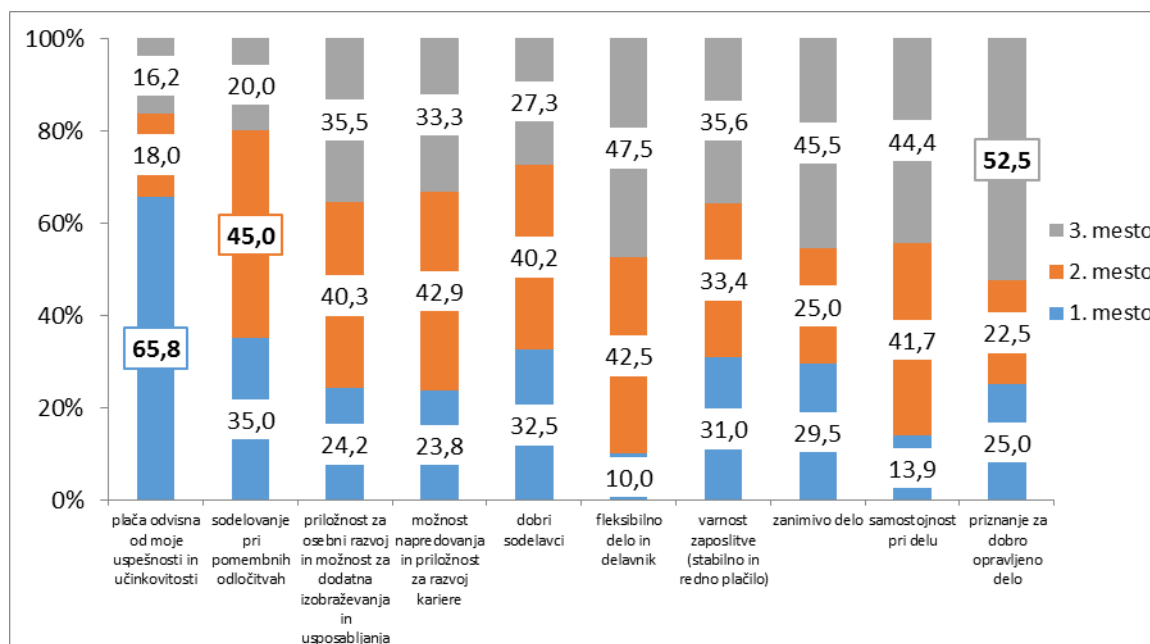
	Skupaj (μ)	Trgovina (μ)	Banka (μ)
plača, odvisna od moje uspešnosti in učinkovitosti	4,3	4,3	4,3
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	4,0	4,0	4,0
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	4,4	4,3	4,5*
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	4,4	4,3	4,5*
dobri sodelavci	4,5	4,5	4,5
fleksibilno delo in delavnik	4,2	4,2	4,3
varnost zaposlitve (stabilno in redno plačilo)	4,6	4,6	4,7
zanimivo delo	4,4	4,4	4,4
samostojnost pri delu	4,4	4,4	4,4
priznanje za dobro opravljeno delo	4,5	4,4	4,5

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

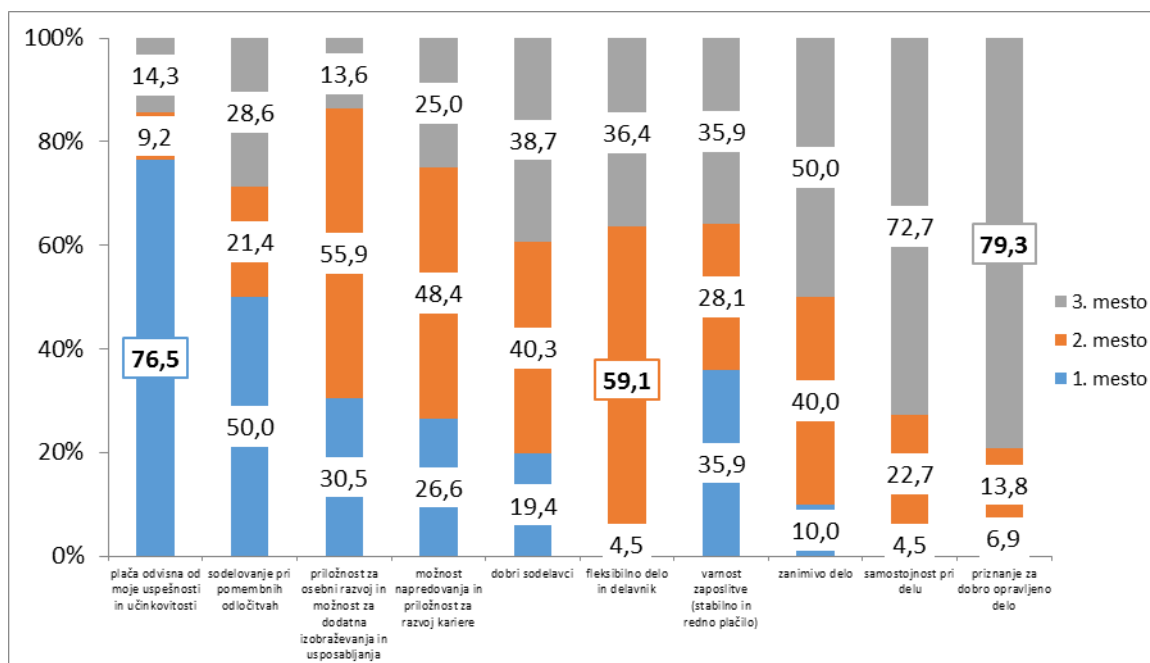
Anketirance sva prosili, da med desetimi motivacijskimi dejavniki izberejo tri najpomembnejše. Za zaposlene v Trgovini je najpomembnejši motivacijski dejavnik plača, odvisna od uspešnosti in učinkovitosti, saj so ga največkrat postavili na 1. mesto (65,8 %), na 2. mestu pomembnosti je sodelovanje pri pomembnih odločitvah (45 %), na 3. pa priznanje za dobro opravljeno delo (52,5 %).

Tabela 25: Pomembnost motivacijskih dejavnikov v Trgovini



Za zaposlene v Banki je najpomembnejši dejavnik plača, odvisna od uspešnosti in učinkovitosti (76,5 %), saj so ga največkrat razvrstili na 1. mesto, na 2. mestu sta fleksibilno delo in delavnik (59,1 %), na 3. mestu pa je priznanje za dobro opravljeno delo (79,3 %).

Tabela 26: Pomembnost motivacijskih dejavnikov v Banki



Motivacijski dejavniki glede na socialno-demografske podatke

V nadaljevanju sva se spraševali, ali se in kako se razlikujejo posamezni motivacijski dejavniki med zaposlenimi različnih socialno-demografskih skupin. V Tabelah 27–30 prikazujeva rezultate, ki opredeljujejo pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene glede na socialno-demografske dejavnike.

Kot vidimo v Tabeli 27, so za mlajše zaposlene, stare od 26 do 45 let, pomembnejši: priložnost za osebni razvoj ($\mu = 4,5$), možnost napredovanja ($\mu = 4,6$ in $4,4$) in samostojnost pri delu ($\mu = 4,4$ in $4,5$) kot za starejše anketirance, stare od 46 let naprej ($p < 0,05$). Slednje bi lahko logično povezali z razmišljanjem in delovanjem mlajših, ki so bolj ambiciozni, še gradijo svojo kariero ter si želijo izboriti in postaviti svoje mesto v organizaciji.

Tabela 27: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na starost

	26–35 let (μ)	36–45 let (μ)	46–55 let (μ)	56 let ali več (μ)	F	p
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	4,5	4,5	4,3	4,3	3,750	0,011*
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	4,6	4,4	4,2	4,2	8,680	0,000*
samostojnost pri delu	4,4	4,5	4,3	4,3	2,573	0,054*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

V Tabeli 28 prikazuje motivacijske dejavnike, ki so v povprečju bolj pomembni za anketirance s VI. in VII. stopnjo izobrazbe kot tiste s V. stopnjo izobrazbe ($p < 0,05$). Ti dejavniki so sodelovanje pri pomembnih odločitvah ($\mu = 4,1$), priložnost za osebni razvoj ($\mu = 4,4$ in $4,5$), možnost napredovanja ($\mu = 4,4$ in $4,5$) in samostojnost pri delu ($\mu = 4,4$ in $4,5$).

Tabela 28: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na stopnjo izobrazbe

	do V. stopnje (μ)	VI. stopnja (μ)	VII. stopnja (μ)	F	p
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	3,7	4,1	4,1	8,472	0,013*
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	4,2	4,4	4,5	5,207	0,003*
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	4,2	4,4	4,5	5,562	0,001*
fleksibilno delo in delavnik	4,2	4,4	4,1	6,592	0,004*
samostojnost pri delu	4,2	4,5	4,4	3,872	0,002*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Priložnost za osebni razvoj in možnost napredovanja sta bolj pomembna za anketirance, ki imajo manj delovne dobe ($\mu =$ od 4,5 do 4,7), kot za tiste z več kot 11 let delovne dobe ($p < 0,05$).

Tabela 29: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na delovno dobo

	do 5 let (μ)	6–10 let (μ)	11–15 let (μ)	16 let ali več (μ)	F	p
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	4,6	4,5	4,4	4,3	4,716	0,003*
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	4,7	4,5	4,5	4,2	8,065	0,000*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Rezultati t-testa kažejo, da so za samostojne strokovne sodelavce v povprečju pomembnejši možnost napredovanja ($\mu = 4,5$), razvoj kariere ($\mu = 4,5$), dobri sodelavci ($\mu = 4,3$), fleksibilno delo ($\mu = 4,3$), varnost zaposlitve ($\mu = 4,7$) in zanimivo delo ($\mu = 4,5$) kot za vodilni kader ($p < 0,05$).

Tabela 30: Pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na funkcijo

	samostojni strokovni kader (μ)	vodilni kader (μ)	t	p
možnost napredovanja v organizaciji in				
možnost za razvoj kariere	4,5	4,3	1,955	0,051*
dobri sodelavci	4,5	4,3	3,539	0,000*
fleksibilno delo in delavnik	4,3	4,1	2,568	0,011*
varnost zaposlitve	4,7	4,5	2,903	0,004*
zanimivo delo	4,5	4,3	2,028	0,043*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

3.5.4 Zavzetost zaposlenih

Stopnjo zavzetosti zaposlenih sva merili s pomočjo Gallupovega vprašalnika Q12 (Gallup, 2013). Vprašalnik sestavlja 12 trditev, vezanih na delovno mesto, ki jih s svojimi odgovori ovrednotijo zaposleni, in imajo dokazano povezavo z rezultati uspešnosti. Če je zavzetost zaposlenih v merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo zaposlenih, lahko iz rezultatov ugotoviva, kakšen je potencial uspešnosti obravnavanih organizacij. Zavzeti zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost organizacije, kažejo svojo pripadnost, ostajajo v organizaciji, vplivajo na spremembe in odločitve, delajo bolje in učinkoviteje, dvigujejo zaupanje v podjetje ter o podjetju širijo pozitivne in spodbudne informacije. V analizi tako obravnavava tudi razmerje med zavzetimi in nezavzetimi zaposlenimi, saj je za management organizacije pomembno, da ima med svojimi zaposlenimi čim več zavzetih zaposlenih, ki pozitiven odnos do dela in organizacije širijo med svoje sodelavce.

Rezultati testa zanesljivosti kažejo na visoko konsistentnost ($\alpha > 0,8$) vprašalnika o zavzetosti zaposlenih. Z izključitvijo katere od trditev ne dobimo nič višje Cronbachove alfe, tako da sva obdržali vse trditve.

Tabela 31: Cronbachova alfa za vprašalnik zavzetost zaposlenih

	Cronbachova alfa	Št. trditev	N
Zavzetost	0,805	12	387

Pri trditvah o zavzetosti se anketiranci v povprečju najbolj strinjajo s tem, da vedo, kaj se pri delu od njih pričakuje ($\mu = 4,2$), in da si njihovi sodelavci prizadevajo dobro opraviti delo ($\mu = 4$). V povprečju se najmanj strinjajo s trditvama, da so v zadnjih sedmih tednih pohvalili njihovo delo in prepoznali njihove dosežke ($\mu = 2,6$) ter da so imeli v zadnjem letu priložnost za učenje in razvoj ($\mu = 2,7$). Rezultati t-testov kažejo na statistično pomembne razlike med zaposlenimi v Trgovini in Banki pri petih trditvah. Zaposleni v Banki se v povprečju bolj strinjajo s trditvami v organizaciji imam dobrega prijatelja ($\mu = 3,8$), imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo ($\mu = 3,8$) in v zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku ($\mu = 3,2$), manj pa se v povprečju strinjajo s trditvama moje mnenje šteje in se upošteva ($\mu = 2,9$) in pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a ($\mu = 3,1$). Analiza trditev, ki opredeljujejo zavzetost zaposlenih, je prikazana v Tabeli 32.

Tabela 32: Analiza zavzetosti zaposlenih po posameznih trditvah

	Skupaj (μ)	Trgovina (μ)	Banka (μ)
Vem, kaj se na delu od mene pričakuje.	4,2	4,2	4,3
Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	3,6	3,5	3,8*
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	3,2	3,3	3,1*
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	2,6	2,6	2,6
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	2,9	2,9	2,9
Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	2,8	2,8	2,7
Moje mnenje šteje in se upošteva.	3,1	3,2	2,9*
Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	3,3	3,3	3,2
Moji sodelavci si prizadevajo, da bi dobro opravili svoje delo.	4,0	4,0	3,9
V organizaciji imam dobrega prijatelja.	3,7	3,6	3,8*
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	2,7	2,4	3,2*
V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	3,5	3,4	3,5

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

μ – aritmetična sredina

Standardni odklon je najbolj izrazit pri trditvi v zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku (1,343) in v zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke (1,230), kar kaže na večjo razpršenost od povprečja pri prvi trditvi ($\mu = 2,7$) in pri drugi ($\mu = 2,6$), kjer se zaposleni v povprečju najmanj strinjajo s trditvami. Najmanjšo razpršenost od povprečja prikazuje trditev, vem, kaj se na delu od mene pričakuje (0,727, $\mu = 4,2$), moji sodelavci si prizadevajo, da bi dobro opravili svoje delo (0,743, $\mu = 4,0$), saj se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo s trditvami, kar je razvidno iz Priloge 8 in Tabele 32.

Trditve o zavzetosti sva kategorizirali po Gallupovi lestvici zavzetosti, ki anketirance razdeli na aktivno nezavzete ($\mu < 2,5$), nezavzete ($\mu = 2,5-3,7$) in zavzete ($\mu > 3,7$). Pri vsakem anketirancu seštejemo vrednosti pri vseh trditvah in jih delimo z njihovim številom

ter tako dobimo povprečno vrednost za novo spremenljivko Zavzetost, kar prikazujeva v Tabeli 33 skupaj za obe organizaciji in ločeno za zaposlene v Trgovini in Banki. Rezultati kažejo, da je med vsemi anketiranci večina (69,5 %) nezavzetih, sledijo jim zavzeti s 24,4 %, najmanj oziroma 6,1 % pa je aktivno nezavzetih.

Uporabili sva hi-kvadrat test, da sva primerjali deleže oziroma odstotke med skupinami aktivno nezavzetih, nezavzetih in zavzetih v Trgovini in Banki. Deleži pri zaposlenih v Trgovini in Banki so zelo podobni; hi-kvadrat test ne kaže nobenih statistično pomembnih razlik ($\chi^2 = 3,246$, $p = 0,197$). Vseeno pa lahko v Tabeli 33 vidimo, da je v Banki za 4 odstotne točke več zavzetih zaposlenih, in sicer na račun aktivno nezavzetih, ki jih je za 4,2 odstotne točke manj kot v Trgovini.

Tabela 33: Analiza zavzetosti zaposlenih po Gallupu

	Kategorije zavzetosti po Gallupu (μ)	Skupaj (%)	Trgovina (%)	Banka (%)
aktivno nezavzeti	manj kot 2,5	6,1	7,9	3,7
nezavzeti	med 2,5 in 3,7	69,5	69,4	69,6
zavzeti	več kot 3,7	24,4	22,7	26,7
	Skupaj	100	100	100

Če primerjava podatke obeh organizacij z objavljenimi podatki Gallupa za Slovenijo iz Tabele 7, kjer je povprečno 15 % zavzetih, 70 % nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih zaposlenih, lahko povzameva, da obe obravnavani organizaciji dosegata višjo stopnjo zavzetih zaposlenih od slovenskega povprečja. Ključna razlika je v deležu zavzetih zaposlenih, saj je ta za 9,4 odstotne točke višji od slovenskega povprečja.

Tako Banka kot Trgovina sta primerljivi z doseganjem najvišjega evropskega povprečja zavzetosti zaposlenih, ki jo denimo dosegajo zaposleni na Danskem. V primerjavi z rezultatom vsega sveta organizaciji izkazujeta bistveno boljše stopnjo zavzetosti, saj je po podatkih zadnje raziskave v okviru opredeljenega vzorca v svetovnem merilu le 13 % zavzetih delavcev (obravnavani organizaciji 24,4 %), ki na delovnem mestu vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost, pasivno nezavzetih je na obravnavanem vzorcu v obeh organizacijah več (69,5 %) kot povprečno na svetu (63 %), aktivno nezavzetih in potencialno škodljivih delavcev pa je v Trgovini in Banki bistveno manj (6,1 %) kot v svetovnem povprečju (24 %).

Gallup v svojih raziskavah obravnava tudi razmerje med zavzetimi in aktivno nezavzetimi zaposlenimi in pravi, da je to razmerje makro pokazatelj zdravja organizacije. Pri najboljših organizacijah je to razmerje 8 : 1 v prid zavzetih; če je to razmerje 5,4 : 1, pri Gallupu ugotavljajo, da ima organizacija še zadostno maso ljudi, ki zagotavlja delovno intenzivnost in poslovno uspešnost. V najinem primeru Banka z razmerjem 7,2 : 1 dosega skoraj idealni delež zavzetih zaposlenih, ki so sposobni prevaliti tehtnico v korist

uspešnega in učinkovitega rezultata, medtem pa Trgovina z razmerjem 2,9 : 1 ne dosega kritične mase zavzetih zaposlenih, ki bi zagotavljali uspešnost organizacije.

Zavzeti zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost podjetja in so za organizacijo vedno dobrodošli. Zavzetost zajema sprejemanje odgovornosti, željo po odločanju, večje zanimanje, vpliv na spremembe in pripravljenost k pomoči. Če je zavzeti zaposleni uspešen, je hkrati tudi zadovoljen na delovnem mestu. Nezadovoljni in delovno neuspešni zaposleni ne kažejo na dobro prihodnost podjetja. Glede na rezultate najine analize lahko zaključiva, da zaposleni niso zavzeti pri delu, ne pokažejo navdušenja, strasti, volje do opravljenega dela, se ne naprezajo in so pri delu pasivni.

Zavzetosti zaposlenih glede na demografske podatke

Zaposleni, ki čutijo zavzetost na delovnem mestu in ki lahko izkazujejo svoje kompetence pri svojem delu, so bolj produktivni in dobičkonosni, ostanejo dlje v organizaciji, imajo zadovoljnejše stranke in izkazujejo višjo kakovost dela. Gallup uvršča Slovenijo v skupino zahodnoevropskih držav, vendar v primerjavi z njegovimi rezultati lahko trdimo, da je v obravnavani Trgovini in Banki zavzetost zaposlenih glede na demografske dejavnike bolj podobna državam srednje in vzhodne Evrope.

Rezultati po Gallupu (2013, str. 102) za slednje namreč kažejo, da je stopnja zavzetosti med zaposlenimi, ki živijo v srednji in vzhodni Evropi in imajo univerzitetno izobrazbo, višja. Nasprotno so tisti z osnovnošolsko ali nižjo izobrazbo dvakrat bolj verjetno aktivno nezavzeti kot tisti z višjo izobrazbo. Podobno je zavzetost višja pri poklicih, ki običajno zahtevajo višjo izobrazbo in za katere so značilni večja avtonomija in vpliv ter odločanje, kot so menedžerji in strokovni delavci, ki dosegajo 26-odstotno zavzetost. Zavzetost je med bolj delovno intenzivnimi poklici nizka, na primer samo 2 % zaposlenih v kmetijstvu, ribolovu in gozdarstvu je pri svojem delu zavzetih. Glede na to, da so v najini anketi sodelovali večinoma vodilni in strokovni sodelavci, za katere je zahtevana višja stopnja izobrazbe, so temu primerno tudi rezultati, ki kažejo zavzetost zaposlenih, višji in primerljivi s sosednjimi državami. Za zahodnoevropske države so rezultati ravno nasprotni: zavzetost je najvišja pri tistih z osnovnošolsko izobrazbo in v poklicih, ki zahtevajo nižjo izobrazbo, na primer 22 % zaposlenih v kmetijstvu, ribolovu, gozdarstvu, je pri svojem delu zavzetih.

V Tabeli 34 lahko vidimo, da se s trditvijo, da imajo anketiranci priložnost početi tisto, v čemer so najboljši, v povprečju najbolj strinjajo stari nad 56 let ($\mu = 3,5$), najmanj pa tisti od 36 do 45 let ($\mu = 3,0$). S trditvijo, da so se z njimi pogovarjali o razvoju in napredku, se bolj strinjajo mlajši ($\mu = 3,0$) kot starejši anketiranci ($\mu = 2,1$) ($p < 0,05$).

Tabela 34: Zavzetosti zaposlenih glede na starostno skupino

	26–35 let (μ)	36–45 let (μ)	46–55 let (μ)	56 let ali več (μ)	F	p
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	3,3	3,0	3,3	3,5	2,864	0,037*
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	3,0	2,8	2,5	2,1	5,590	0,001*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

S trditvijo, da imajo pri delu na voljo vse potrebno ($\mu = 3,5$), se v povprečju manj strinjajo tisti s VII. stopnjo izobrazbe kot tisti z nižjo izobrazbo ($p < 0,05$). S trditvijo, da vodjo ali nekoga v organizaciji zanimajo kot oseba ($\mu = 2,7$) in da se njihovo mnenje upošteva ($\mu = 2,9$), se manj strinjajo osebe s VI. stopnjo izobrazbe.

Tabela 35: Zavzetosti zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

	do V. stopnje (μ)	VI. stopnja (μ)	VII. stopnja (μ)	F	p
Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	3,7	3,8	3,5	5,277	0,005*
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	3,0	2,7	3,1	3,851	0,022*
Moje mnenje šteje in se upošteva.	3,1	2,9	3,3	7,068	0,001*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

S trditvijo, da imajo vsak dan priložnost početi tisto, v čemer so najboljši ($\mu = 2,9$), se v povprečju manj strinjajo osebe z 11 do 15 let delovne dobe. Tisti, ki imajo do 5 let delovne dobe ($\mu = 3,7$), se manj strinjajo, da sodelavci dobro opravijo svoj delo kot tisti, ki so zaposleni več kot 5 let. Tisti s 16 ali več let delovne dobe ($\mu = 2,4$) se v primerjavi z drugimi manj strinjajo s tem, da so se v zadnjih šestih mesecih z njimi pogovarjali o njihovem razvoju in napredku.

Vodilni kadri se v povprečju manj strinjajo s tem, da imajo na voljo vse potrebno, da bi dobro opravili svoje delo ($\mu = 3,4$), se pa bolj strinjajo s trditvami, da nekoga v organizaciji zanimajo kot osebe ($\mu = 3,1$), da njihovo mnenje šteje in se upošteva ($\mu = 3,3$) ter da so imeli v zadnjem letu priložnost za učenje in razvoj ($\mu = 3,8$).

Tabela 36: Zavzetosti zaposlenih glede na delovno dobo

	do 5 let (μ)	6–10 let (μ)	11–15 let (μ)	16 let ali več (μ)	F	p
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	3,1	3,2	2,9	3,4	3,726	0,012*
Moji sodelavci si prizadevajo, da bi dobro opravili svoje delo.	3,7	3,9	4,0	4,0	2,611	0,051*
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	3,0	3,1	2,8	2,4	6,359	0,000*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Tabela 37: Zavzetosti zaposlenih glede na funkcijo

	samostojni strokovni kader (μ)	vodilni kader (μ)	t	p
Imam na voljo vse potrebno, da bi dobro opravil svoje delo.	3,7	3,4	3,369	0,001*
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	2,9	3,1	– 2,174	0,031*
Moje mnenje šteje in se upošteva.	3,1	3,3	– 2,255	0,025*
V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	3,3	3,8	– 3,999	0,000*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

3.5.5 Povezanost psihološke pogodbe in percepcija zaposlenih glede na odnos organizacije

V nadaljevanju želiva odgovoriti na vprašanja, kakšna je povezanost posamezne oblike psihološke pogodbe z njeno kršitvijo, kako bo organizacija dosegla usklajenost pričakovanj obeh strani in ali anketiranci doživljajo ravnanje organizacije do sebe kot pravično ali pa menijo, da je psihološka pogodba kršena in nastopijo težave. Neskladnost med tem, kar zaposleni pričakuje in kar dejansko dobi, se imenuje kršitev psihološke pogodbe (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997). Kršitev psihološke pogodbe vpliva na motivacijo zaposlenih.

Za izračun povezanosti med spremenljivkami psihološke pogodbe in percepcije zaposlenih na odnos organizacije uporabiva Pearsonov koeficient korelacije. V Tabeli 38 prikazuje rezultate Pearsonovega koeficienta korelacije.

Tabela 38: Povezanost psihološke pogodbe in percepcije zaposlenih

		Identifikacijska pogodba	Normativna pogodba
možnost napredovanja v organizaciji	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,128*	-,117*
	Stopnja pomembnosti (p)	0,012	0,023
plača, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-0,016	-,149**
	Stopnja pomembnosti (p)	0,758	0,003
stabilna in redna plača	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,183*	0,065
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,207
različne ugodnosti	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,187**	-0,074
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,153
dodatna izobraževanja in usposabljanja	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,110*	-,104*
	Stopnja pomembnosti (p)	0,033	0,044
osebni razvoj in razvoj kariere	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,121*	-,148**
	Stopnja pomembnosti (p)	0,019	0,004
zanimivo delo	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,233**	-0,057
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,271
fleksibilno delo in delavnik	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,136**	0,052
	Stopnja pomembnosti (p)	0,008	0,311
motiviranje s strani nadrejenega	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,110*	-0,01
	Stopnja pomembnosti (p)	0,033	0,847
dodatno pokojninsko zavarovanje	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,189**	0,092
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,073
upoštevanje predlogov	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,127*	0,045
	Stopnja pomembnosti (p)	0,014	0,383
varnost zaposlitve	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,136**	,152**
	Stopnja pomembnosti (p)	0,008	0,003
samostojnost pri delu in delo v timu	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-,113*	-0,058
	Stopnja pomembnosti (p)	0,028	0,263

* povezanost, statistično pomembna pri stopnji, nižji od 0,05

Stopnja linearne povezanosti je statistično značilna, vendar je šibka. Rezultati kažejo, da je največ kršitev psihološke pogodbe povezanih z identifikacijsko psihološko pogodbo ($p < 0,05$). Kot sva omenili, je negativna statistična povezanost šibka ($r = -0,1$ do $-0,2$).

Negativen r pomeni negativno statistično povezanost: na primer manj je zaposlenim zanimivo delo, višja je kršitev psihološke pogodbe. Bolj imajo anketiranci izražene značilnosti identifikacijske psihološke pogodbe, bolj čutijo kršitev pri naslednjih dejavnikih:

- zanimivo delo ($r = -0,233$),
- dodatno pokojninsko zavarovanje ($r = -0,189$),
- različne ugodnosti ($r = -0,187$),
- stabilna in redna plača ($r = -0,183$),
- fleksibilno delo in delavnik ($r = -0,136$),
- varnost zaposlitve ($r = -0,136$),
- možnost napredovanja v organizaciji ($r = -0,128$),
- upoštevanje predlogov ($r = -0,127$),
- osebni razvoj in razvoj kariere ($r = -0,121$),
- samostojnost pri delu in delo v timu ($r = -0,113$),
- dodatna izobraževanja in usposabljanja ($r = -0,110$),
- motiviranje s strani nadrejenega ($r = -0,110$).

Povezanosti med kalkulatивно psihološko pogodbo in stopnjo kršitev psihološke pogodbe pri percepciji zaposlenih na odnos organizacije ni. Lahko vidimo, da se kaže šibka povezanost normativne psihološke pogodbe in stopnja kršitev psihološke pogodbe ($p < 0,05$). Negativna statistična povezanost je šibka ($r = -0,1$). Negativen r pomeni negativno statistično povezanost: na primer manj je plača odvisna od uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, višja je kršitev psihološke pogodbe. Bolj imajo anketiranci izražene značilnosti normativne psihološke pogodbe, bolj čutijo kršitev pri:

- plači, odvisni od moje uspešnosti in učinkovitosti ($r = -0,149$),
- osebnem razvoju in razvoju kariere ($r = -0,148$),
- možnosti napredovanja v organizaciji ($r = -0,117$),
- dodatnem izobraževanju in usposabljanju ($r = -0,104$).

Pozitiven r pri normativni psihološki pogodbi pomeni pozitivno statistično povezanost: na primer bolj kot zaposleni čutijo varnost zaposlitve, manjša je kršitev psihološke pogodbe. Pozitivna statistična povezanost je šibka ($r = 0,1$ do $r = 0,04$). Bolj imajo anketiranci izražene značilnosti normativne psihološke pogodbe, manj čutijo kršitev pri:

- varnosti zaposlitve ($0,152$),
- dodatnem pokojninskem zavarovanju ($0,092$),
- stabilni in redni plači ($0,065$),
- fleksibilnem delu in delavniku ($0,052$),
- upoštevanju predlogov ($0,045$).

3.5.6 Povezanost motivacije in izbranih trditev v sklopu psihološke pogodbe, ki izražajo motiviranost zaposlenih

Kot sva že omenili, sva pri vprašalniku za analizo psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo iz 18 trditev določili 4 trditve, ki po najinih lastnih občutkih najbolj izražajo motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Izbrane trditve so: odličnost dosegam ne glede na lastne koristi, čutim, da živim in delam za organizacijo, stalno učenje je zame izjemno pomembno in ves čas iščem boljše pogoje dela.

Rezultati v Tabeli 39 kažejo, da obstaja šibka pozitivna statistična povezanost med motivacijo in trditvami, ki določajo psihološko pogodbo ($P < 0,05$). Bolj kot so anketiranci motivirani, bolj čutijo, da živijo in delajo za organizacijo ($r = 0,143$), zanje je bolj pomembno stalno učenje ($r = 0,136$) in pogostejše iščejo boljše pogoje dela ($r = 0,202$).

Trditve, da zaposleni ves čas išče boljše pogoje dela ($r = 0,202$), je oblika kalkulativne psihološke pogodbe. Statistična povezava z motiviranostjo zaposlenih je precej višja, in sicer glede na rezultate r preostalih trditev, ki so identifikacijske psihološke pogodbe: na primer zaposleni odličnost dosegam ne glede na lastne koristi ($r = 0,017$).

Tabela 39: Povezanost motivacije in izbranih trditev v sklopu psihološke pogodbe

		Motivacija	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	Čutim, da živim in delam za organizacijo.	Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	Ves čas iščem boljše pogoje dela.
Motivacija	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	1				
	Stopnja pomembnosti (p)					
Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	0,017	1			
	Stopnja pomembnosti (p)	0,731				
Čutim, da živim in delam za organizacijo.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	,143**	,220**	1		
	Stopnja pomembnosti (p)	0,005	0,000			
Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	,136**	,311**	,269**	1	
	Stopnja pomembnosti (p)	0,007	0,000	0,000		
Ves čas iščem boljše pogoje dela.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	,202**	,172**	,147**	,342**	1
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,001	0,004	0,000	

3.5.7 Povezanost zavzetosti zaposlenih in motivacijskih dejavnikov ter nekaterih trditev v sklopu psihološke pogodbe, ki izražajo motiviranost zaposlenih

Podatki v Tabeli 40 kažejo, da ni statistično pomembne povezave med zavzetostjo in motiviranostjo anketirancev ($p > 0,05$). To sva nekako tudi pričakovali, saj so anketiranci v povprečju srednje motivirani ($\mu = 3,3$) in visoko motivirani ($\mu = 4,4$). Poleg tega je nezavzetih več kot 70 % anketirancev, kar predstavlja v Tabeli 33.

Tabela 40: Povezanost zavzetosti zaposlenih in motivacijskih dejavnikov

		Zavzetost	Motivacija
Zavzetost	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	1	
	Stopnja pomembnosti (p)		
	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	0,047	1
Motivacija	Stopnja pomembnosti (p)	0,353	

Preverili sva tudi, ali je zavzetost povezana z določenimi trditvami v sklopu psihološke pogodbe, ki izražajo motiviranost zaposlenih. V Tabeli 41 vidimo lahko, da se pozitivna statistična povezanost kaže med zavzetostjo in občutkom, da anketiranci živijo in delajo za organizacijo ter med pomembnostjo stalnega učenja ($p > 0,05$). Anketiranci, ki so se izkazali močno zavzeti, čutijo, da živijo in delajo za organizacijo ($r = 0,312$) in zanje je pomembno stalno učenje ($r = 0,147$).

Tabela 41: Povezanost zavzetosti in izbranih trditev v sklopu psihološke pogodbe

		Zavzetost	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	Čutim, da živim in delam za organizacijo.	Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	Ves čas iščem boljše pogoje dela.
Zavzetost	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	1				
	Stopnja pomembnosti (p)					
Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	0,056	1			
	Stopnja pomembnosti (p)	0,268				
Čutim, da živim in delam za organizacijo.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	,312**	,220**	1		
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,000			
Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	,147**	,311**	,269**	1	
	Stopnja pomembnosti (p)	0,004	0,000	0,000		
Ves čas iščem boljše pogoje dela.	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	-0,026	,172**	,147**	,342**	1
	Stopnja pomembnosti (p)	0,608	0,001	0,004	0,000	

Iz rezultatov lahko sklepava, da zaposleni radi hodijo v službo in da dobro mislijo o organizaciji ter jo predstavljajo javnosti. Obe organizaciji poudarjata prijaznost zaposlenih do sodelavcev in strank. Zaposleni se zavedajo, da je rezultat stalnega učenja in želja k učenju znanje, ki je intelektualni kapital vsakega posameznika. Glede na to, da zaposleni iščejo boljše pogoje dela v organizaciji, vodi ta trditev k večji zaposljivosti, k čemur stremi vsak delavec. Vodstveni kader naj se osredini na ohranitev takega stanja v organizaciji in na to vpliva pri zaposlenih; o tem govoriva pri predlogih za izboljšavo.

3.5.8 Povezanost psihološke pogodbe in demografskih značilnosti

S Pearsonovim koeficientom korelacije preverjava povezanost med oblikami psiholoških pogodb in nekaterimi demografskimi podatki. To so: starost, funkcija v organizaciji, dokončana izobrazba, delovna doba in organizacija. Negativna statistična povezanost se kaže med identifikacijsko psihološko pogodbo in organizacijo ($r = -0,203$, $p = 0,000$). Pozitivna statistična povezava se kaže tudi med identifikacijsko psihološko pogodbo in funkcijo anketirancev ($r = 0,161$, $p = 0,002$).

Tabela 42: Povezanost psihološke pogodbe in demografskih podatkov

		Identifik. pogodba	Kalkulat. pogodba	Normat. pogodba	Organizacija	Starostna skupina	Funkcija	Izobrazba	Delovna doba
Identifik. pogodba	Pearsonov korel. koeficient (r)	1							
	Stopnja pomembnosti (p)								
Kalkulat. pogodba	Pearsonov korel. koeficient (r)	,484*	1						
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000							
Normat. pogodba	Pearsonov korel. koeficient (r)	,246*	0,037	1					
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,467						
Organizacija	Pearsonov korel. koeficient (r)	-,203*	-0,093	0,062	1				
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,066	0,222					
Starostna skupina	Pearsonov korel. koeficient (r)	0,061	-0,088	-0,009	-,273*	1			
	Stopnja pomembnosti (p)	0,229	0,081	0,865	0,000				
Funkcija	Pearsonov korel. koeficient (r)	,161*	0,087	-0,099	-,260*	,165*	1		
	Stopnja pomembnosti (p)	0,002	0,092	0,053	0,000	0,001			
Izobrazba	Pearsonov korel. koeficient (r)	,130*	0,075	-,166*	-0,082	-0,097	,217*	1	
	Stopnja pomembnosti (p)	0,010	0,138	0,001	0,106	0,055	0,000		
Delovna doba	Pearsonov korel. koeficient (r)	0,051	-,164*	,149*	-,360*	,666*	,199*	-,167**	1
	Stopnja pomembnosti (p)	0,311	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,001	

* povezanost, statistično pomembna pri stopnji, nižji od 0,05

Izobrazba anketirancev je pozitivno povezana z identifikacijsko ($r = 0,130$, $p = 0,010$) in negativno povezana z normativno ($r = -0,166$, $p = 0,001$) psihološko pogodbo. Delovna doba je negativno povezana s kalkulatивно ($r = -0,164$, $p = 0,001$) in pozitivno povezana z normativno ($r = 0,149$, $p = 0,003$) psihološko pogodbo. Statistično pomembnih povezav med starostjo anketirancev in psihološkimi pogodbami nisva ugotovili ($p > 0,05$).

V nadaljevanju bomo pri preverjanju hipotez z analizami variance in t-testi primerjali še povprečja med psihološkimi pogodbami in demografskimi podatki.

3.6 Preverjanje hipotez

Na osnovi raziskovalnega problema, definiranih ciljev raziskovanja in postavljenih hipotez iz rezultatov raziskave opredeljene hipoteze ovzręeva oziroma potrdiva z interpretacijo. Vse hipoteze izvirajo iz dognanj strokovnjakov izbranega področja in so teoretično podkrepljene v prvem delu najine naloge.

H1: Glede na to, da se obe obravnavani podjetji ukvarjata s storitveno dejavnostjo, večjih razlik v prevladujoči obliki psihološke pogodbe ne predvidevava.

Rezultati kažejo, da se anketiranci obeh organizacij v povprečju najbolj strinjajo s trditvami, ki merijo identifikacijsko psihološko pogodbo. Ob stopnji tveganja manj kot 0,05 lahko trdim, da se zaposleni v Trgovini ($\mu = 4,1$) v povprečju bolj strinjajo s trditvami identifikacijske psihološke pogodbe kot zaposleni v Banki ($\mu = 3,8$). Prvo hipotezo potrdiva, saj ni razlik v prevladujoči obliki psihološke pogodbe.

Tabela 43: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe

	Trgovina (μ)	Banka (μ)	t	p
Identifikacijska psihološka pogodba	4,1	3,8	3,862	0,000*
Kalkulativna psihološka pogodba	3,5	3,4	1,796	0,066
Normativna psihološka pogodba	3,5	3,6	-1,224	0,222

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

S hipotezo potrjujeva, da večjih razlik v prevladujoči obliki psihološke pogodbe, ki je v obeh storitvenih organizacijah identifikacijska, ne predvidevava, ker so značilnosti percepcije in odnosa zaposlenih podobne, kot jih ima identifikacijska oblika psihološke pogodbe. Rezultati analize kažejo, da so zaposleni obeh organizacij tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo. Ker se z organizacijo identificirajo, z njo čutijo in živijo, so njihovi cilji identični ciljem organizacije. Resno prevzemajo odgovornost do dela, za rezultate, so točni in natančni. Čutijo, da je uspeh in neuspeh organizacije obenem

njihov uspeh in neuspeh, zato nemalokrat občutijo, da pomembno prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Ker se zelo poistovetijo z organizacijo, poraz razumejo kot osebni poraz in enako velja za uspeh. Stremijo k inovativnosti, prodornosti, razvijanju in uporabi kreativnosti pri uspešnosti organizacije. Pri vsem je zanje pomemben lasten doprinos. Poistovetijo se z organizacijo, ker se zanjo žrtvujejo, ji posvečajo veliko pozornosti, vlagajo lastne napore, znanje in velikokrat tudi prosti čas v uspeh organizacije. Za skupno korist in korist podjetja so se pripravljene marsičemu odpovedati. Ko sta obe organizaciji »doživeli« zdužitev in prevzem, so se zaposleni izkazali kot pripadni, zanesljivi in pripravljene sodelovati za skupen cilj.

Kot je značilno za identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, se zaposlenih v obeh organizacijah ne more pritegniti z denarnimi nagradami. Zadovoljni so ob novih izzivih, razvijanju novih poti, produktov ali storitev. Motivira jih javna pohvala za odlično prizadevanje k uspešnosti organizacije. Visoka pričakovanja imajo pri osebnem in kariernem razvoju, in sicer z možnostjo napredovanja. V obeh organizacijah je veliko zakonske podlage, veliko navodil za poslovanje, zato so zaposleni ves čas v pogonu, želijo si pridobiti znanja z novih področjih, ki jih zahteva delo, zato se želijo intenzivno izobraževati in se usposabljanja ter imajo do tega dober odnos. Pripravljene so na delitev znanja, dobrih praks, možnost rotiranja – vse za lastno zadovoljstvo in korist organizacije. Organizaciji je tovrstne zaposlene izziv nagraditi. Nagradjuje jih z zajtrki z nadrejenimi, kjer se jih javno izpostavi in predstavi njihove dosežke, ponudi jim izobraževanje po njihovi meri in želji, organizira druženja z adrenalinom itd. Ker gre za inovativne in samoiniciativne ljudi, velikokrat sami predstavijo svoje želje.

Zaposleni želijo, da se njihov karierni razvoj obravnava individualno, celostno, s poudarki na njihovem osebnem razvoju. Vodja mora uporabljati veščine vodenja, ki so zanje zahtevnejše, in skrbno pripravljati letne razgovore s predlogi za napredovanje. Vodja mora biti vedno korak pred zaposlenimi, če želi biti spoštovan in upoštevan kot vodja. S tem se vsi sistematično razvijajo in spremljajo ter usmerjajo njihov uspeh po karierni lestvici. Poleg zanimivega in inovativnega dela želijo imeti ti zaposleni odprto, jasno in demokratično naravnano komunikacijo. Velikokrat tudi želijo voditi skupino, projekte in nastopati pred množico. Njihov odnos do sodelavcev in strank je posloven, profesionalen in etičen.

H2a: V določeni starostni skupini prevladuje ista oblika psihološke pogodbe; med starostnimi skupinami bodo razlike v obliki prevladujoče psihološke pogodbe.

Predvidevali sva, da se glede na različne starostne skupine, prisotne v Trgovini in Banki, oblikujejo različne psihološke pogodbe. Iz analize ugotavlja, da se statistično pomembne razlike kažejo le pri kalkulatívni psihološki pogodbi, pri kateri izstopajo povprečne vrednosti pri starih od 36 do 45 let ($\mu = 3,6$) in starejših od 46 let ($\mu = 3,4$ in $\mu = 3,3$): ti se manj strinjajo s trditvami, ki merijo kalkulatívno psihološko pogodbo. Statistično

pomembnih razlik med starostnimi skupinami ni, saj pri vseh skupinah prevladuje identifikacijska pogodba ($\mu > 3,9$). Drugo hipotezo bova zavrnili.

Tabela 44: Prevladujoča oblika psihološke pogodbe glede na starost

		26–35 let (μ)	36–45 let (μ)	46–55 let (μ)	56 let ali več (μ)	F	p
Identifikacijska	psihološka	3,9	4,1	4,0	3,9	2,099	0,100
Kalkulativna	psihološka	3,5	3,6	3,4	3,3	2,820	0,039*
Normativna	psihološka	3,6	3,6	3,6	3,4	0,894	0,444

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Iz teorije razberemo, da je identifikacijska oblika psihološkega sporazuma na eni strani najbolj pogosta pri mladih in ambicioznih posameznikih generacije Y, na drugi strani pa pri posameznikih starejše generacije otrok blaginje, saj imajo dolgoletne delovne izkušnje in znanje. V primeru obravnavanih organizacij ugotavlja, da so se anketiranci vseh starostnih skupin poistovetili z eno samo obliko psihološke pogodbe, to je z identifikacijsko.

H2b: Vodje imajo bolj izražene značilnosti kalkulatивne psihološke pogodbe kot zaposleni, ki ne vodijo.

V hipotezi predvidevava, da pri vodilnem kadru odnos med zaposlenim in organizacijo temelji bolj na medsebojnih koristih in pridobitvah, vodilne kadre bolj motivirajo denarne nagrade, plača ter možnost njihovega razvoja preko izobraževanj in usposabljanja kot ostale zaposlene. Predvidevava, da vodilni kadri bolj kot njihovi podrejeni preučujejo lastne koristi in pridobitve ne le s stroškovnega in z denarnega vidika, temveč pogosto tudi za možnost pridobivanja, uporabe ter unovčenja znanj in izkušenj. Zaposlene, ki imajo prevladujočo kalkulatивno obliko psihološke pogodbe, je lažje motivirati kot zaposlene z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe.

S še sprejemljivo stopnjo pomembnosti ($p = 0,058$) lahko trdimo, da imajo v najinem primeru vodstveni kadri ($\mu = 3,6$) v povprečju malce bolj izražene značilnosti kalkulatивne psihološke pogodbe kot preostali, ki ne vodijo ($\mu = 3,5$). Hipotezo bova potrdili. Vodstveni kadri ($\mu = 4,2$) se v primerjavi z ostalimi, ki ne vodijo ($\mu = 3,9$), bolj izrazito kot s kalkulatивno pogodbo strinjajo s trditvami identifikacijske pogodbe ($p < 0,05$).

Tabela 45: Oblika psihološke pogodbe glede funkcijo zaposlenih

	Samostojni strokovni kader (μ)	Vodstveni kader (μ)	t-test	p
Identifikacijska psihološka pogodba	3,9	4,2	- 3,171	0,002*
Kalkulativna psihološka pogodba	3,5	3,6	- 1,908	0,058*
Normativna psihološka pogodba	3,6	3,5	1,938	0,053*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

H2c: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe imajo prevladujočo kalkulatивно psihološko pogodbo.

V najini hipotezi predvidevava, da se zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe identificirajo s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe. Če za osebe z višjo stopnjo izobrazbe velja, da skrbijo za stalno nadgrajevanje lastnih znanj in sposobnosti, močno izražajo težnjo po lastnem napredku, razvoju in rasti, so strokovni in profesionalni pri opravljanju del in nalog, potem lahko sklepava, da imajo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe prevladujočo kalkulatивно psihološko pogodbo.

Zaposleni s kalkulatивно psihološko pogodbo gledajo s pridobitvenega vidika, zato so pripravljeni na doseganje višjih ciljev pri delu, višjo stopnjo kvalitete in kvantitete dela, prevzemanje novih projektov, stremijo k odličnosti – posebno, ko so že bili motivirani z višjo plačo. Kot navaja Wellin (2007, str. 35), se zaposlene s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe lahko motivira tudi z drugimi motivatorji, ki niso nujno povezani z denarjem, kot na primer možnost pridobivanja znanj in drugih pomembnih kompetenc z omogočanjem kvalitetnega razvoja v organizaciji, napredovanja in podobno. Velikokrat pa zaposleni s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe spremenijo svoja pričakovanja in zato se pojavi identifikacijska oblika psihološke pogodbe.

Rezultati v Tabeli 46 kažejo, da se vsi anketiranci, ne glede na stopnjo izobrazbe, v povprečju najbolj strinjajo s trditvami identifikacijske psihološke pogodbe ($\mu > 3,9$). Prevladujoča psihološka pogodba pri višje izobraženih je identifikacijska, zato bova hipotezo zavrnili. Statistično pomembne razlike pa se kažejo pri identifikacijski psihološki pogodbi, kjer se z njo bolj strinjajo tisti s VII. stopnjo ($\mu = 4,1$) v primerjavi z anketiranci s VI. stopnjo ($\mu = 3,9$) izobrazbe. Normativna pogodba je bolj izrazita med tistimi z nižjo stopnjo izobrazbe ($\mu = 3,7$) kot med anketiranci s VII. stopnjo izobrazbe ($\mu = 3,5$).

Tabela 46: Oblika psihološke pogodbe glede na stopnjo izobrazbe

	do V. stopnje (μ)	VI. stopnja (μ)	VII. stopnja (μ)	F	p
Identifikacijska psihološka pogodba	4,0	3,9	4,1	6,152	0,002*
Kalkulativna psihološka pogodba	3,5	3,4	3,6	2,266	0,105
Normativna psihološka pogodba	3,7	3,6	3,5	5,784	0,003*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

H2d: Zaposleni z daljšim stažem v podjetju izkazujejo normativno psihološko pogodbo.

Značilnost normativne psihološke pogodbe je, da zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji in so ji lojalnejši ter jo gledajo s ponosom. V njej so zaposleni že vrsto let in si tudi pripisujejo določene zasluge za uspešnost. Ker so že vrsto let zaposleni pri enem delodajalcu in so lahko v starostni strukturi X ali so celo otroci blaginje, ne razmišljajo več, da bi menjali svoje področje dela, za katerega so se specializirali. Zaupajo sebi in organizaciji, zato ne želijo zamenjati delodajalca. Organizaciji dajejo občutek, da lahko računa na dolgoročno in trdno sodelovanje. Ker poznajo svoj lastni ritem dela, se ga držijo, saj so motivirani z občutkom varnosti zaposlitve ter z občutkom, da jih organizacija potrebuje. Ker so te značilnosti normativne psihološke pogodbe, predvidevava, da so to zaposleni z daljšim stažem v obeh organizacijah.

V Tabeli 47 ugotavlja, da vsi zaposleni v povprečju najbolj izkazujejo identifikacijsko psihološko pogodbo ($\mu > 3,9$) (ne glede na delovno dobo v organizaciji). Povprečne vrednosti pri normativni psihološki pogodbi z naraščanjem delovne dobe v organizaciji sorazmerno naraščajo ($\mu = 3,4$ do $3,7$), in sicer na račun zmanjševanja vrednosti pri kalkulativen psihološki pogodbi, vendar hipotezo kljub temu zavrneva.

Tabela 47: Oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo v organizaciji

	do 5 let (μ)	6 do 10 let (μ)	11 do 15 let (μ)	16 let ali več (μ)	F	p
Identifikacijska psihološka pogodba	4,0	4,0	3,9	4,0	0,881	0,451
Kalkulativna psihološka pogodba	3,7	3,6	3,5	3,4	3,672	0,012*
Normativna psihološka pogodba	3,4	3,5	3,6	3,7	3,014	0,030*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

H3: Pri bolj zavzetih in motiviranih zaposlenih prevladuje identifikacijska psihološka pogodba.

Motivacijske dejavnike sva združili v novo spremenljivko Motivacija. To sva naredili tako, da sva pri vsakem anketirancu sešteli vrednosti pri vseh motivacijskih dejavnikih in jih delili z njihovim številom, da sva dobili povprečno vrednost za spremenljivko Motivacija. Povprečna vrednost spremenljivke Motivacija je precej visoka ($\mu = 4,4$), iz česar lahko sklepava, da so zaposleni zelo motivirani.

Rezultati Pearsonovih koeficientov korelacije v Tabeli 48 kažejo, da sta zavzetost ($r = 0,275$, $p = 0,010$) in motivacija ($r = 0,209$, $p = 0,010$) pozitivno povezana z identifikacijsko psihološko pogodbo. Sklepamo lahko, da bolj kot so anketiranci zavzeti in motivirani za delo, bolj imajo izražene značilnosti identifikacijske psihološke pogodbe. Statistično pomembne povezave se kažejo tudi med zavzetostjo in motivacijo ter normativno psihološko pogodbo ($p < 0,05$) ter med motivacijo in kalkulatивно psihološko pogodbo ($p < 0,05$).

Tabela 48: Oblika psihološke pogodbe glede na delovno dobo v organizaciji

		Identifikacijska pogodba	Kalkulativna pogodba	Normativna pogodba	Zavzetost	Motivacija
Identifikacijska pogodba	Pearsonov korel. koeficient (r)	1				
	Stopnja pomembnosti (p)					
	Pearsonov korel. koeficient (r)	,484*	1			
Kalkulativna pogodba	Stopnja pomembnosti (p)	0,000				
	Pearsonov korel. koeficient (r)	,246*	0,037	1		
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,467			
Normativna pogodba	Pearsonov korel. koeficient (r)	,275*	0,094	,157*	1	
	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,062	0,002		
	Pearsonov korel. koeficient (r)	,209*	,233*	,152*	0,047	1
Zavzetost	Stopnja pomembnosti (p)	0,000	0,000	0,003	0,353	
	Pearsonov korel. koeficient (r)					
	Stopnja pomembnosti (p)					
Motivacija	Pearsonov korel. koeficient (r)					
	Stopnja pomembnosti (p)					
	Pearsonov korel. koeficient (r)					

* povezanost, statistično pomembna pri stopnji, nižji od 0,05

V nadaljevanju sva spremenljivko Motivacija kategorizirali, da bi lahko primerjali povprečja med različnimi kategorijami motiviranosti in zavzetosti med psihološkimi pogodbami. Dobili sva naslednje kategorije motiviranosti: aktivno nemotivirani ($\mu < 2,59$),

motivirani ($\mu = 2,6-3,89$) in visoko motivirani ($\mu > 3,9$). V Tabeli 49 lahko vidimo, da v kategoriji med nemotiviranimi ni nobenega anketiranca. Velika večina (91,3 %) je visoko motiviranih, delež motiviranih pa je 8,7-odstoten. Kot sva že omenili in vidiva v Tabeli 50, med anketiranci prevladuje delež nezavzetih (69,5 %), sledijo jim zavzeti s 24,4 %, najmanj pa je aktivno nezavzetih (6,1 %).

Tabela 49: Kategorije motiviranosti

	Kategorije (μ)	N	Odstotek (%)
nemotivirani	manj kot 2,59	0	0
motivirani	med 2,6 in 3,89	34	8,7
visoko motivirani	več kot 3,9	356	91,3
	Skupaj	390	100

Tabela 50: Kategorije zavzetosti

	Kategorije zavzetosti po Gallupu (μ)	N	Skupaj (%)
aktivno nezavzeti	manj kot 2,5	24	6,1
nezavzeti	med 2,5 in 3,7	271	69,5
zavzeti	več kot 3,7	95	24,4
	Skupaj	390	100

Rezultati analize variance (ANOVA) in t-testa, kar je razvidno v Tabeli 51 in Tabeli 52, kažejo, da se zavzeti ($\mu = 4,2$) in visoko motivirani ($\mu = 4$) zaposleni v povprečju najbolj strinjajo s trditvami identifikacijske psihološke pogodbe. Vidimo pa lahko, da imajo tudi manj zavzeti in motivirani najvišja povprečja pri identifikacijski psihološki pogodbi. Tretjo hipotezo bova potrdili.

Tabela 51: Zavzetost in identifikacijska psihološka pogodba

	Aktivno nezavzeti (μ)	Nezavzeti (μ)	Zavzeti (μ)	F	p
Identifikacijska psihološka pogodba	3,8	3,9	4,2	9,046	0,000*
Kalkulativna psihološka pogodba	3,5	3,5	3,5	0,522	0,594
Normativna psihološka pogodba	3,4	3,5	3,7	3,881	0,021*

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

Tabela 52: Motiviranost in identifikacijska psihološka pogodba

	Motivirani (μ)	Visoko motivirani (μ)	t	p
Identifikacijska psihološka pogodba	3,7	4,0	– 2,802	0,005*
Kalkulativna psihološka pogodba	3,3	3,5	– 2,068	0,039*
Normativna psihološka pogodba	3,5	3,6	– 0,718	0,473

μ – aritmetična sredina

* statistično pomembne razlike pri stopnji, nižji od 0,05

4. SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVIRANOSTI S POMOČJO PSIHOLOŠKE POGODBE

Glavne ugotovitve raziskave so, da v obeh organizacijah prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe in da tudi med starostnimi skupinami, višjo stopnjo izobrazbo, daljšo delovno dobo v organizacijah in pri bolj zavzetih ter motiviranih zaposlenih prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe. Vodstveni kader, ki vodi vsaj enega ali več sodelavcev, ima bolj izražene značilnosti kalkulativne oblike psihološke pogodbe. Percepcija zaposlenih kaže odstopanja, ki jih zaposleni v obeh organizacijah zaznajo kot kršitev, in sicer pri trditvah enake možnosti za vse in plača, odvisna od moje uspešnosti in učinkovitosti ter možnost napredovanja v organizaciji. Po Gallupovi kategoriji zavzetosti je v obeh organizacijah največ nezavzetih zaposlenih. Po kategoriji motiviranosti je v obeh organizacijah največ visoko motiviranih.

Rezultati nekaterih trditev v sklopu psihološke pogodbe kažejo motiviranost zaposlenih za delo, na primer pri povprečni vrednosti se v povprečju anketiranci visoko strinjajo s trditvami: odličnost dosegam ne glede na lastne koristi in stalno učenje je zame izjemno pomembno, čutim, da živim in delam za organizacijo, ki so trditve identifikacijske psihološke pogodbe. Trditev ves čas iščem boljše pogoje dela, s katero se anketiranci v povprečju srednje visoko strinjajo, je trditev kalkulativne psihološke pogodbe. Ker sklepava, da zaposleni radi hodijo v službo in da dobro mislijo o organizaciji ter jo predstavljajo javnosti, želiva, da se takšno stanje ohrani ali celo izboljša, zato predlagava, naj se vodstveni kader osredotoči na tisto, na kar lahko vpliva pri zaposlenih v povezavi s psihološko pogodbo. S hipotezo 1 potrjujeva, da večjih razlik v prevladujoči obliki psihološke pogodbe, ki je v obeh storitvenih organizacijah identifikacijska, ne predvidevava, in predstavlja, kaj vodstveni kader lahko naredi za ohranitev in izboljšavo stanja motiviranosti za delo zaposlenih.

Svetujeva, naj se vodstveni kader osredinja na spremembe in preureditve dela zaposlenih, da bodo dejavniki motiviranja prišli do izraza v povezavi z obliko identifikacijske psihološke pogodbe delavcev. Širijo naj področje obsega dela, prerazporejajo delovna opravila, obogatijo delo zaposlenim, prilagodijo zahtevnost dela posameznim delavcem in ustvarjajo pozitivno klimo. Pri tem mora vodstveni kader načine motiviranja prilagoditi delavcem in okolju, v katerem delajo. Delavce morajo zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pomembno in kaj radi delajo. Na tak način organizacija prispeva k ustvarjanju motivacije, zavzetosti, zadovoljstva, uspešnosti in učinkovitosti.

Management človeških virov je kompleksen proces, ki zahteva od managerja, da vsakega zaposlenega obravnava na individualen način, saj lahko le tako pričakuje njegovo popolno predanost delu. Zavzetost zaposlenih je sorazmerno mlado področje, zgrajeno na temeljih prejšnjih konceptov, kot so zadovoljstvo pri delu, predanost zaposlenih in vedenje, usmerjeno v organizacijo. Na ustrezno zavzetost zaposlenih vplivajo tudi delovno okolje, pogoji dela in zaposlovanje ustreznega kadra na ustrezna delovna mesta v organizaciji, na katerih posamezniki lahko pokažejo svojo sposobnost in kompetenčnost. Osebo zavzetost lahko povečujemo z zadovoljevanjem psiholoških potreb in pričakovanj, saj zadovoljevanje teh potreb omogoča osebni in strokovni razvoj zaposlenih. Z doseganjem uspešnih rezultatov in zastavljenih ciljev lahko pričakujemo visoko raven njihove zavzetosti. Naloga vodstvenih kadrov je dobro poznavanje svojih zaposlenih, ki jih vodijo, in individualna obravnava vsakega zaposlenega. Pri tem bi jim pomagalo poznavanje, kakšno obliko psihološke pogodbe ima vsak zaposleni. Možnost merjenja oblike psiholoških pogodb je vprašalnik, ki ga izpolni vsak zaposleni ter meri vrsto in obliko psihološkega odnosa. Predlagava, da management s pomočjo Vprašalnika za analizo psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo ugotovi, kakšno obliko psihološke pogodbe ima posameznik. Rezultati se uporabljajo v dobro zaposlenega, da bi vodstveni kader izboljšal kakovost vodenja glede na obliko psihološke pogodbe.

V primeru nemotiviranih in nezavzetih zaposlenih, ki občutijo kršitev psihološke pogodbe, je organizacija pred veliko dilemo, in sicer kako pristopiti k njim oziroma na kakšen način ravnati z zaposlenimi, da se bo povečala predanost, da bodo zaposleni s ponosom hodili na delo in širili pozitivno klimo znotraj in zunaj organizacije ter nenazadnje, da bodo postali zavzeti, učinkoviti in uspešni pri svojem delu. Zaposleni v obeh obravnavanih organizacijah z več kot 90 % kažejo sorazmerno visoko motiviranost, hkrati pa nizko zavzetost izkazuje 75 % anketiranih. Kot navaja Gruban (2010), je motiviranost šele druga stopnja v petstopenjski piramidi, na vrhu katere je zavzetost. Tako Trgovina kot Banka morata skrbeti za ohranjanje visoke motiviranosti zaposlenih, kar pa je le predpogoj, da se lahko management začne fokusirati na aktivnosti in dejanja, ki bodo vplivala na povečanje predanosti, okrepitev ponosa in zavzetosti.

Organizacija pri izboru strategij ravnanja oziroma manageriranja zaposlenih lahko izbira med različnimi dobrimi praksami, ki z različnih aspektov vplivajo na razvoj zaposlenih.

Za povečanje zavzetosti zaposlenih Gallup (2013) organizacijam svetuje, naj si pomagajo s strategijo treh stebrov:

1. Ljudje: Izberite, najemite ali zaposlite prave ljudi.
2. Kompetence: Razvijajte prednosti, znanje zaposlenih.
3. Okolje: Okrepite dobro počutje zaposlenih.

Glede na rezultate najinega anketnega vprašalnika sva opredelili 5 usmeritev, ki veljajo tako za Trgovino kot tudi za Banko:

1. Zaposlovanje in varnost zaposlitve

V času gospodarskih kriz in neprestanih sprememb organizacije mnogokrat konkurenčnost dosegajo z zniževanjem stroškov na račun zmanjšanja števila zaposlenih. Zagotovo lahko trdimo, da je takšen ukrep učinkovit lahko le kratkoročno. Zmanjšano število zaposlenih zahteva tudi prilagoditev poslovnih procesov in prilagoditev vodenja, čemur navadno krizni management ne daje posebnega poudarka. Hkrati ima takšen ukrep nehoti tudi vpliv na zaposlene, ki ostanejo v organizaciji. Kot navaja Zupanova (2001), se pojavi t. i. »učinek preživelih« (angl. *survivor's effect*), ki zmanjšuje njihovo motiviranost, inovativnost in nagnjenost k tveganju ter tako zmanjšuje konkurenčno sposobnost organizacije. Tako Trgovino kot Banko so v zadnjem letu zaznamovale velike spremembe, Trgovina s spremembo lastništva in Banka s pripojitvijo sta bili v stalni negotovosti, kar se odraža tudi pri zaposlenih v obeh organizacijah, saj so v svojih izjavah izrazili potrebo po večji varnosti zaposlitve. Zanimiva ugotovitev je, da je v Banki absolutna razlika med pričakovano in nudeno varnostjo zaposlitve v višini 1,5 višja kot v Trgovini z vrednostjo 1. To bi težko pričakovali glede na to, da se je Banka ob pripojitvi trudila, da bi aktivno vključila vse zaposlene in tako izvedla izobraževanja za razvoj zaposlenih za nemoteno delo v združeni banki. Takšno stanje lahko izhaja iz različnih razlogov, kot na primer hitrejše ukrepanje ob pripojitvi, slabša komunikacija in podajanje informacij s strani vodstva, kar se lahko kaže v povečanem občutku negotovosti.

Gallupovi raziskovalci so v različnih raziskavah ugotovili, da je način kadrovanja neposredno povezan z zavzetostjo zaposlenih (Gallup, 2013). Neprofesionalni načini kadrovanja, kot sta na primer zaposlovanje po poznanstvih ter zaposlovanje nekompetentnih in neizkušenih na ključna delovna mesta, pripeljejo do negativnih reakcij zavzetosti obstoječih zaposlenih ter posledično do zmanjšanja motivacije in pripadnosti organizaciji.

Ob potrebi novih kadrovskih moči organizacija lahko izbira na internem trgu, kar pomeni, da izbira med obstoječimi zaposlenimi s prerazporeditvijo z drugih področij in znotraj sektorjev z napredovanjem ali pa se zanese na zunanji trg dela. V kriznih časih, ko se organizacija bori s stroškovno učinkovitostjo, optimizacijo in racionalizacijo poslovanja,

organizacije pogostejše izbirajo interno, kar ima svoje prednosti in slabosti. Obstoječi zaposleni poznajo svoje sodelavce, cilje in strategijo organizacije ter vedo, kaj lahko pričakujejo od organizacije, ni potrebnega obsežnejšega spoznavanja in uvajanja v organizacijo. Hkrati so lahko preveč involvirani v strukturo in sistem, težje pridobijo avtoriteto in morda ne razpolagajo s potrebnimi znanji. Vseeno je interno prezaposlovanje lahko učinkovito sredstvo motiviranja, seveda pa organizacijo takšna strategija zaposlovanja zavezuje, da se osredinja na izvajanje dodatnih izobraževanj in treningov ter oblikovanje kariernega razvoja posameznika.

Varnost zaposlitve zaposleni občutijo tudi glede na obliko delovnega razmerja. V obeh organizacijah še vedno prevladuje redna zaposlitev za nedoločen čas, ostali zaposleni v Banki predstavljajo 5,6 %, v Trgovini pa le 1,7 %. Organizacija lahko v času nestabilnih gospodarskih razmer uporablja različne oblike zaposlovanja, kot so zaposlitev za določen čas, agencijski najem, študentsko delo, najem zunanjih izvajalcev ipd. Zaposlenim za nedoločen čas organizacija zagotavlja večjo varnost zaposlitve in jim z izobraževanjem ter dodatnim usposabljanjem omogoča nadaljnji razvoj; ostale oblike delovnega razmerja organizacije uporabljajo ob povečanem obsegu dela, kot so sezona, zaključek poslovnega leta, odpiranje novih organizacijskih enot, širjenje na nove trge ipd. Poleg tega ima organizacija tudi možnost drugačnega reguliranja delovnega časa, s katerim zmanjša zniževanje števila zaposlenih in omili odpuščanja, kot na primer skrajšani delovni čas. V razvitih državah se vse bolj uveljavlja koncept zaposljivosti (angl. *employability*), s katerim organizacija omogoči zaposlenim različna izobraževanja in usposabljanja ter jim tako zagotavlja posredno varnost zaposlitve. Organizacija zaposlenim omogoča večjo možnost pridobitve nove zaposlitve in večjo konkurenčnost na trgu, če bi zaradi takšnih ali drugačnih razlogov morali zapustiti organizacijo (Waterman et al., 1994).

2. Oprelitev kariere poti in ciljno izobraževanje zaposlenih

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni v Trgovini in Banki pričakujejo več možnosti napredovanja v organizaciji in želijo tako osebni kot tudi strokovni razvoj. Začrtana karierna pot zaposlenemu pomeni nagrado, ki ga zavezuje, da ostane v organizaciji. Organizacija se mora odločiti, ali bo razvijala ozko ali široko karierno pot posameznika ob začetku nastopa na delovnem mestu. Široka karierna pot omogoča zaposlenim več priložnosti, saj široka paleta pridobljenih znanj posamezniku omogoča, da zaseda različna delovna mesta ter da je v organizaciji bolj prepoznaven in izpostavljen. Široka karierna pot ima dolgoročno večji učinek pri spodbujanju in motiviranju, ozka karierna pot pa pomeni večjo specializacijo na posameznem področju z omejenim splošnim znanjem in je lahko učinkovita pri spodbujanju zaposlenih kratkoročno. Pri oblikovanju strategije mora organizacija oblikovati kombinacijo obeh in določiti karierno pot individualno za posameznega zaposlenega. Široka karierna pot pomeni večjo konkurenčno prednost in lažje pridobivanje zaposlitve posameznika na internem in tudi

na eksternem trgu dela.

Kljub temu da Trgovina in Banka vsako leto veliko časa in denarnih sredstev namenita za izobraževanje, zaposleni čutijo kršenje psihološke pogodbe na področju možnosti za učenje in razvoj. Priložnost za osebni razvoj ter možnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj pričakujejo predvsem zaposleni, stari do 45 let, in zaposleni, ki imajo v organizaciji do 5 let delovne dobe. Organizacija lahko prilagaja izobraževanje skupinam in posameznikom, klasična izobraževanja v obliki seminarjev in konferenc niso več aktualna, bolj so zaželeni novejši pristopi, kot so učenje na daljavo, e-izobraževanje, interaktivne delavnice in interno širjenje znanja med sodelavci. Ti pristopi so za organizacijo tudi stroškovno in časovno bolj učinkoviti. Z internim izobraževanjem oziroma interno izmenjavo znanj med sodelavci organizacija spodbuja in potencira njihovo medsebojno komuniciranje, ki velikokrat pripelje tudi do neformalnega druženja, kar se pozitivno odraža v zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih.

Iz rezultatov raziskave zavzetosti v Prilogi 7 je razbrati veliko razpršenost odgovorov pri trditvah v zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke, v zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku ter nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju. Iz tega lahko sklepava, da je med zaposlenimi velika razlika pri dojemanju vertikalne komunikacije, predvsem nadrejenih do podrejenega, in z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da so takšni odgovori tudi rezultat različnega načina vodenja. Številni vodje uporabljajo različne prijeme za motiviranje, spodbujanje in komuniciranje s svojimi podrejenimi – nekateri svoje delo opravijo bolje, drugi slabše. Ni vsak dober vodja tudi dober strokovnjak in ni vsak dober strokovnjak tudi dober vodja. Izbor managementa ne sme temeljiti samo na znanju in sposobnosti, za dobrega managerja so pomembni čustvena inteligenca, odprtost in komunikativnost. Obema organizacijama svetujeva, naj več časa namenita motiviranju managementa, izvedeta ocenjevanje 360°, pri katerem bodo dobili jasno sliko, kako zaposleni zaznavajo svoje okolje, sodelavce in nadrejene, ter oblikujejo izobraževanje managerjev s poudarkom na delu in komunikaciji s podrejenimi.

3. Spodbujanje in motiviranje zaposlenih

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni v obeh organizacijah močno pogrešajo motivacijo in spodbujanje s strani organizacije in managementa. Rezultati prikazujejo, da anketiranci občutijo kršitev psihološke pogodbe, ker ne prejemajo pohval za dobro opravljeno delo ($\mu = 1,5$) oziroma tudi če jo prejemajo, je ne na takšen način in v takšnem obsegu, kot jo pričakujejo. Enako mnenje so izkazali v zadnjem delu raziskave o zavzetosti, saj največjo nezavzetost kaže njihova ocena trditve v zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke ($\mu = 2,6$), na drugem mestu nezavzetosti pa so izkazali s trditvijo v zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku ($\mu = 2,7$). Tudi med motivacijskimi dejavniki, ki so jih zaposleni

razvrstili po pomembnosti, so priznanje za dobro opravljeno delo uvrstili na visoko tretje mesto.

V Trgovini bi razloge za takšno reakcijo in občutke lahko iskali v neizvajanju letnih razgovorov. Še bolj je takšna zaznava zaposlenih prišla do izraza, ker so bili v preteklih letih deležni večjega poudarka in močnejše komunikacije nadrejenih s podrejenimi ter rednega izvajanja letnih razgovorov, na katerih so zaposleni lahko izrazili svoje mnenje in pričakovanja. Zanimivi so rezultati Banke, kjer navkljub izvajanju letnih razgovorov ter omogočanju dodatnih izobraževanj in usposabljanj zaposleni nimajo občutka, da ima organizacija načrt za njihov razvoj in napredek. Organizacija bi morala na letnih razgovorih zaposlene vprašati, kje bi želeli delati v organizaciji, in jih nato razporediti, da bi zaposleni imeli možnost spremeniti delovno področje. V okviru internega izbora zaposlenih organizacija pridobi njihovo zadovoljstvo, dvigne se motivacija in posledično tudi uspešnost.

V obeh organizacijah morajo posebno pozornost nameniti letnim razgovorom. V vprašalniku letnega razgovora je vprašanje, kje se zaposleni vidi v kratko- ali dolgoročno. Za organizacijo je ta podatek pomemben, ker s tem pridobi širši izbor internega kadrovanja ter spodbuja in motivira zaposlene. Zaposleni ima občutek, da napreduje.

Rezultati so pokazali, da so zavzeti ($\mu = 4,2$) in visoko motivirani ($\mu = 4,0$) zaposleni pripadniki identifikacijske psihološke pogodbe, kar sva potrdili tudi s teorijo. Raziskava zavzetosti zaposlenih v organizaciji je pokazala, kako zdravi sta organizaciji v svojem jedru. Kako naj organizacija obdrži visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih in zavzetih pri delovni dobi od 6 let naprej, glede na to, da imajo zaposleni identifikacijsko obliko psihološke pogodbe, in glede na to, da je starost lahko od 35 let naprej? Pri takšnih zaposlenih morajo odigrati pomembno vlogo nadrejeni vodje, ki vedo, da je poleg ustrezne nagrade potrebno ustvariti dobro klimo in delovno vzdušje v organizaciji. Nadrejeni vodja mora pri vsakem zaposlenem delati na osebnem in kariernem razvoju ter mu dati priložnost za napredovanje v organizaciji. Nuditi mu mora dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki bodo podkrepila znanje zaposlenega in s tem njegovo samozavest, samozaupanje, samoiniciativnost, drznost in prodornost. S tem bodo zaposleni stremeli k stalnem učenju in izpopolnjevanju – tako za lasten razvoj kot za razvoj organizacije. Zaposleni morajo čutiti, da imajo enake možnosti napredovanja kot njegovi sodelavci. Imeti morajo možnost fleksibilnega urnika in dela, ki ga mora nadrejeni skrbno spremljati.

Ko so zaposleni v organizaciji že določeno število let, sta varnost zaposlitve in stabilno ter redno plačilo zelo pomembna, zato mora biti poudarjen občutek varnosti zaposlitve. Zaposleni si želijo, da bi bili za dobro opravljeno delo pohvaljeni s strani nadrejenih, ker imajo nadrejeni nanje velik vpliv. Ob tem bodo čutili ponos ob uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter pripadnost. Nadrejeni bi morali bolj zavzeto spremljati predloge zaposlenih in jih upoštevati, ker s tem pridobivajo nove možnosti za razvoj organizacije.

Zaposleni so dnevno podvrženi stiku s strankami in z delovnimi procesi, pri katerih lahko ugotovijo pomanjkljivosti in jih nadgradijo s predlogi za izboljšave. Zaposlene je potrebno vprašati, če je zanje delo zanimivo, in jim nato ponuditi delo, ki jih pritegne. Ko prejmejo delo, ki se jim zdi zanimivejše, morajo pokazati zavzetost in motiviranost, da vodja pozitivno sprejme odločitev zaposlenega. Nadrejeni vodja mora dati zaposlenim možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah. Pri tem morajo zaposleni pojasniti, zakaj se jim posamezna odločitev zdi primerna kot sredstvo za odločanje. Zaposlenim je potrebno dati občutek samostojnosti, saj s tem pridobijo odgovornost za delo in rezultate, samozaupanje, postavljanje prioritet, lažje pa bodo sprejeli tudi manjše odločitve, za katere imajo pooblastila. Ob tem pridobijo tudi občutek ambicioznosti, kar jih stimulira pri iskanju vedno novih izzivov in priložnosti za uspeh. S tem, ko dobro opravijo svoje delo in so zanj pohvaljeni ter dobijo nagrado, dobijo samopotrditve z dobro opravljenimi nalogami in rezultati ter željo po vnovičnem doseganju želenih rezultatov in morebitnem napredovanju.

Z vsemi motivacijskimi ukrepi zaposleni pridobijo močno povezanost, identifikacijo z organizacijo in visoko stopnjo zaupanja. Z večjo odgovornostjo sprejemajo cilje in strategijo poslovanja ter se z njimi poistovetijo, saj jih vzamejo za svoje, ker si prizadevajo za rast, razvoj in uspešnost organizacije. Posledično so pri delu vztrajnejši in si prizadevajo za doseganje želenih rezultatov, kljub temu da v delo vlagajo veliko lastnih naporov, znanja in časa. Pridobijo stalen občutek, da je njihov prispevek k organizaciji vreden in pomemben. Trditve težko ločim poslovno in osebno življenje je značilna za identifikacijsko psihološko pogodbo in za mlade generacije Y, ki s polnim zanosom in z energijo vstopajo na trg dela, je v primerjavi s preostalimi trditvami psihološke pogodbe na srednji vrednosti ($\mu = 2,5$). Z vsemi motivacijski ukrepi bi se aritmetična sredina te trditve močno dvignila in dosegla raven trditve odličnost dosegam ne glede na lastne koristi in stalno učenje je zame izjemno pomembno ($\mu = 4,1$), najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj, varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni in stabilnost okolja je zame izjemno pomembna ($\mu = 4,2$).

Izpostavlja trditve dodatno pokojninsko zavarovanje iz vprašalnika percepcije zaposlenih v odnosu do organizacije, kjer rezultat pri Banki kaže kršitev (1,9) med dejansko nudi (2,5) in bi organizacija morala nuditi (4,4). Razlog rezultata je, da ima Banka v zadnjih dveh letih negativni poslovni izid in ni zavezana k plačevanju dodatnega pokojninskega zavarovanja zaposlenim. Zaposleni zato čutijo kršitev, ker so v preteklih letih prejeli redna mesečna vplačila. Pri Trgovini ni spremembe v percepciji zaposlenih med dejansko nudi in bi morala nuditi, saj jim Trgovina mesečno plačuje dodatno pokojninsko zavarovanje. Negativen r pomeni negativno statistično povezanost: na primer manj jim je zanimivo delo, višja je kršitev psihološke pogodbe. Bolj imajo zaposleni izražene značilnosti identifikacijske psihološke pogodbe, bolj čutijo kršitev pri dodatnem pokojninskem zavarovanju. Pearsonov koeficient korelacije ($-0,189$) kaže negativno statistično povezanost, ker s tem, ko Banka ne vplačuje dodatnega pokojninskega zavarovanja, krši psihološko pogodbo. Banki bi predlagali, da zaposlenim jasno

predstavijo pogoje plačevanja dodatnega pokojninskega zavarovanja, da zaposleni ne bi čutili kršitve. Banka jim mora tudi pojasniti, da je pozitiven poslovni izid rezultat uspešnosti organizacije, h kateri pripeva vsak zaposleni. S tem zaposleni čuti odgovornost, zavzetost, pripadnost in lojalnost do organizacije, da s svojim delom doprinese k dobrim poslovnim rezultatom.

4. Socializacija posameznika na delovnem mestu

Anketiranci v obeh organizacijah največjo kršitev občutijo pri izkazovanju pravičnosti in enakosti, saj izražajo veliko razliko med nudenimi in pričakovanimi možnostmi za vse. Zaposleni neprestano ocenjujejo ravnanje organizacije in managementa do sebe in do ostalih sodelavcev ter hkrati razmerje med vložkom in pridobljenimi nagradami za svoj trud in naprežanje pri delu. Če menijo, da so ta razmerja v neravnovesju, njihova reakcija vodi do spremembe vedenja in odnosa do organizacije, ki lahko pripelje celo do odhoda iz organizacije. Občutek neenakosti in nepravičnosti je lahko posledica omejene komunikacije, s katero organizacija zaposlenemu posreduje le omejena formalna pravila in procese. Zaposlenega seznani z organizacijsko kulturo in delovnim okoljem v manjšem obsegu, lahko bi rekli samo s tistim, kar je nujno za opravljanje dela. Tak način je lažji in cenejši kot zagotavljanje obsežne komunikacije, ki pomeni široko involviranje zaposlenega v delovno okolje. Rezultat omejenega vključevanja zaposlenega v delovno okolje bo verjetno pripeljalo do omejene psihološke zaveze in pripadnosti organizaciji ter s tem do manj predvidljivega obnašanja zaposlenega.

Organizacija bo dosegla večjo pripadnost zaposlenih z intenzivno socializacijo, jasnim komuniciranjem o vseh dejstvih, novostih in spremembah v organizaciji, zaposleni pa pričakujejo tudi povratno informacijo o individualnih in skupinskih izvedenih nalogah, o poslovnih rezultatih in o njihovi vlogi v organizaciji. Informirani zaposleni občutijo povezanost z organizacijo in imajo občutek, da jim organizacija zaupa, ter dosežejo visoko pripadnost. Socializacija se tako kot psihološka pogodba prične že pred nastopom dela v organizaciji, saj si posameznik ob pridobljenih informacijah vnaprej oblikuje mnenje o organizaciji in s tem občutkom nastopi delo.

5. Vključevanje zaposlenih pri odločanju

Zaposleni pričakujejo odprto komunikacijo z vsemi relevantnimi informacijami. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni obeh organizacij od managementa pričakujejo, da jih bo vključil v sodelovanje pri pomembnih odločitvah ($\mu = 1,3$); od organizacije pričakujejo profesionalen in etičen poslovni odnos. V primeru razpisa za prosto delovno mesto je izbor novega kandidata lahko zaprtega ali odprtega tipa, kar pomeni, da imajo tako notranji kot zunanji kandidati dovolj informacij o delu in se sami prijavijo na delo, ki jih veseli, s tem pa lahko v organizaciji pričakujejo večjo zavzetost in pripadnost posameznega kandidata, večjo učinkovitost in posledično boljše rezultate dela. Enako

pričakujejo informacije o poslovanju in o morebitnih težavah, v katerih se je znašla organizacija, povratne informacije poslovnih partnerjev in ostalih deležnikov organizacije.

Uspešne organizacije v izbor kadrov vključujejo ne samo predstavnike vodstva in kadrovice, temveč tudi sodelavce, s katerimi bo novo zaposleni sodeloval. Specializirani, visoko izobraženi kadri dandanes niso dovolj, zato organizacije pri izboru kandidatov vedno bolj uporabljajo drugačne metode preverjanja ne samo kompetenc, ampak tudi preverjanje splošne razgledanosti, vključenost v kulturno-športne dejavnosti in nenazadnje čustvene inteligence.

V dobi informatizacije organizacija v mnogo primerih lahko omogoča delo od doma: ob možnostih natančnih opredelitev zahtev ter definiranja normativov in standardov bi organizacija lahko omogočila delo od doma ter s tem dodelila višje odgovornosti in pristojnosti. Za storitvene organizacije, kot sta Trgovina in Banka, je to težje izvedljivo, saj glavna dejavnost zahteva prisotnost ljudi na delovnem mestu in njihov neposredni stik s kupcem predstavlja osnovno konkurenčno pridnost. Ostala delovna mesta in podpora bi lahko bila predmet obravnave in preučitve možnosti dela od doma. Če so sodelavci iz oddaljenih krajev, se takšen način poleg motiviranja zaposlenih izkaže kot stroškovno učinkovit, saj delo od doma ne zahteva povračila prevoza na delovno mesto.

Gallupova raziskava kaže (Gallup, 2013), da pomanjkljivo sodelovanje delavcev pri sprejemanju odločitev v organizaciji močno vpliva na povečanje nezavzetosti zaposlenih. Posebej izpostavljajo mlajše sodelavce, ki veliko težje sprejemajo tradicionalno hierarhično organizacijsko strukturo in način komuniciranja od zgoraj navzdol. Bolje se počutijo v organizacijah, ki imajo visoko kulturo sodelovanja in delujejo v modernejših strukturah, kot sta na primer procesna in matrična organiziranost. V takšnih organizacijah zaposleni, še posebej mladi, lažje izražajo svoje ideje in široko kreativno razmišljajo ter bolje izkoriščajo svoj potencial, kar posledično povečuje učinkovitost posameznika in tudi organizacije. Seveda pa želje po odločanju v organizaciji nimajo vsi zaposleni; ta je namreč odvisna od posameznika, zato je pred uvedbo večjih posegov in sprememb poslovanja smiselno preučiti, katerim zaposlenim je to v interesu in jih možnost odločanja motivira.

Zaposleni so bolj zadovoljni in posledično tudi bolj zavzeti, ko imajo možnost za izobraževanje in usposabljanje, kadar so deležni zaupanja in informacij s strani vodstva, jim je omogočeno izražanje samoiniciativnosti, so pripravljeni na soodločanje in odgovornost, so motivirani za dodatno delo in sodelovanje (Mumel, 2008, str. 35). Vključevanje zaposlenih v odločanje je tako lahko motivacijski faktor, predvsem ko govorimo o odločanju o dejavnostih, ki neposredno vplivajo na zaposlenega in njegovo delo, kot na primer način dela, pogoji dela, področje dela, izbor sodelavcev, izbor delovnega mesta idr. Zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo se poistovetijo z

organizacijo in lastne cilje prilagodijo ciljem organizacije. Kot navaja Štularjeva (2009), je zaposleni v primeru ustreznega vodenja, vključevanja v odločanje in uresničevanje vizije organizacije pripravljen za organizacijo narediti vse in se z njo tako tudi identificira.

Za zaposlene v Trgovini in Banki, ki so v anketi dokazali visoko stopnjo identifikacije z organizacijo, priporoča participativno vodenje ali vodenje s soudeležbo. Stroka navaja, da participativno vodenje v najširšem smislu pomeni vodenje s široko udeležbo zaposlenih na različnih področjih poslovanja, kjer je cilj čim višja stopnja integracije zaposlenih, kar jim omogoča optimalno izkoriščenje vseh njihovih potencialov in pripelje do najvišje poslovne uspešnosti (Gostiša, 1996, str. 33). Gre za poseben odnos med zaposlenim in njegovim nadrejenim, kjer vodja zaposlenega obravnava kot sodelavca. Ta način vodenja predvideva sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah, ki so vezane na njihovo delo, še posebej pri določanju ciljev, ki naj bi jih s svojim delom dosegali. Ljudje, ki so vključeni pri postavljanju ciljev, se z njimi lažje poistovetijo, prilagodijo lastne cilje, usmerijo vse svoje napore in so bolj angažirani za njihovo izvrševanje. Delo, pri katerem zaposleni sam opredeljuje cilje in načine dela, oblikuje pogoje dela in izbira orodja za delo, zaposlenemu daje občutek odgovornosti in pomembnosti, ga motivira, povečuje njegovo samospoštovanje in ga osrečuje, tako da zaposleni radi prihajajo na delo in pri tem spodbujajo tudi svoje sodelavce.

SKLEP

V magistrskem delu preučujeva dve veliki, med seboj nekonkurenčni in za slovensko tržišče pomembni storitveni organizaciji, ki sta hierarhično organizirani, zato je raziskovalno delo zanimivo prav za podobne organizacije. Organizacije se lahko srečujejo s podobnimi vprašanji odnosa zaposlenih do organizacije in motiviranosti ter zavzetosti zaposlenih med različnimi starostnimi strukturami, izobrazbo in delovno dobo v organizaciji. Rezultati raziskave so lahko identični, z rahlimi odstopanji, glede na specifičnost dejavnosti, strukturo zaposlenih in tržne pozicije. Predvsem je lahko podobnost, da prevladuje identifikacijska oblika psihološke pogodbe, percepcija zaposlenih, kjer čutijo kršitve, kategorija zavzetosti in motiviranosti.

V prihodnje bi bilo smiselno raziskovati, kako organizacijo pripraviti, da se odloči za raziskovanje, kakšno obliko psihološke pogodbe ima posamezni zaposleni, in vsakega zaposlenega spremljati na letni ravni, da se mu psihološka pogodba ne bi spreminjala. Temu primerne so nagrade in vložki, ki jih dajeta zaposleni in tudi organizacija.

Oblike psihološke pogodbe je potrebno bolj izpostaviti prek vseh medijskih kanalov in jih približati zaposlenim in organizacijam, da jih spoznajo in jih uzavestijo. Javnosti bi bilo potrebno prikazati in predlagati zgled dobre prakse s psihološko pogodbo, ki so že vzpostavljeni v organizacijah. Organizirati bi bilo potrebno okrogle mize, srečanja, odprte

debate in metodo predstaviti kadrovskim agencijam, kako psihološko pogodbo umestiti v naš vsakdan. Psihološka pogodba je že v nas vseh, le pravi pristop manageriranja bi lahko iz nas privabil potenciale, ki jih nosimo v sebi. Oblike psihološke pogodbe zajamejo širok spekter ljudi in prav vsakdo se lahko najde v opredeljenih značilnostih, ker so dobro opredeljene in karekterizirane. Vsem je potrebno vzpostaviti občutek, da je to pomembna in uporabna metoda spodbujanja motiviranosti zaposlenih pri delu. Slovenskim podjetjem predlagava, naj preučijo uporabnost in značilnost oblike psihološke pogodbe, saj s tem spoznajo vrednote, pričakovanja, potencial in smer, kamor stremijo njihovi zaposleni. Ker se psihološka pogodba vzpostavi, preden se delavec zaposli v podjetju, bi morale organizacije dati večji poudarek na predstavitvi tudi ljudem, ki niso le njihovi kupci, temveč tudi potencialni zaposleni. Spletne možnosti, ki so dosegljive vsem, imajo velik potencial, ki ga lahko izkoristi vsaka organizacija, ki želi pridobiti nove zaposlene. Vsaka organizacija se zaveda, kaj lahko ponudi in kaj pričakuje od zaposlenih, in točno to bi morala bolj izpostaviti v svoji predstavitvi za potencialne kadre, da bi jih takšen opis tudi pritegnil.

Slovenskim podjetjem predlagava, da prisluhnejo željam zaposlenim in jim sledijo, kajti s tem, ko se uresničijo želje in pričakovanja zaposlenih, se tudi povečajo njihova učinkovitost, zavzetost, motiviranost, potencial in želja po uspešnosti, česar si pa želi vsaka organizacija in zaposleni. Ovrednotiti bi bilo treba vsako delovno mesto, tudi tisto, ki v splošnem ni nadvse cenjeno: to so najpogostejše dela, ki jih opravljajo zaposleni z najnižjo doseženo formalno stopnjo izobrazbe; prav oni so najpogostejše tisti prvi stik s kupci oziroma strankami, ki organizaciji prinašajo dobiček.

Največkrat so zaposleni prepuščeni sami sebi in svojim prepričanjem. Povprečni zaposleni čakajo, da jim priložnost pride nasproti, tisti bolj prodorni pa si priložnosti ustvarjajo sami. Vsaka organizacija si želi, da bi delavci delali dobro ter dosegali zastavljene cilje in načrte. Zato je za podjetje tudi velikokrat izziv, kako motivirati zaposlene, da bodo ti bolj zavzeti, da bodo delali uspešno, učinkovito, da bodo doprinosili podjetju, da bodo producirali ideje, da bodo inovativni in razmišljali v dobro podjetja, kar je pomembno za nadaljnji razvoj podjetja. Zaposlene vse prevečkrat pri delu ustavijo strah, brezbržnost, empatija, odvrčanje od odgovornosti, pomanjkanje motivacije in ambicij, da bi naredili korak naprej in stopili iz cone udobja ali neudobja. Prevečkrat se obnašajo kot sužnji navad, iz katerih se ne da izstopiti, se ne da nič narediti, kjer so za vse krivi drugi, kjer je poraz prevelik, ko nekaj ne uspe. Če bi izstopili iz začaranega kroga povprečja, bi lahko dosegli osebni razvoj in rast. K temu bi v največji meri pripomogla oblika psihološke pogodbe, ki bi delavca dvignila iz občutja, da se nekaj ne da, ne more ali ne sme. Organizacija bi imela s pomočjo psihološke pogodbe poslušati za delavca, lahko bi ga predramila in mu ponudila možnost, da se dokaže.

Podjetje doseže trajnostne rezultate takrat, ko izpostavi ljudi in njihove potenciale. Le tako doseže dolgoročni dvig uspešnosti podjetja. Zlasti v velikih organizacijah hierarhična

organiziranost narekuje komuniciranje prek ozkega kroga ljudi navzdol, kjer se porazgubi spoštljivost do zaposlenih in vodenje z zgledom. Velikokrat se malodušnost zaposlenih do dela zgodi zaradi nemotiviranja njihovih nadrejenih. To so pristopi, ki ne vodijo h kreativnosti, k inovativnosti in odgovornosti do podjetja ter tudi ne dovolijo napak. Vsak zaposleni ima svoje številne talente – za njihovo razvijanje potrebuje spodbudno okolje, v katerem bo čutil, da sta spoštovana on in njegovo delo. Ko podjetje razvije takšen model do zaposlenega, lahko od njega pričakuje odgovornost do podjetja. Pri temu mu je lahko v pomoč psihološka pogodba. Ta model je dobra dolgoročna naložba v vsakega zaposlenega. S tem zaposleni razvija ambicije, da bi postal še boljši in še učinkovitejši za podjetje. Razvija in razmišlja, kaj lahko izboljša v lastnih procesih, kje so potencialni novi trgi, kako znižati stroške in doseči stroškovno učinkovitost, kako povečati produktivnost ter postaviti učinkovit proces, kaj ponuditi obstoječim kupcem in kako pridobiti nove. Vsak zaposleni mora čutiti, da je vključen v proces in da je preprosto del njega. Mlajše starostne strukture se s tem modelom lažje poistovetijo, postane jim bližji, starejši pa ne verjamejo v potencial tako preprostega razmišljanja. Vsem je skupno, da preživijo, se ohranijo na trgu in dosežajo nove rezultate.

Skupinsko magistrsko delo je potrdilo prednosti in priložnosti, ki so odtehtale pri odločitvi za skupinsko raziskovalno delo. Zahtevalo je veliko razumevanja, usklajevanja, sožitja, odprte komunikacije in tudi potrpežljivosti. Skupinsko raziskovalno delo priporoča vsakomur, ki želi imeti teamsko izkušnjo in se nadgraditi s tovrstnim delom. Dokazali sva, da znava sodelovati in se dopolnjevati, kar je v današnjem času zelo dobrodošlo.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–92.
2. Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(2), 33–46.
3. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
4. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management practice*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
5. Armstrong, M. (2003). *A hand book of human resource management practice*. London: Kogan Page.
6. Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
7. Bakker, A. (2009). *Building engagement in the workplace*. The peak performing organization. Oxon, UK: Routledge.
8. Bala, I. (2013). The psychological contract: The changing nature of employee-employer expectations. *International journal of management & Information technology*, 3(1).
9. Banka (2016). *Letno poročilo 2015*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.abanka.si/vlagatelj/letna-porocila>
10. Bass, B. M. (1996). From transactional to transformational leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 24(1), 19–31.
11. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
12. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bregar, L., & Orgajenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Burke, R. J. (1994). Generation X: Measures, sex and age differences. *Psychological Reports*, 74(2), 555–562.
15. Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 20, 323–340.
16. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
17. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
18. DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2005). *Human resource management* (2nd ed). Boston: Texas University, Houghton Mifflin Company.
19. Dernovsek, D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the

- top and ends at the bottom line. *Credit Union Magazine*, 5.
20. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 21. Drucker, P. F. (1975). Management: Tasks, responsibilities, practices. *Informa*, 5(3), 76–78.
 22. DuBrin, J. A. (1984). *Foundations of organizational behavior: an applied perspective*. Prentice-Hall.
 23. Edwards, J. C., & Karau, S. J. (2007). Psychological contract scale. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13(3), 67–81.
 24. Ekonomska fakulteta. (2015, 15. oktober.). *Konferenca Management poslovnih procesov*.
 25. Florjančič, J. (1995). *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
 26. Gallup, Inc. (2013). State of the global workplace report 2013. Washington. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>
 27. Gantar, L. (2015, 2. november). Start-up ali večje podjetje – kaj bolj ustreza vaši karieri. *Finance*, str. 12.
 28. Gibson, J. L. (2000). *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. (10th ed.). Boston: Irwine/McGraw-Hill.
 29. Gorišek, K. (2007). Odličnost strateškega ravnanja z ljudmi pri delu: povezljivost izkušenj zasebnega in javnega sektorja. *HRM*, 5(15), 56–61.
 30. Gostiša, M. (1996). *Participativni management*. ČZP Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana.
 31. Grom, V. (2010) *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju (magistrsko delo)*. Koper: Fakulteta za management.
 32. Gruban, B. (2003). Človeški viri ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM*, 1(1), 8–13.
 33. Gruban, B. (2004). Zaupanje v moč ali moč zaupanja. *Dialogos.si*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje/>
 34. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?. *HRM* 3(9), 10–17.
 35. Gruban, B. (2010, 12. marec). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. *Finance*, str. 22.
 36. Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *An international review*, 53(4), 541–555.
 37. Handy, C. (1997). *The Hungry Spirit: Beyond capitalism – a quest for purpose in the modern world*. London: Hutchinson.
 38. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120.
 39. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

40. Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
41. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behaviour theory and practice*. New York: Macmillian Publishing Company.
42. Inštitut za razvoj človeških virov. (b. l.). *Zmanjševanje učinkovitosti. Izgoreli*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.burnout.si/sl/izgorelost/v-podjetju/28-izgorelost-zaposlenih.html>
43. Jazbec, M. (2009). *Psihološka pogodba se tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske_teme/clanek?aid=6020
44. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
45. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
46. Košmelj, B., & Rovar, J. (2003). *Statistični obrazci in tabele*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Kot, M. (2011, 25. julij). Trije stili vodenja. *Rent-a-manager.si*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.rent-a-manager.si/novice/15-Clanek%3A-Trije-stili-vodenja.html&page=12>
48. Krajnc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
49. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koror: Visoka šola za management.
50. Kuharič, M. (2004). Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *HRM*, 2(5), 64–70.
51. Lipičnik, B., & Možina, S. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Management, Didakta.
52. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. VS. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
55. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
56. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist Association, Inc. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/254734316Building_a_Practically_Useful_Theory_of_Goal_Setting_and_Task_Motivation_A_35Year_Odyssey
57. Marentič-Požarnik, B. (1988). *Dejavniki in metode uspešnega učenja*; Ljubljana: Filozofska fakulteta.
58. Marentič-Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
59. Maslow, A. (1954). *Motivation & personality*. New York: Harper & Row.

60. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
61. McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Professional.
62. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
63. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
64. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
65. Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. *Handbook of Psychology*, (Vol. 12). V W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (ur.), Industrial Organizational Psychology (str. 225–254). New York: Wiley.
66. Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
67. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
69. Musek, J., & Pečjak, V. (1995). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
70. Net MBA, Business Knowledge center. (b.l.). *Teory X and Teory Y*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/>.
71. Net MBA, Business Knowledge center. (b.l.). *Herzberg Motivation – Hygiene Teory*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>.
72. Nohria, N., Joyce, W., & Robertson, B. (2003). *What really works*. Harward: Business Review, reprint R0307C.
73. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
74. Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25 (6), 557–573.
75. Perrin T. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report. U. S.: Report.
76. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd edition). New York: Psychology Press.
77. Račnik, M. (2010, 13. oktober). Transakcijsko ali transformacijsko vodenje. *Vodja.net*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=323&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
78. Razdevšek-Pučko, C. (1999). *Motivacija in učenje*. Teze predavanj. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
79. Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior*. Engelwood Cliffs. Prentice-Hall international, Inc. 5th Revised edition.

80. Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior, concepts, controversises, aplications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.
81. Robertson, I. T., Smith, M., & Cooper, D. (1994). *Motivation: strategies, theory and practice* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and development.
82. Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The drivers of employee engagement report 408*. UK: Institute for Employment Studies.
83. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298.
84. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
85. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
86. Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50–59.
87. Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory, technical report*. Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University.
88. Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
89. Rován, J., & Turk, T. (2001). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
91. Rus, T., & Smole, M. (2012). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Psihološka pogodba*. Ljubljani: Filozofska fakulteta.
92. Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial Organizational Psychology*. California: Brooks Cole.
93. Schaufeli, W. B., Bakker A., & Salanova, M. (2006). The measures of work engagement with a short ouestionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
94. Schein, E. H. (1983). The role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
95. Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731–744.
96. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70–91.
97. Sorenson, P. (2015). Theory X and Theory Y. Management. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0078.xml>

98. Statistik.si. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.statistik.si/>.
99. Steijn B. (2001). Work system, quality of working life and attitudes of workers, Empirical study towards the effects of teams and teamwork. *New technology. Work and employment*, 16(3).
100. Sternberg, R. J. (2005). *Reviewing scientific works in psychology*. Washington: American Psychological.
101. Štular, S. (2009). Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo. *Finance*, 16. januar, str. 17.
102. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
103. Štrekelj, K. (2015, 2. november). Neskončne možnosti novega začetka ali sinergije in varnost velikih. *Finance*, str. 13.
104. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
105. Trgovina (2014). Kadrovska strategija Mercator za obdobje 2014-2016. Interno gradivo.
106. Trgovina (2016a). Letno poročilo 2015. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mercatorgroup.si/sl/za-vlagatelje/porocila/letna-porocila/>
107. Trgovina (2016b). Podatki o kadrovski strukturi na dan 31. 12. 2015. Interno gradivo.
108. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
109. Vecchio, P. R. (1998). *Organizational behaviour*. Chicago: The Dryden Press.
110. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
111. Waterman, R. H., Waterman, J. A., & Collard, B. (1994). Towards a Career Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, Vol. 68(4), 87–95.
112. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
113. Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance*. Aldershot (England), Burlington: Gower.
114. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60, 647–680.
115. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. 1. natis. Ljubljana: GV-založba.
116. Zupan, N. (2002). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 291–324). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri*, 10(12), 55–60.
118. Zupan, N. (2009, 18. november). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID991004.doc>.
119. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M., Možina, M., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

120. Zupan, N. (2014). Konferenca o zavzetosti: *O zavzetosti zaposlenih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
121. Zupanc, I. (2015, 25. oktober). Merjenje delovne učinkovitosti. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.com/2015/08/25/merjenje-delovne-ucinkovitosti/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo	1
Priloga 2: Tabela podatkov, ki opredeljujejo trditve psiholoških pogodb (povezano s Tabelo 14).....	5
Priloga 3: Tabela podatkov, ki opredeljujejo oblike psiholoških pogodb (povezano s Tabelo 15).....	5
Priloga 4: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogodb skupaj v obeh organizacijah (povezano s Tabelo 17).....	6
Priloga 5: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogodb v Trgovini (povezano s Tabelo 18).....	6
Priloga 6: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogodb v Trgovini (povezano s Tabelo 18).....	7
Priloga 7: Tabela podatkov, ki opredeljujejo motivacijske dejavnike (povezano s Tabelo 24).....	7
Priloga 8: Tabela podatkov, ki opredeljujejo zavzetost zaposlenih (povezano s Tabelo 32)8	

Priloga 1: Vprašalnik za analizo psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo

1. V nadaljevanju so zapisane posamezne trditve. Prosim vas, da pri vsaki trditvi označite, kaj najbolj ustreza vaši presoji. Pri tem uporabite naslednjo lestvico:

1 = sploh ne velja

2 = delno ne velja

3 = niti ne velja niti velja

4 = delno velja

5 = povsem velja

1	Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	1	2	3	4	5
2	Za svoj (ne) uspeh sem odgovoren/-na sam/-a.	1	2	3	4	5
3	Čutim, da živim in delam za organizacijo.	1	2	3	4	5
4	Težko ločim poslovno in osebno življenje.	1	2	3	4	5
5	Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	1	2	3	4	5
6	Potrebujem vedno nove izzive.	1	2	3	4	5
7	Ves čas iščem boljše pogoje za delo.	1	2	3	4	5
8	Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	1	2	3	4	5
9	Od delodajalca veliko pričakujem.	1	2	3	4	5
10	Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna.	1	2	3	4	5
11	Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	1	2	3	4	5
12	V vsakem trenutku sem sposoben/-na oditi iz organizacije.	1	2	3	4	5
13	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	1	2	3	4	5
14	Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	1	2	3	4	5
15	V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/-na.	1	2	3	4	5
16	Nadrejeni imajo name velik vpliv.	1	2	3	4	5
17	Stabilnost okolja je zame izjemno pomembna.	1	2	3	4	5
18	Bojim se zamenjati delodajalca.	1	2	3	4	5

2. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike vašega odnosa z organizacijo. Svoje mnenje vpišite na prazen prostor, in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj vam organizacija po vašem mnenju DEJANSKO NUDI, in za vsakim pojmom o tem, kaj bi organizacija MORALA NUDITI. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:

5 = sploh ne

4 = delno ne

3 = niti da niti ne

2 = delno da

1 = popolnoma, da

Kaj organizacija DEJANSKO nudi?		Kaj bi organizacija MORALA nuditi?
	možnost napredovanja	
	plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	
	stabilno in redno plačo	
	različne ugodnosti	
	dodatna izobraževanja in usposabljanja	
	osebni razvoj in razvoj kariere	
	zanimivo delo	
	sodelovanje pri pomembnih odločitvah	
	pohvalo za dobro opravljeno delo	
	fleksibilno delo in delavnik	
	enake možnosti za vse	
	dobre sodelavce	
	motiviranje s strani nadrejenega	
	dodatno pokojninsko zavarovanje	
	upoštevanje predlogov	
	delo od doma	
	varnost zaposlitve	
	samostojnost pri delu in delo v timu	

3. Razvrstite dejavnike od 1 do 5 glede na to, kako pomembni so za vas, s pomočjo naslednje lestvice, pri čemer pomeni 1 = najmanj pomemben in 5 = najbolj pomemben, ter označite tiste 3 dejavnike, ki so za vas najbolj pomembni.

						Z x označi tri najbolj pomembne
plača, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	1	2	3	4	5	
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5	
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	1	2	3	4	5	
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	1	2	3	4	5	
dobri sodelavci	1	2	3	4	5	
fleksibilno delo in delavnik	1	2	3	4	5	
varnost zaposlitve (stabilno in redno plačo)	1	2	3	4	5	
zanimivo delo	1	2	3	4	5	
samostojnost pri delu	1	2	3	4	5	
priznanje za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5	

4. Prosim vas, da pri vsaki trditvi označite, kaj najbolj ustreza vaši presoji. (Uporabljen je Gallupov test zavzetosti zaposlenih, v katerem so zapisane posamezne trditve.) Pri tem uporabite naslednjo lestvico:

1 = sploh ne velja

2 = ne velja

3 = niti ne velja niti velja

4 = velja

5 = povsem velja

1.	Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
2.	Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3.	Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	1	2	3	4	5
4.	V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1	2	3	4	5
5.	Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	1	2	3	4	5
6.	Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	1	2	3	4	5
7.	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8.	Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
9.	Moji sodelavci si prizadevajo, da bi dobro opravili svoje delo.	1	2	3	4	5
10.	V organizaciji imam dobrega prijatelja.	1	2	3	4	5
11.	V zadnjih 6 mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
12.	V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

5. Prosim vas, da odgovorite še na nekatera socialno-demografska vprašanja.

1. Spol: a) moški b) ženski

2. Starost: a) do 25 let b) 26–35 let c) 36–45 let

d) 46–55 let e) 56 let in več

3. Dokončana izobrazba: a) do V. stopnja
b) VI. stopnja
c) VII. stopnja ali več

4. Delovna doba v organizaciji:

- a) do 5 let
- b) 6 do 10 let
- c) 11 do 15 let
- d) 16 let in več

5. Oblika delovnega razmerja:

- a) delo za določen čas
- b) delo za nedoločen čas
- c) delo prek agencije (Addecco/Atama ipd)
- d) drugo

6. Področje dela:

- a) prodaja (veleprodaja, maloprodaja, C & C ...)/(fizičnim in pravnim osebam)
- b) nabava in logistika (komerciala, oskrbovalne verige)
- c) marketing in razvoj
- d) podpora (kadri, pravo, splošne zadeve ..., nepremičnine)/(koordinacija, tveganje)
- e) informatika
- f) finance/računovodstvo/kontroling/revizija

7. Funkcija: a) samostojni strokovni kader (brez neposredno podrejenih)

b) vodstveni kader (vodim vsaj enega ali več sodelavcev)

Priloga 2: Tabela podatkov, ki opredeljujejo trditve psiholoških pogodb (povezano s Tabelo 14)

	Skupaj (μ)	Stand. odklon	Trgovina (μ)	Banka (μ)	t-test	p
Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.	4,09	0,883	4,21	3,92	3,229	0,001
Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren/-na sam/-a.	4,02	0,808	4,01	4,04	- 0,291	0,771
Čutim, da živim in delam za organizacijo.	3,83	0,966	3,89	3,74	1,491	0,137
Težko ločim poslovno in osebno življenje.	2,51	1,132	2,60	2,39	1,872	0,062
Stalno učenje je zame izjemno pomembno.	4,12	0,858	4,33	3,81	5,773	0,000
Potrebujem vedno nove izzive.	3,89	0,931	3,97	3,76	2,166	0,031
Ves čas iščem boljše pogoje dela.	3,62	0,953	3,66	3,55	1,104	0,270
Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.	3,46	1,004	3,48	3,43	0,415	0,679
Od delodajalca veliko pričakujem.	3,50	0,971	3,53	3,47	0,647	0,518
Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna.	3,48	1,010	3,56	3,36	1,898	0,058
Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.	4,21	0,772	4,30	4,08	2,733	0,007
V vsakem trenutku sem sposoben/-na oditi iz organizacije.	2,68	1,035	2,71	2,65	0,577	0,564
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	4,24	0,837	4,26	4,20	0,735	0,463
Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	3,76	1,100	3,74	3,79	- 0,419	0,675
V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen/-na.	2,97	1,081	2,86	3,12	- 2,332	0,020
Nadrejeni imajo name velik vpliv.	3,31	0,971	3,28	3,34	- 0,622	0,534
Stabilnost okolja je zame izjemno pomembna.	4,17	0,808	4,22	4,11	1,283	0,200
Bojim se zamenjati delodajalca.	2,98	1,106	2,88	3,14	- 2,288	0,023

Priloga 3: Tabela podatkov, ki opredeljujejo oblike psiholoških pogodb (povezano s Tabelo 15)

	Skupaj (μ)	Stand. odklon	Trgovina (μ)	Banka (μ)	t-test	p
Identifikacijska psihološka pogodba	4,0	0,558	4,1	3,9	4,079	0,000
Kalkulativna psihološka pogodba	3,5	0,611	3,5	3,4	1,843	0,066
Normativna psihološka pogodba	3,6	0,603	3,5	3,6	- 1,224	0,222

Priloga 4: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogodb skupaj v obeh organizacijah (povezano s Tabelo 17)

	N	Dejansko nudi		Bi morala nuditi			
		Skupaj (μ)	Stand. odklon	Skupaj (μ)	Stand. odklon	t-test	p
možnost napredovanja v organizaciji	381	2,76	1,044	4,46	0,559	- 27,201	0,000
plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	386	2,54	1,081	4,42	0,582	- 29,154	0,000
stabilno in redno plačo	377	4,32	0,739	4,60	0,541	- 7,631	0,000
različne ugodnosti	378	3,11	0,970	4,17	0,692	- 17,903	0,000
dodatna izobraževanja in usposabljanja	376	3,68	0,898	4,45	0,604	- 14,548	0,000
osebni razvoj in razvoj kariere	377	3,10	0,988	4,43	0,566	- 23,527	0,000
zanimivo delo	378	3,66	0,860	4,31	0,638	- 12,994	0,000
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	378	2,83	0,959	4,13	0,638	- 23,78	0,000
pohvalo za dobro opravljeno delo	379	2,98	1,063	4,53	0,592	- 24,732	0,000
fleksibilno delo in delavnik	380	3,13	1,093	4,28	0,648	- 18,398	0,000
enake možnosti za vse	382	2,54	0,968	4,42	0,658	- 31,017	0,000
dobre sodelavce	379	3,75	0,799	4,26	0,684	- 10,599	0,000
motiviranje s strani nadrejenega	378	3,04	1,090	4,48	0,593	- 22,976	0,000
dodatno pokojninsko zavarovanje	379	3,48	1,292	4,34	0,726	- 11,934	0,000
upoštevanje predlogov	380	3,14	0,920	4,37	0,573	- 22,141	0,000
delo od doma	381	2,46	1,113	3,88	0,996	- 19,964	0,000
varnost zaposlitve	378	3,21	1,045	4,39	0,652	- 19,676	0,000
samostojnost pri delu in delo v timu	379	3,63	0,913	4,41	0,548	- 14,976	0,000

Priloga 5: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogodb v Trgovini (povezano s Tabelo 18)

	N	Dejansko nudi		Bi morala nuditi			
		Trgovina (μ)	Stand. odklon	Trgovina (μ)	Stand. odklon	t-test	p
možnost napredovanja v organizaciji	230	2,82	1,085	4,46	0,543	- 20,482	0,000
plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	230	2,30	1,032	4,44	0,556	- 26,957	0,000
stabilno in redno plačo	230	4,46	0,658	4,61	0,575	- 3,522	0,001
različne ugodnosti	230	3,30	0,939	4,08	0,740	- 10,908	0,000
dodatna izobraževanja in usposabljanja	230	3,87	0,810	4,42	0,654	- 9,427	0,000
osebni razvoj in razvoj kariere	230	3,14	1,031	4,40	0,576	- 16,924	0,000
zanimivo delo	230	3,80	0,797	4,27	0,650	- 7,999	0,000
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	229	2,93	0,964	4,09	0,613	- 16,846	0,000
pohvalo za dobro opravljeno delo	229	3,09	1,054	4,51	0,636	- 17,825	0,000
fleksibilno delo in delavnik	230	3,48	0,983	4,21	0,696	- 10,657	0,000
enake možnosti za vse	229	2,63	1,016	4,38	0,691	- 21,538	0,000
dobre sodelavce	230	3,77	0,813	4,17	0,735	- 6,182	0,000
motiviranje s strani nadrejenega	230	3,17	1,093	4,45	0,620	- 16,242	0,000
dodatno pokojninsko zavarovanje	230	4,22	0,796	4,29	0,773	- 1,539	0,125
upoštevanje predlogov	229	3,37	0,814	4,32	0,556	- 15,155	0,000
delo od doma	230	2,73	1,167	3,90	0,927	- 12,759	0,000
varnost zaposlitve	230	3,35	0,989	4,32	0,711	- 13,326	0,000
samostojnost pri delu in delo v timu	230	3,78	0,807	4,41	0,553	- 10,221	0,000

Priloga 6: Tabela podatkov, ki opredeljujejo kršitev psiholoških pogojev v Trgovini (povezano s Tabelo 18)

	N	Dejansko nudi		Bi moral nuditi			
		Banka (μ)	Stand. odklon	Banka (μ)	Stand. odklon	t-test	p
možnost napredovanja v organizaciji	160	2,74	1,011	4,45	0,581	-17,857	0,000
plačo, odvisno od moje uspešnosti in učinkovitosti	161	2,95	1,059	4,40	0,617	-15,006	0,000
stabilno in redno plačo	161	4,14	0,794	4,60	0,491	-7,441	0,000
različne ugodnosti	160	2,91	0,983	4,32	0,589	-15,804	0,000
dodatna izobraževanja in usposabljanja	161	3,47	0,981	4,49	0,527	-11,600	0,000
osebni razvoj in razvoj kariere	161	3,11	0,933	4,48	0,550	-16,566	0,000
zanimivo delo	161	3,50	0,902	4,38	0,617	-10,820	0,000
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	160	2,72	0,946	4,20	0,664	-17,190	0,000
pohvalo za dobro opravljeno delo	161	2,88	1,083	4,54	0,525	-17,359	0,000
fleksibilno delo in delavnik	161	2,68	1,081	4,39	0,561	-17,572	0,000
enake možnosti za vse	161	2,47	0,922	4,48	0,604	-23,157	0,000
dobre sodelavce	161	3,73	0,789	4,38	0,583	-9,706	0,000
motiviranje s strani nadrejenega	161	2,93	1,087	4,53	0,550	-16,604	0,000
dodatno pokojninsko zavarovanje	161	2,48	1,157	4,41	0,650	-18,954	0,000
upoštevanje predlogov	161	2,84	0,961	4,44	0,591	-17,564	0,000
delo od doma	161	2,13	0,936	3,85	1,089	-16,632	0,000
varnost zaposlitve	160	3,02	1,102	4,49	0,539	-15,235	0,000
samostojnost pri delu in delo v timu	161	3,43	1,011	4,41	0,542	-11,252	0,000

Priloga 7: Tabela podatkov, ki opredeljujejo motivacijske dejavnike (povezano s Tabelo 24)

	Skupaj (μ)	Stand. odklon	Mercator (μ)	Abanka (μ)	t-test	p
plača, odvisna od moje uspešnosti in učinkovitosti	4,3	0,629	4,3	4,3	-0,779	0,437
sodelovanje pri pomembnih odločitvah	4,0	0,741	4,0	4,0	-0,131	0,896
priložnost za osebni razvoj in možnost za dodatna izobraževanja in usposabljanja	4,4	0,599	4,3	4,5	-3,052	0,002
možnost napredovanja in priložnost za razvoj kariere	4,4	0,662	4,3	4,5	-2,675	0,008
dobri sodelavci	4,5	0,589	4,5	4,5	-0,952	0,342
fleksibilno delo in delavnik	4,2	0,704	4,2	4,3	-0,656	0,512
varnost zaposlitve (stabilno in redno plačilo)	4,6	0,524	4,6	4,7	-1,480	0,140
zanimivo delo	4,4	0,586	4,4	4,4	-0,178	0,859
samostojnost pri delu	4,4	0,577	4,4	4,4	0,249	0,803
priznanje za dobro opravljeno delo	4,5	0,631	4,4	4,5	-0,641	0,522

Priloga 8: Tabela podatkov, ki opredeljujejo zavzetost zaposlenih (povezano s Tabelo 32)

	Skupaj (μ)	Stand. odklon	Mercator (μ)	Abanka (μ)	t-test	p
Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	4,2	0,727	4,2	4,3	- 0,953	0,341
Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	3,6	0,902	3,5	3,8	- 3,544	0,000
Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/-a.	3,2	0,989	3,3	3,1	2,026	0,043
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	2,6	1,230	2,6	2,6	- 0,088	0,930
Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	2,9	1,186	2,9	2,9	0,604	0,547
Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	2,8	1,141	2,8	2,7	1,005	0,316
Moje mnenje šteje in se upošteva.	3,1	1,017	3,2	2,9	2,832	0,005
Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	3,3	1,022	3,3	3,2	0,430	0,667
Moji sodelavci si prizadevajo, da bi dobro opravili svoje delo.	4,0	0,743	4,0	3,9	1,349	0,178
V organizaciji imam dobrega prijatelja.	3,7	0,987	3,6	3,8	- 2,031	0,043
V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	2,7	1,343	2,4	3,2	- 6,338	0,000
V obdobju zadnjega leta sem imel/-a priložnosti za učenje in razvoj.	3,5	1,139	3,4	3,5	- 1,040	0,299