

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, oktober 2017

KAROLINA TRAMTE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA PSIHOLOŠKE POGODBE V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, oktober 2017

KAROLINA TRAMTE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karolina Tramte, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza psihološke pogodbe v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. 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, dne 11.10.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	3
1.1 Organizacija.....	3
1.2 Odnos med organizacijo in zaposlenimi	4
1.3 Menedžment človeških virov	4
1.4 Delovanje zaposlenih	5
1.5 Motiviranje zaposlenih	6
2 PSIHOLOŠKA POGODBA	7
2.1 Opredelitev in pomen psihološke pogodbe	7
2.2 Psihološka pogodba skozi zgodovino.....	10
2.3 Primerjava psihološke pogodbe s pogodbo o zaposlitvi	11
2.4 Tipi in vsebina psiholoških pogodb.....	12
2.5 Kreiranje psihološke pogodbe	13
2.6 Pričakovanja zaposlenih in vloga organizacije	15
2.7 Merjenje psihološke pogodbe.....	16
2.8 Kršitev psihološke pogodbe	17
2.8.1 Kaj pomeni kršitev psihološke pogodbe.....	17
2.8.2 Oblike kršitev psihološke pogodbe.....	18
2.8.3 Dojemanje kršitev psihološke pogodbe s strani zaposlenih	18
2.8.4 Posledice kršitev psihološke pogodbe	19
2.8.5 Kako lahko preprečimo kršenje psihološke pogodbe	20
2.8.6 Vloga psihološke pogodbe v organizaciji.....	21
3 PSIHOLOŠKA POGODBA V IZBRANEM PODJETJU	22
3.1 Opis izbranega podjetja	22
3.1.1 Predstavitev podjetja in umestitev v okolje.....	22
3.1.2 Zaposleni v izbranem podjetju	23
3.2 Raziskovalna vprašanja	24
3.3 Metodologija raziskovanja	26
3.4 Analiza rezultatov.....	27
3.4.1 Stališča zaposlenih glede podjetja in njihovega dela.....	31
3.4.2 Psihološka pogodba z vidika pričakovanj zaposlenih	36
3.4.3 Psihološka pogodba z vidika pričakovanj delodajalca	39
3.4.4 Dejavniki motivacije.....	43
3.4.5 Pogled zaposlenih na poslanstvo in dejavnike uspešnosti podjetja.....	45
3.5 Razprava o rezultatih in priporočila podjetju	46
3.5.1 Ključne ugotovitve raziskave	46
3.5.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja	48

3.5.3 Priporočila za izboljšave	49
3.5.4 Omejitve pri raziskovanju	50
SKLEP.....	51
LITERATURA IN VIRI.....	53
PRILOGE	
 KAZALO TABEL	
Tabela 1: Razlike med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo	11
Tabela 2: Stopnje odgovorov ankete Psihološka pogodba	30
Tabela 3: Odgovori nekaterih zaposlenih na opisna vprašanja	45
 KAZALO SLIK:	
Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na delovanje posameznika	5
Slika 2: Razmerje med transakcijsko in relacijsko psihološko pogodbo	13
Slika 3: Organizacijska struktura v Izbranem podjetju	23
Slika 4: Spol zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v %)	28
Slika 5: Starostna skupina zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v %)	28
Slika 6: Prikaz najvišje dosežene stopnje formalne izobrazbe zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v%)	28
Slika 7: Prikaz delovne dobe zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi (v %).....	29
Slika 8: Prikaz delovnega razmerja zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi (v %).....	29
Slika 9: Prikaz mesečnega neto dohodka zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi	30
Slika 10: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki izražajo pripadnost podjetju.....	32
Slika 11: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki vključujejo odnose s sodelavci	33
Slika 12: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki se navezujejo na varnost zaposlitve in odnos do delodajalca	34
Slika 13: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki vključujejo izobraževanje, razvoj in plačilo	35

Slika 14: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj bi jim podjetje moralo nuditi	36
Slika 15: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj jim podjetje dejansko nudi	37
Slika 16: Primerjava razlik med mnenjem zaposlenih o tem kaj bi podjetje moralo nuditi in kaj dejansko nudi	39
Slika 17: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj podjetje pričakuje od njih	40
Slika 18: Povprečna mnenja zaposlenih o tem, kaj sami dejansko nudijo podjetju	41
Slika 19: Primerjava razlik mnenj zaposlenih v izbranem podjetju med tem, kaj zaposleni menijo, da podjetje pričakuje od njih ter kaj zaposleni dejansko nudijo podjetju	43
Slika 20: Najpomembnejši dejavniki v izbranem podjetju po mnenju zaposlenih	44

UVOD

Sprememba delovnega okolja glede na preteklost je tema, ki je danes zelo aktualna, o čemer priča tudi veliko literature in narejenih raziskav na tem področju. Moramo se zavedati, da se je v nekaj desetletjih vse spremenilo do te mere, da je primerjava na primer obdobja iz 60. let prejšnjega stoletja, z današnjim časom skoraj da nesmiselna. Spremenilo se je skoraj vse, od procesov, vsebine in načina dela, do znanj in kompetenc, ki so pomembna za konkurenčnost posameznika na trgu dela. Drugačna je tudi percepcija organizacije, poudarek je na agilnosti, na kupčevih potrebah in dinamičnosti z namenom prilagajanja trgu. Tudi delovno okolje je iz stabilnosti v preteklosti prešlo v popolnoma nepredvidljiv ritem, z večjimi pritiski in s težnjo po konstantni pozornosti za novostmi. Poleg tega je vse skupaj začel še razvoj informacijske tehnologije, ki vpliva ne samo na delovanje organizacij, temveč tudi na delavca samega, njegov pristop k delu in razvoju samega sebe (Heerwagen, Kelly, & Kampschroer, 2016).

Spremljanje tega področja je lahko zelo zanimivo, zato sem se tudi odločila, da bom temo svojega magistrskega dela izbrala na podlagi tematike, ki se nanaša na delovno okolje. Odločila sem se za psihološko pogodbo, ki je bila pred začetkom pisanja tudi meni še neznan pojem, vendar me je dejstvo, da jo lahko dejansko povežem z resničnim življenjem, prepričalo v to, da sem se odločila prav zanjo. Po Rousseau (1989, str. 123), eni od glavnih raziskovalk tega pojma, je psihološka pogodba skupek pričakovanj posameznega zaposlenega do zaposlovalca oziroma organizacije, izoblikovanih na podlagi njenega dogovora o obojestranski izmenjavi. Na zaposlene ima lahko pozitivne kot tudi negativne učinke, saj če so pričakovanja zaposlenih izpolnjena, lahko to privede do večje motivacije med zaposlenimi, medtem ko lahko njeno kršenje posledično pripelje do neželenih posledic v delovanju in obnašanju zaposlenega. V organizacijah je psihološko pogodbo dobro preučevati, saj je urejen odnos med zaposlenim in organizacijo ključen za uspešnost in učinkovitost - prav je, da obe strani delujeta vzajemno in se dopolnjujeta. Zanimivo je tudi povezati vso teoretično podlago s prakso, saj je raziskovalcev, ki so raziskovali pojem psihološka pogodba zelo veliko. Poleg tega gre za koncept, ki v praksi niti ni tako poznan med zaposlenimi, tako da sem ga želela sama podrobneje spoznati in predstaviti bralcem tega magistrskega dela. Tema slednjega je torej psihološka pogodba, medtem ko je namen v prvi vrsti opisati koncept psihološke pogodbe. Z osredotočenjem predvsem na vidik zaposlenega, želim preveriti dojemanje elementov psihološke pogodbe med zaposlenimi v izbranem podjetju in opozoriti organizacijo na pomen njenega izpolnjevanja. Hkrati želim tudi oblikovati morebitne predloge izboljšav za boljše stanje v podjetju, v primeru, če so te sploh potrebne.

Cilj mojega magistrskega dela je ugotoviti kakšno je poznavanje in dojemanje koncepta psihološke pogodbe med zaposlenimi v izbranem podjetju. Natančneje, želim ugotoviti kakšno je mnenje zaposlenih o izpolnjevanju psihološke pogodbe in kakšen tip te pogodbe v tem podjetju sploh prevladuje (transakcijski ali relacijski).

Podatki, uporabljeni v magistrskem delu, so primarni in sekundarni. Slednji so v ospredju v prvih dveh točkah, kjer sem predstavila teoretični okvir svojega magistrskega dela. Podatke sem pridobila predvsem iz znanstvenih člankov, pa tudi iz relevantnih strokovnih knjig, učbenikov in spletnih virov. Ti viri so po večini tuji, skušala pa sem uporabiti tudi nekaj slovenskih. Iz njih sem izluščila pomembnejše trditve, jih kritično ovrednotila in naredila sintezo spoznanj različnih avtorjev. Primarni vir pa predstavljajo podatki, ki sem jih pridobila na podlagi opravljene ankete. Raziskava o psihološki pogodbi temelji na podlagi obstoječega, vendar skrajšanega in prilagojenega, vprašalnika po Bloom, Milkovich, & Zupan (1997). Narejena je v podjetju, ki sem si ga sama izbrala, vendar zaradi vpetosti v okolje, izpostavljanja in morebitnega kasnejšega zlorabljanja rezultatov ne želi biti omenjeno s svojim imenom ali kakršnim koli opisom, ki bi lahko razkril za katero organizacijo gre. To sem tudi upoštevala. Raziskava, ki sem jo naredila vsebuje le mnenja o dejanskem ali zaželenem stanju v podjetju, saj dejansko stanje sploh ni mogoče izmeriti. Zanj sem uporabila vzorec 95 izbranih zaposlenih, na različnih delovnih mestih in ravneh v organizaciji. Anketo sem izvedla preko spleta, rezultate analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS, dodatno pa jih še obdelala, in sicer v programu Excel.

Postavila sem naslednja glavna raziskovalna vprašanja, na katera skušam poiskati odgovore:

- Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja?
- Ali zaposleni v izbranem podjetju vedo, katera so pričakovanja organizacije?
- Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija spoštuje dogovore in obljube sklenjene na začetku delovnega razmerja?
- V katerih primerih zaposleni v izbranem podjetju menijo, da je njihova psihološka pogodba kršena?
- Kaj je zaposlenim v izbranem podjetju pomembnejše, visoka plača ali pohvala za dobro opravljeno delo?
- Kaj menijo zaposleni v izbranem podjetju o tem, kaj sami dejansko nudijo podjetju?

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na tri dele, in sicer na prvi del, v katerem sem predstavila teoretično ozadje psihološke pogodbe, sam okvir koncepta, organizacijo in menedžment človeških virov. Poleg predstavitve pojma organizacije sem se posvetila tudi vedenju in motiviranju zaposlenih. Drugi del magistrskega dela se nanaša na koncept psihološke pogodbe, njegovo opredelitev in opis njegovega razvijanja skozi zgodovino. Osredotočila sem se predvsem na vsebino, kreiranje psihološke pogodbe ter vlogi obeh deležnikov, zaposlenih in organizacije. Hkrati sem predstavila tudi razloge zakaj pride do kršitve psihološke pogodbe, kakšne so posledice in kako se lahko izognemo negativnim učinkom neizpolnjevanja obljub. Zadnji, tretji del, pa je seveda namenjen analizi rezultatov opravljene ankete, njihovi interpretaciji in zaključku.

1 ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

1.1 Organizacija

Beseda organizacija je večpomenka, v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) zanjo najdemo kar tri razlage, in sicer: glagolnik od organizirati, značilnost oziroma stanje organiziranega ter skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem ali programom (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU et. al, 2014). Vsi trije so tudi povezani s tematiko tega magistrskega dela. Namreč, v vsakem podjetju je potrebno vzpostaviti proces organizacije, na primer določiti pravila, opredeliti naloge, opisati postopke ipd. Posledično naj bi se rezultat tega kazal v sami organiziranosti podjetja, a je potrebno veliko truda, da se to stanje res doseže. Enota raziskovanja tega magistrskega dela je ravno organizacija, in sicer kot podjetje–institucija v kateri ljudje delujejo za skupen namen in cilj.

Lipičnik (1997, str. 2), eno izmed definicij organizacije opisuje kot sistem, ki predstavlja kompozicijo naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne in družbene cilje. Pravi, da v sestavo organizacije obvezno spada človek, kot tvorec organizacije. Vsaka organizacija ima svoj cilj in glede na to poznamo organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov in družbe, ter organizacije, ki ustvarjajo določene etične, osebne ter družbene cilje. Ena takšna organizacija je tudi podjetje, v katerem bom opravljala raziskavo za to magistrsko delo. Lipičnik poleg definicije opredeljuje tudi različne teorije organizacije, na primer: klasična teorija organizacije, neoklasična teorija organizacije in sodobna teorija organizacije. Gre se za različna pojmovanja organizacije skozi čas, od popolnoma mehanskega sistema vodenega s strani inženirjev, preko socialnega in organizacijskega sistema s poudarkom na ljudeh in medsebojnih odnosih, pa vse do teorije sistemov in človeških zmogljivosti pod vplivom drugih znanstvenih disciplin, na primer: matematike, kibernetike itd. Podrobneje se tem različnim teorijam za potrebe magistrskega dela ne bom posvečala.

Tudi Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 127) v knjigi Management pišejo o organizaciji, in sicer pravijo, da organizacijo mnogi razumejo kot odprt, vzorčno povezan in ciljno usmerjen družben sistem, kot družbo med seboj povezanih članov. Če malo pomislim, je sistem podjetja res takšen, da vase sprejema nove člane tako kot se od njih tudi poslavlja, vsekakor pa ima za svoj obstoj tudi določen cilj in aktivnosti, ki se po navadi pojavljajo po nekem vzorcu. Člani organizacije pa seveda morajo biti med sabo povezani, ne samo z vidika dela, temveč tudi z vidika skupnosti podjetja v katerem delujejo in si ustvarjajo klimo. Organizacija je torej zelo širok pojem, pomembno pri vsem tem pa je njeno razumevanje v kontekstu in razlikovanje med posameznimi pomeni. Kar se tiče organizacije podjetja, kot raziskovalne enote tega magistrskega dela, zadošča poznavanje razlag iz prvega odstavka.

1.2 Odnos med organizacijo in zaposlenimi

Ljudi, ki so zaposleni, delavce v organizaciji, lahko povežemo v skupen pojem, kadri. To je torej izraz, ki zajema vse ljudi, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela (Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont, & Kaše, 2009, str. 21). Cilj organizacije je, da so ti ljudje učinkoviti do najvišje mere ter da so pri svojem delu tudi uspešni. K uresnitvi tega lahko seveda veliko pripomore tudi organizacija sama in sicer z delovanjem preko kadrovske funkcije. To je zelo širok pojem, vključuje namreč veliko dejavnosti, od izobraževanja, spodbujanja, razvijanja sposobnosti, motiviranja, pravnega svetovanja, zaposlovanja, sankcioniranja, nagrajevanja, ipd. Kadrovska funkcija je nekakšen vmesni člen med organizacijo in zaposlenimi. Središče vsakega podjetja kot organizacije je torej človek, ključni faktor, ki podjetje oblikuje s svojim znanjem in kreativnostjo, ga vodi ter omogoča njegovo rast.

Tsui, Pearce, Porter in Tripoli (1997, str. 1090) pravijo, da je odnos med organizacijo in zaposlenimi lahko uravnotežen, pri čemer je zaznati sorazmerje med fleksibilnostjo zaposlenega in zagotavljanjem varnosti zaposlitve s strani organizacije, ali pa neuravnotežen, če organizacija ohranja moč zaposlovanja in odpuščanja kljub večji fleksibilnosti zaposlenih, ali pa obratno, nudi večjo varnost zaposlitve v zameno za le ozko opravljene naloge, brez dodatnega vključevanja v skupnost organizacije. Pri obeh tipih odnosov je moč opaziti, da je organizacija tista, ki sama določi, katerega bo vpeljala in ga uporabljala v odnosu z zaposlenimi. Ne glede na to, kakšna pričakovanja ti izoblikujejo, ima sama nadzor nad tem, ali bo z zaposlenimi zgradila popolnoma osnoven odnos, strogo posloven, ali pa bo dejansko skupaj z njimi razvijala kulturo v podjetju in stremela k dolgoročnemu sodelovanju. S tega vidika gledano, se zaposleni, v kolikor želijo obdržati določeno zaposlitev, prilagodijo organizaciji, ta pa jim v zameno nudi toliko ugodnosti, kolikor oceni, da je vreden njihov doprinos. Psihološka pogodba, kateri se bom v nadaljevanju bolj posvetila, se od tega odnosa razlikuje po tem, da lahko zajema obojestranska pričakovanja ali pa samo pričakovanja zaposlenih, v omenjenem primeru pa ta odnos temelji samo na pričakovanjih organizacije.

1.3 Menedžment človeških virov

Zagovarjam torej trditev, da so nosilci organizacije ljudje. Vendar pa morajo biti le-ti pravilno vodeni in usmerjeni, da je njihov potencial izkoriščen v celoti. Pojem, ki zajema vse aktivnosti povezane z ljudmi v organizaciji, se imenuje menedžment človeških virov. Obstaja veliko opredelitev menedžmenta človeških virov. Nekatere se nanašajo na časovno obdobje, druge na različne vede, tretje na pristope. Po besedah Zupan et al. (2009, str. 27), je menedžment človeških virov skupek različnih ved, psihologije, sociologije, organizacijske in ekonomske teorije, zato je za razumevanje tega pojma in njegove širine potreben interdisciplinarni pristop. Različni avtorji se pri opredelitvah večinoma osredotočijo na svoj vidik, skupna pri vseh pa je vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti. V

podjetjih, vsaj v tistih, kjer obstaja interes menedžmenta po ukvarjanju z zaposlenimi, se to v največji meri izvaja v kadrovski službi. Glede na obojestranske želje, organizacije in zaposlenega, pomaga pri razvijanju zmožnosti posameznika, njihovi čim večji uporabi in posledično povečanju vloge v organizaciji. Menedžment človeških virov lahko preprosto primerjamo s situacijo v šoli, kjer imamo na eni strani učence na drugi pa osebe, ki razvijajo njihove zmožnosti, učitelje. Ti imajo odgovornost, da spodbujajo k sprejemanju znanja in njegovi uporabi ter do določene mere tudi pomagajo pri izoblikovanju osebnosti. Učenci lahko vse to izkoristijo in si tako povečajo svojo vlogo v nadaljnjem življenju, kar je enako kot pri zaposlenih v podjetjih.

Po Mathis in Jackson (2000, str. 71), spadata med naloge menedžmenta človeških virov tudi analiza in ocena učinkovitosti dela vsakega posameznega zaposlenega, kar mora biti usklajeno s pričakovanji vodilnega menedžmenta v podjetju. Kakor pravita, lahko menedžment človeških virov pripomore k boljšemu delovanju posameznika in posledično tudi organizacije, s tem da svoje aktivnosti razvija, pregleduje ter po potrebi tudi spreminja. Prvi del trditve lahko le deloma potrdim, saj je dejanska ocena učinkovitosti in dela posameznika neposredno odvisna tudi od njegovega nadrejenega in služba za upravljanje s človeškimi viri direktno ne more oceniti, če ne vidi iz prve vrste kako zaposleni deluje in koliko je pri tem učinkovit. Analiza dela in učinkovitosti pa je s strani službe za upravljanje s človeškimi viri bolj mogoča, seveda z informacijami, ki jih spet zagotovi vodja zaposlenega. Se pa zagotovo lahko strinjam z drugim delom trditve, namreč pravilno upravljanje z ljudmi v podjetju pripomore k doseganju dobrih rezultatov zaposlenih in same organizacije. Definitivno je to zelo zahtevno, saj je potrebno aktivnosti usklajevati z več stvarmi: z zahtevami posloводства, željami zaposlenih, s spremembami skozi čas, z zakonskimi spremembami ipd., s čimer se lahko navežemo s prvim odstavkom v tej točki.

1.4 Delovanje zaposlenih

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na delovanje posameznika



Vir: R. I. Mathis & J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 2000, str. 72.

Obstajajo trije dejavniki, ki vplivajo na delovanje posameznega zaposlenega. To so sposobnost opravljanja dela, trud oziroma angažiranost zaposlenega in podpora s strani organizacije (Mathis & Jackson, 2000, str. 72). Vsak od teh dejavnikov je sestavljen iz več komponent, kar je prikazano tudi v Sliki 1. Sposobnost opravljanja dela zaposlenega se od navedenega verjetno v največji meri kaže v njegovem interesu za samo opravljanje dela, saj četudi ima posameznik talent in zaželene osebne lastnosti, brez interesa za delo to dvoje sploh ne pride do izraza. Drugi dejavnik, trud, je rezultat motiviranja, delovne morale, same oblike dela in prisotnosti zaposlenega. Definitivno so to nekatere od stvari, ki pripomorejo k večjemu trudu, vsekakor pa bi jih lahko našteli še nekaj, na primer osebni cilji, tekmovalnost zaposlenega in njegova želja po dokazovanju. Tretji dejavnik pa je podpora organizacije, ki zajema vse spodaj navedeno - to je izobraževanje in razvoj, zagotovljeno opremo, upravljanje ter določene standarde, potrebne za normalno delo.

Pri tej točki bi lahko vključila še nekaj ostalih dejavnikov, ki v Sliki 1 niso navedeni, a so za zaposlene lahko zelo pomembni in imajo posledično velik vpliv na njihovo delo. Na primer varnost zaposlitve, možnosti razvijanja kariere, organizacijska klima, aktivnosti za zadržanje zaposlenih, ipd. Načeloma bi lahko vse našteto štela pod podporo organizacije, vendar je teža vsakega posameznega dejavnika večja in zahteva več pozornosti, zato je prav, da jih upoštevam posamično. Glede na temo magistrskega dela, je ključna povezava z motivacijo, ki je tudi zajeta v nadaljevanju.

1.5 Motiviranje zaposlenih

Delovanje zaposlenega in celoten odnos med njim in delodajalcem je zelo zanimiv za raziskovanje, zato se ne morem čuditi velikemu številu literature, napisane tudi v povezavi z motivacijo. Poleg Herzbergerjeve dvofaktorske teorije, Maslowe teorije o hierarhiji potreb in Vroomove teorije o pričakovanjih, obstaja še mnogo drugih. Se pa poraja vprašanje o njihovi aktualnosti in vpetosti v današnji čas, saj je bila večina teh teorij postavljenih sredi 90-ih let prejšnjega stoletja. Ena sodobnejših teorij, ki zajema motivacijo je teorija o samoodločnosti. Njen fokus je na samoaktualizaciji, ki je rezultat posameznikove sposobnosti zavedanja samega sebe, svojih potreb, ciljev in prizadevanj ter vpliva s strani družbenega okolja. Torej, ta teorija zagovarja trditev, da mora menedžment svoje zaposlene dobro poznati, saj jih posledično lahko le na podlagi tega motivira – omogoči jim lahko, da so do dela in z vsemi njegovimi povezanimi aktivnostmi močnejše povezani. Ko zaposleni začutijo svojo pomembnost, dobijo zagon za delo in tako so bolj motivirani. Torej, ravno obratno kot pri zagotavljanju materialnih dobrin; namreč te po teoriji samoodločnosti škodijo bistvu motivacije – globokem angažiranju zaposlenih v samo delovno aktivnost (Ankli & Palliam, 2012, str. 9). Tej teoriji je definitivno vredno slediti z vidika večjega poznavanja zaposlenih, saj je dober temelj za razvijanje dobrega počutja deležnikov v podjetju, posledično pa tudi dobre klime. Zaposleni imajo občutek, da lahko s skupnimi močmi doprinesejo k uspešnosti podjetja in se še bolj trudijo pri delu. Seveda pa je te občutke

potrebno gojiti le do določene mere, saj lahko zaposleni postanejo pretirano samozavestni in dobijo občutek nedotakljivosti, kar je ravno obratno od želenega.

Wiley (1993, str. 263) v svojem znanstvenem članku, kjer proučuje motivacijske teorije, pravi, da obstajajo tri predpostavke, ki so značilne za sodobno raziskovanje motivacije zaposlenih: motivacija izhaja iz sistematične analize o tem kako osebne, delovne in okoljske značilnosti vplivajo na delovanje in učinkovitost; motivacija se spreminja in je odvisna od osebnih, družbenih ali drugih faktorjev, ter motivacija vpliva na obnašanje in ne učinkovitost – motivacija ni uspešna v kolikor obstaja šibka vez med trdom zaposlenih in njihovo učinkovitostjo. Torej, preučevanje motivacije dandanes zahteva upoštevanje več vidikov, saj je potrebno poleg samih osebnih značilnosti zaposlenega upoštevati še okolje, delo, družbo, itd. Poleg tega jo je potrebno spremljati, saj tako kot se spreminjamo ljudje, se tudi delovno okolje, trg in družba. Podjetje pa mora seveda tudi poskrbeti, da imajo zaposleni pri opravljanju svojega dela občutek odgovornosti in pomembnosti, ter jih tako spodbuditi k čim večji učinkovitosti.

2 PSIHOLOŠKA POGODBA

2.1 Opredelitev in pomen psihološke pogodbe

Psihološka pogodba je pojem, ki ima več razlag, večina njih pa izhaja iz opredelitve raziskovalke Rousseau (1989, str. 123), ki pravi, da je psihološka pogodba skupek pričakovanj posameznega zaposlenega do zaposlovalca oziroma organizacije, izoblikovanih na podlagi njunega dogovora o obojestranski izmenjavi. Gre za neformalno pogodbo, ki je najpogostejše nenapisana, redkeje napisana, ter določa odnos med zaposlenim in organizacijo. Zaslediti jo je moč v prav vsaki organizaciji, saj je lahko vzpostavljena popolnoma nenamerno oziroma brez zavedanja zaposlenih, kar nam kažejo tudi podrobnejše raziskave na to temo; nekaterih se bom dotaknila tudi v nadaljevanju. Ravno to nezavedanje je pri psihološki pogodbi najbolj zanimivo, saj večina ljudi tega pojma sploh ne pozna, čeprav se dejansko ves čas z njim srečuje. Najpreprosteje bi ga lahko pojasnili tako, da razširimo zgornjo opredelitev – psihološka pogodba je »tisto nekaj več«, vsi materialni in nematerialni elementi, občutja, pričakovanja ter obljube; nekaj kar si obe strani želita že od samega začetka ali pa izoblikujeta skozi čas. Najpomembnejše je, da se obojestransko dogovorita o vsebini, prav tako pa morata zaznati dano obljubo in le-to poskušati izpolniti.

Zanimivo je, da Rousseau (1989, str. 126), v istem delu poudarja, da se koncept psihološke pogodbe navezuje le na dožemanje zaposlenega, po njeno organizacija sama ne more izoblikovati svoje psihološke pogodbe, temveč lahko samo zagotavlja pogoje, da jo lahko posamezen zaposleni razvije sam. Res je, da se menedžment ne more poistovetiti z organizacijo in prevzeti odgovornost kreiranja neke vrste krovne psihološke pogodbe, je pa ravno menedžment tisti, ki predstavlja organizacijo, zagovarja njen obstoj ter namen delovanja, zato se s to trditvijo ne morem popolnoma strinjati. Obe strani imata tako

pričakovanja kot dolžnosti, tako da tu ne bi smelo prihajati do razlik. V tem magistrskem delu je vseeno zajet samo vidik zaposlenega, zato zadnja trditev v tem primeru ne predstavlja ovir.

Skladno z zgornjo opredelitvijo psihološke pogodbe lahko že v tej točki razmislim o nekaj primerih pričakovanj, ki jih razvijejo zaposleni (Suazo, Martinez, & Sandoval, 2009, str. 159):

- plača
- pohvala za dobro opravljeno delo
- možnost osebnostne in karijerne rasti v podjetju
- upoštevanje mnenja
- spoštovanje
- omogočanje večjega števila dni dopusta
- dodatno plačilo za trud in prizadevanje
- dajanje občutka nezamenljivosti
- cenjenje opravljenega dela
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih

Po Rodwell in Emershaw (2015, str. 232), koncept psihološke pogodbe temelji na teoriji družbene menjave, ki ni točno določena in se spreminja, zaradi česar je zelo težko merljiva. Gre za širok pojem, katerega sestavni del so obveznosti v skladu z družbo, posamezniki vpeti v določen odnos pa jih opravljajo v prepričanju, da bodo njihovi vložki povrnjeni. Družbena menjava je prisotna kjerkoli in kadarkoli, lahko se prepleta med različnimi odnosi in ljudmi. Bistvo vsega je v ravnovesju oziroma vzajemnosti, torej obojestranski izmenjavi, kar je lahko značilnost tudi psihološke pogodbe. To lahko torej opišem kot izpeljanko širšega pojma, družbene menjave. Prav tako avtorja zagovarjata, da je psihološka pogodba sestavljena iz več komponent, predvsem obljub, izpolnitve in kršitev, ki si tudi sledijo v istem časovnem zaporedju.

Kot povod zakaj posameznik teži k vzajemnosti lahko upoštevamo naslednje motive (Shapiro & Parzefall, 2008, str. 27):

- **Uporabna oziroma utilitaristična vzajemnost:** Želja po doseganju koristi v prihodnosti, torej razlagam si, kot da bomo z delovanjem v korist drugega prej ali slej tudi mi prišli do naših koristi.
- **Privlačnost med obema stranema:** Na primer v odnosu med partnerjema, ki čutita naklonjenost drug do drugega, gojita medsebojna čustva in sta pripravljena na vzajemno delovanje v zvezi.

- **Vzajemnost kot standard:** Posamezniki čutijo pritisk, da morajo ustrezati postavljeni normi vzajemnosti, družba oziroma okolica ima lahko določena pričakovanja, katera je, da se počutimo kot njen del, potrebno izpolnjevati.

Če pogledam našeto, lahko vse tri primere vsekakor zaznam tudi v odnosu med zaposlenim in organizacijo. Zaposleni imajo brez dvoma lahko cilj napredovanje, višjo plačo ali pa kar koli drugega, za kar bodo trdno delali. Pri drugem je malo težje opredeliti privlačnost v tem odnosu, je pa vsekakor mogoče, da imajo ljudje iz menedžmenta do katerega zaposlenega kaj več od navadnega odnosa, torej se med njimi lahko razvije tudi kakšno čustvo. Tu potem vsekakor obstaja motiv za vzajemnost. Zadnji motiv lahko interpretiram na dva načina, in sicer da ima zaposlen strah zaradi okolice, ki ga do neke mere prisiljuje k čim večji uspešnosti in doseganju višjih položajev, zato bo naredil vse, da svoj del opravi najbolje; lahko pa je to kot posledica težnje po dobri organizacijski klimi, torej da organizacija vzajemnost predstavlja kot nek standard, ki ga morajo upoštevati (Shapiro & Parzefall, 2008, str. 27).

Kar je potrebno tu še poudariti, in se tiče obeh, družbene menjave in psihološke pogodbe, je dejstvo, da morajo biti vsi odnosi ter posledično vrste pogodb, ki temeljijo na njih, rezultat svobodne volje. To bi moral biti sicer smisel družbe, osebna svoboda in sposobnost posameznika za tvorjenje medsebojnih, t. i. zavezujočih dogovorov, vendar je za nekatere odnose to nemogoče. Koncept svobodne volje namreč pravi, da je le-ta dosegljiva, če niso prisotne naslednje ovire: fizične, družbene in osebne (Rousseau, 2012, str. 8). Prve so posledica nedostopnosti (na primer oseba v zaporu), družbene so lahko na primer grožnja s strani druge osebe, osebne pa pomanjkanje znanja ali pa psihična bolezen. V povezavi s psihološko pogodbo je ta koncept ključen, saj se morajo zaposleni prostovoljno odločiti, da bo del odnosa, torej da bo deloval vzajemno in hkrati tvoril pričakovanja do organizacije. Je pa svobodna volja tudi to, ko se zaposlen odloči, da bo zavedno kršil psihološko pogodbo, čemur sem se posvetila v nadaljevanju tega dela.

Eden ključnih elementov s katerim je neposredno povezana tudi psihološka pogodba je motivacija. Za temelj tega vzamem delo Hung-Wena in Ching-Hsianga (2009, str. 327), ki sta naredila raziskavo o povezavi med motivacijo usmerjeno k doseganju rezultatov, psihološko pogodbo in odnosom do dela. Uspelo jima je potrditi hipotezo, da motivacija usmerjena k doseganju rezultatov znatno vpliva na psihološko pogodbo. V celotnem zaposlitvenem odnosu je ta trenutek moč opaziti na samem začetku, ko v bistvu ta motivacija prevladuje in omogoča prepričanje, da bo želja po uspehu pripravila zaposlenega k sprejetju psihološke pogodbe in do določene mere tudi prilagajanju. Da je ravno obratno bi pa lahko rekla ob koncu oziroma ob ocenjevanju psihološke pogodbe, saj lahko njena izpolnitev ali izpolnjene obljube s strani organizacije dvignejo nivo motiviranosti in dajejo zagon za naprej. V katerem koli primeru sta motivacija in psihološka pogodba komplementarni ter bi ju sama organizacija tudi morala tako dojemati.

2.2 Psihološka pogodba skozi zgodovino

Na temo psihološke pogodbe so bile v preteklosti narejene številne raziskave, predvsem se nanašajo na vsebino teh pogodb, na proces kako se sploh oblikujejo ter kršitve le-teh. Za raziskovalce je psihološka pogodba okvir za razumevanje zaposlitvenega odnosa. Razvoj omenjenega koncepta se deli na dve obdobji: prvo od leta 1958 do 1988 in drugo po letu 1989, medtem ko sami začetki segajo že v leto 1938, ko je prvič moč zaslediti idejo o zaposlitvenem odnosu. Barnard je namreč tistega leta postavil teorijo ravnovesja, ki pravi, da je zaposlen pripaden podjetju ob zagotovitvi primerne nagrade za svoje delo. Tu že opazim začetke medsebojne izmenjave v omenjenem odnosu. Pri tej točki lahko omenim še dva avtorja, ki sta razvijala teorijo o recipročni izmenjavi, ki je del psihološke pogodbe, Marcha in Simona, vendar se na slednjo nista osredotočala (Coyle-Shapiro & Parzefall 2008, str. 17).

Prvi je leta 1960 omenil pojem psihološka pogodba Argyris, ki je trdil, da je rezultat višjega nivoja delovanja zaposlenih ta, da se sama organizacija v njihovo delo ne vmešava preveč. Naredil je namreč prvo raziskavo na to temo, in sicer v nekem proizvodnem podjetju, med proizvajalci in njihovimi nadrejenimi (Dick & Nadin, 2011, str. 294). S tem je nastala prva konceptualizacija psihološke pogodbe, kot skupnega dogovora o menjavanju neoprijemljivih, točno določenih in predvsem ekonomskih resursov. Takšnega koraka v opredelitvi še ni bilo in je predstavljal povsem novo odkritje. Coyle-Shapiro in Parzefall (2008, str. 18) v svojem delu izpostavljata raziskavo, ki so jo naredili Levinson, Price, Munden, Mandl in Solley (1962). Na podlagi 874 intervjujev zaposlenih so zaključili, da je psihološka pogodba sestavljena iz obojestranskih pričakovanj med zaposlenim in delodajalcem, za katere ni nujno, da se jih sami ali pa druga stran sploh zavedajo. Pomembna je tudi njihova dopolnitev, da se lahko v psihološki pogodbi poleg neoprijemljivih menjajo tudi oprijemljivi resursi. Ista avtorja v omenjenem delu pojasnita tudi, da medtem ko se je večina raziskovalcev osredotočila na vidik zaposlenega, je Schein leta 1965 naredil poudarek na organizaciji in načinu kako bi lahko izražala tip psihološke pogodbe, ki ga želi razviti. V njegovih kasnejših delih (Schein, 1980) sicer na obe strani bolj enakopravno, torej da lahko razumemo psihološko pogodbo le z upoštevanjem zaposlenih kot tudi organizacije, da delujeta vzajemno in ju ne moremo obravnavati posamezno. To so sicer le nekatera dela raziskovalcev iz prvega obdobja, a so pustila velik pečat pri razvijanju koncepta psihološke pogodbe. Glede na različnost teorij ne morem reči, da so nadgrajevale ena drugo, so pa vsekakor postavile dober temelj za nadaljnje širše raziskovanje in njihovo preizkušanje.

Drugo obdobje, torej od leta 1989 zaznamujejo dela Rousseau, ki je ponovno zastavila koncept psihološke pogodbe. Njena definicija pravi, da se gre za posameznikova prepričanja o obveznostih med njim in organizacijo, katere nastanejo na podlagi zaznane obljube, izpolnjevanje le-teh pa je vsekakor odvisno od izpolnjevanja obljub druge strani. Z razliko od prvega obdobja je tu večji poudarek na obveznostih kot na pričakovanjih, prav tako se osredotoča na posameznika kot na posameznika in organizacijo. Taylor in Tekleab (2004)

se navezuje na delo Levinsona (1962), in trdi da je psihološka pogodba prisotna v odnosu med zaposlenim in organizacijo, kjer se tvorijo pričakovanja, bodisi popolnoma individualna bodisi skupna, ali pa široka oziroma točno določena. Pomembno je tudi, da se na podlagi različnih vplivov lahko spreminja – glede na okoliščine, na doživetje druge strani, itd. Omenim lahko še en poskus razvijanja koncepta psihološke pogodbe, in sicer s strani Conwaya in Brinerja (2005), ki pravita, da je ključno razlikovanje med obljubami, pričakovanji in obveznostmi. Pričakovanje je rezultat obljube, obratno pa ne vedno nujno. Razlika je tudi v tem, da je pričakovanje neko individualno prepričanje, ki ga človek izoblikuje bodisi na podlagi preteklih izkušenj bodisi na podlagi želja, za nekaj, kar se bo zgodilo v prihodnosti, medtem ko je obljuba točno določeno prepričanje na podlagi obstoječe komunikacije med obema stranema (Dick & Nadin, 2011, str. 295).

Pri tej točki lahko dodam še, da je literatura na temo psihološke pogodbe v gradivih slovenskih avtorjev prisotna bolj iz zadnjih dveh desetletij. Večkrat je omenjena v sklopu tem povezanih z menedžmentom človeških virov, na primer v delu Zupan et al., Menedžment človeških virov (2009), potem pa kot osnova za raziskovanje v raziskovalnih člankih, na primer Zupan in Kaše (2007). Najbolj obsežno delo napisano v slovenskem prostoru, ki se v celoti nanaša na psihološko pogodbo, je delo Mihalič (2007), Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih, ki se osredotoča na uporabo koncepta v praksi.

2.3 Primerjava psihološke pogodbe s pogodbo o zaposlitvi

Tabela 1: Razlike med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo

POGODBA O ZAPOSLOTVI	PSIHOLOŠKA POGODBA
Pisna ali ustna	Nenapisana, niti ni medsebojno dogovorjena
Formalna	Neformalna
Seznanjena in podpisana nujno iz obeh strani	Enostranska ali obojestranska, lahko pa se je nobena stran sploh ne zaveda
Več zaposlenih ima lahko za iste parametre dela enako pogodbo o zaposlitvi	Več zaposlenih ima lahko enako ali pa popolnoma različno psihološko pogodbo
Elementi: ponudba, potrditev ponudbe in obravnavanje	Elementi: pričakovanja, doživetje danih obljub
Sklenjena, ko je pogodba podpisana ali pa ustno potrjena	Nastane, ko zaposlen zazna, da mu je bila dana neka obljuba, ki naj bi bila izpolnjena v zameno za njegove opravljene obveznosti.
Značilnosti: jasna, določena, natančna	Značilnosti: neobvezna, nedoločena, taktna
Tip: glede na to kako je nakazana, ločimo kvazi pogodbo in pogodbo z obljubo	Tip: relacijski ali transakcijski

Vir: M. M. Suazo, P. G. Martinez, & R. Sandoval. *Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective*, 2009, str. 156.

V Tabeli 1 so predstavljene glavne razlike med obema pogodbama, ki so v pomoč pri razumevanju koncepta psihološke pogodbe. Čeprav je na prvi pogled razlika med pogodbo o zaposlitvi in psihološko pogodbo očitna, podrobnejše razmišljanje prepriča v nasprotno. Namreč, sedaj že vem, da obe predstavljata zavezujoč dogovor, vendar je pomembno, da se ju ne enači, kar je pogostejše ob prekinitvah razmerij med organizacijo in zaposlenim – zgodi se lahko, da je interpretacija obljube, ki jo naredi organizacija, s strani zaposlenega, napačna, in jo ta smatra kot pogodbo o zaposlitvi. Ključno je, da zaposleni dobijo pravilno predstavo o možnostih organizacije in na podlagi tega svoja pričakovanja oblikujejo kar se da realno (Suazo, Martinez, & Sandoval, 2009, str. 157).

2.4 Tipi in vsebina psiholoških pogodb

V skladu s subjektivnostjo tega koncepta, poznamo dva tipa psihološke pogodbe, transakcijski in relacijski, ki se ju lahko loči glede na fokus, časovni okvir, stalnost, oprijemljivost in obseg (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, str. 22):

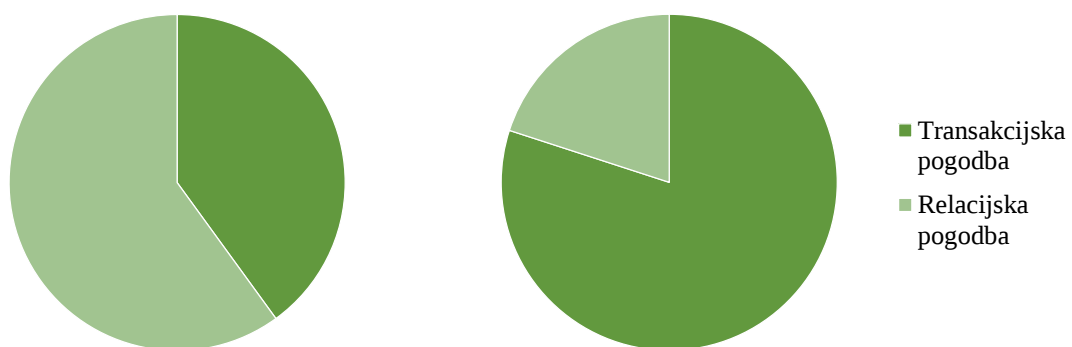
- **Transakcijski tip:** Za ta tip psihološke pogodbe je značilna oprijemljivost izmenjave, poudarek je na ekonomskih dobrinah, dogovorjeni pogoji za celoten čas zaposlitve in obveze se redkokdaj spremenijo, obseg vsebine pa je zelo ozek. Primer vsebine: plača, nadure, ugodnosti v športnih klubih, varstvo za otroke, denarne nagrade, itd.
- **Relacijski tip:** Relacijski tip je ta, ki zajema oprijemljive in neoprijemljive lastnosti, nimajo časovnega roka in so spremenljive, pa še obseg je zelo širok, saj lahko vsebuje tudi značilnosti privatnega življenja. Primer: napredovanje, izobraževanje, dopust, zvestoba, itd.

Ena od interpretacij transakcijske in relacijske psihološke pogodbe pravi, da je pri prvi, transakcijski, jasno določen odnos med zaposlenim ter organizacijo in vsaka stran se drži kar je navedeno v pogodbi o zaposlitvi, ne vloži ničesar kar je nad tem, medtem ko pri drugi, relacijski, organizacija skrbi za povračilo za delo, ki ga je zaposlen naredil poleg osnovnega, določenega v pogodbi, torej vse kar je nad tem (Braekkan & Tunnheim, 2013, str. 247).

Medtem, ko večina raziskovalcev zagovarja zgornjo delitev, lahko upoštevamo tudi, da je lahko psihološka pogodba kombinacija obeh, kar pomeni da vsebuje elemente obeh tipov, na primer transakcijskega kot plačo in relacijskega kot ponujanje možnosti izobraževanja (Guzzo & Noonan, 1994, str. 451). Kakšno je razmerje med njima je odvisno od več dejavnikov, sta pa med sabo odvisni ter se izključujeta, kar pomeni več transakcijskih značilnosti pomeni manj relacijskih in obratno. Na primer, transakcijska pogodba prevladuje pri zaposlenih s pogodbo za omejen čas (v tem času zaposleni pričakuje, da bodo izpolnjene predvsem finančne obljube dane s strani organizacije), za službe kjer je delo lažje, brez večjega napora zaposlenega (kot povračilo za tovrstno delo zaposleni nimajo posebnih potreb razen finančnih, na primer delo v proizvodnji), za zelo natančno določena pogodbeni razmerja, ki se navezujejo strogo na delo v organizaciji, brez vključevanja privatnega

življenja (za strogo ločevanje med osebnim in poslovnim življenjem, zaposleni želijo le uresničitev pogojev navedenih v pogodbi o zaposlitvi, na primer voznik avtobusa). Po drugi strani je relacijska pogodba v večji meri prisotna v pogodbah za nedoločen čas (skozi leta zaposlen s svojo organizacijo izoblikuje odnos, ki ni le površinski, zato so pričakovanja bolj osebno naravnana in prilagojena posamezniku), za zahtevnejše zaposlitve pri katerih mora biti zaposlen veliko bolj vpet v delo (zaposlenemu je v tem primeru pomembno veliko več kot na primer plača, lahko ceni več dni dopusta, mogoče tudi katero ugodnost, ki pripomore k lažjemu opravljanju dela, na primer zdravnik v bolnišnici) ter ne nazadnje v primerih, ko zaposlitev za posameznika pomeni žrtvovanje njegovega prostega časa oziroma služba zanj predstavlja večji del njegovega življenja (psihološka pogodba ima v tem primeru še večjo težo in je veliko bolj razvita, z obveznostmi in s pričakovanji, ki so temu primerno tudi bolj specifična, na primer pri zaposlenih, ki morajo službo opravljati v drugi državi, v neznanem okolju).

Slika 2: Razmerje med transakcijsko in relacijsko psihološko pogodbo



Vir: R. A. Guzzo & K. A. Noonan, *Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract*. 1994, str. 449.

Poudariti moram, da psihološka pogodba nikakor ni stalna, ves čas se lahko spreminja, odvisno od zaposlenega samega, delodajalca, bivalnega okolja, sodelavcev, itd. Po Guzzo & Noonan (1994, str. 449), se psihološka pogodba spremeni s pridobitvijo znanja in izkušenj, ko se spremenijo sami pogoji vezani na zaposlitev, in ko zaposlen preuči svojo obstoječo psihološko pogodbo ter sklene, da želi spremembo.

2.5 Kreiranje psihološke pogodbe

Temelj za kreiranje psihološke pogodbe je prisoten v vsakem posamezniku in se razvije že v zgodnji fazi življenja. Gre predvsem za percepcijo določenih vrednot, ki jih lahko povežemo s psihološko pogodbo; to sta vzajemnost in trdo delo. Te vrednote so izoblikovane pod vplivom ljudi, ki so okoli posameznika največ prisotni, predvsem družina, vrstniki, šola in sodelavci (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, str. 21). Ko je ta temelj postavljen, se

posameznik sooči s kreiranjem svoje psihološke pogodbe, in sicer v okviru določene organizacije, ki pa bo prav tako skušala vplivati na ta proces. Namreč, vsaka komunikacija s strani organizacije, bodisi s strani službe za upravljanje s človeškimi viri bodisi s strani agenta, se lahko smatra kot obljuba in posledično se lahko psihološka pogodba tako že določi, na primer plačilo za nadure. Zato je ključno, da je že od samega začetka zaposlitvenega odnosa komunikacija s strani organizacije premišljena, saj zaposleni ravno takrat najbolj natančno izoblikuje svoje okvire pričakovanj, katerim bo sledil. Torej, naloga organizacije je, da kar se da natančno in realno predstavi zaposlenemu kaj lahko pričakuje in kaj je tudi pričakovano od njega; le tako si bo lahko izoblikoval pravilno psihološko pogodbo (Suazo et al., 2009, str. 159). Omeniti velja tudi razne predstavitve, kjer sta pomembna način in specifičnost izražanja, saj lahko pomeni napačna interpretacija nepravilno psihološko pogodbo, na primer: na spletni strani podjetje navaja, da si prizadeva za ohranitev dolgoročnih zaposlitev, kar lahko zaposleni razumejo, kot da je njihova zaposlitev definitivno dolgoročna in varna.

Raziskave o kreiranju psihološke pogodbe niso številne. Obstaja pet aktivnosti pri katerih lahko menedžment človeških virov vpliva na kreiranje psihološke pogodbe (Suazo et al., 2009, str. 160):

- **Pridobivanje novega kadra:** Z namenom pridobitve dobrega kadra, se organizacija prikaže v najboljši luči, kar lahko privede do nerealnih pričakovanj, na primer vsakoletna nagrada za dobro opravljeno delo, katero lahko nov zaposlen razume kot obljubo za trajno zaposlitev.
- **Izobraževanje:** Izobraževanja, ki so namenjena spoznavanju dela in vključenju v okolico lahko zaposleni smatra kot stalnico in jih pričakuje konstantno, po drugi strani je lahko izobraževanje, ki je namenjeno za izpopolnitev znanja, za zaposlenega negativen signal ter ga lahko razume kot dejstvo, da ni zadosten za organizacijo in nima občutka vrednosti ter tako razvije le transakcijsko psihološko pogodbo in se niti ne potruži za kaj več.
- **Ocenjevanje dela:** Ta aktivnost je namenjena posredovanju povratne informacije o delu zaposlenega ter iskanju rešitev za izboljšanje uspešnosti in je neposredno vezana na plačilo. Tudi ta ima znaten vpliv na psihološko pogodbo, saj zaposlen s tem definira ali bo sledil relacijskemu ali transakcijskemu tipu psihološke pogodbe. Tu je pomembna tudi ocena nadrejenega katera bi morala biti objektivna, obratno lahko subjektivna spet vpliva na razvoj tipa psihološke pogodbe.
- **Plačni sistem:** Služba za upravljanje s človeškimi viri razlikuje osnovno plačo, denarno spodbudo in ugodnosti. Prejetje katere koli od teh je lahko s strani zaposlenega spet napačno interpretirano, na primer letna nagrada, ki jo razume kot nagrado za dobro delo, in če ga bo dobro opravljal še v prihodnosti je njegova zaposlitev varna, kar pa ni nujno.
- **Brošure za zaposlene:** V brošurah, ki so v pomoč novim zaposlenim so lahko navedene dvoumne trditve, ki so lahko vzvod za kreiranje psihološke pogodbe, na primer navedbo, da se zaposleni, ki delajo v dobro organizacije nimajo česa bati, se lahko razume, kot da

bo zaposlitev trajna v vsakem primeru, tudi če podjetje te trditve ni želelo tako predstaviti.

Na podlagi naštetega lahko sklepam, da je popolnoma nedoločeno kako bo posameznik kreiral svojo psihološko pogodbo, saj je njegovo ozadje tisto, ki ga privede do izbire kaj je zanj pomembno, kaj si pravzaprav želi pridobiti iz tega zaposlitvenega odnosa in tudi dati. Prav tako je odvisno od njegovih lastnosti kaj bo videl in slišal s strani organizacije ter si na podlagi tega kreiral psihološko pogodbo.

2.6 Pričakovanja zaposlenih in vloga organizacije

Zupan et al. (2009, str. 530) pravijo, da ni nobeno podjetje tako bogato, da bi lahko zaposlenim ponujalo vse, kar pričakujejo, zato je zanj bolj smiselno, da ta pričakovanja zniža. Bolje rečeno, razlike med tem kar zaposleni pričakujejo in med tem kar je organizacija sploh sposobna uresničiti morajo biti čim manjše, zato je za podjetje nujno, da jasno opredeli sestavine psihološke pogodbe že takoj na začetku sklenitve razmerja.

Organizacija je v zaposlitvenem odnosu pogostokrat zastopana iz več strani, kar pomeni da se pri aktivnostih podjetja pojavlja več oseb na različnih položajih, katere zaposleni doživljajo kot predstavnike organizacije (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, str. 22). Na primer oseba neposredno nad zaposlenim, vodja, ki v bistvu drži roko nad psihološko pogodbo posameznika, tako da sodeluje pri njenem kreiranju, spremljanju in vzdrževanju. Če pogledamo podrobneje, ima ta oseba veliko odgovornost, saj je njena naloga, da pravilno predstavlja pričakovanja organizacije in po drugi strani dejansko ocenjuje izpolnjevanje letih. V primeru, da se ta oseba z določenimi svojimi pogledi ne strinja z organizacijo, lahko prihaja do neskladij, saj lahko zaposlen potem izpolnjuje zahteve svojega vodje, ki pa mogoče sploh niso v skladu s tistimi od organizacije. Tu je potrebno biti previden ter zagotoviti enotne cilje in vizijo za cel menedžment. Načeloma drži, da zaposleni upoštevajo menedžment čim višje vrhu je, moramo pa upoštevati, da top menedžment vzpostavi le okvirje, torej groba navodila (na primer kakšen sistem nagrajevanja bo imela organizacija, ostale ugodnosti, itd), dejanska implementacija pa je za vsako nižjo raven menedžmenta, višja.

Omeniti velja tudi, da je zelo pomembno, da so menedžerji pripravljeni svoje vodenje prilagoditi različnosti svojih podrejenih, torej da je njihovo vodenje prilagodljivo v skladu z njihovimi različnimi psihološkimi pogodbami. Noben način vodenja namreč ni standardiziran za vse, ljudje smo si različni, imamo različna pričakovanja in dojemanja, ipd. (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood., 2013, str. 291).

Obstajata dva elementa psihološke pogodbe, katerima je potrebno posvetiti malce več pozornosti, zlasti kar se tiče usklajevanja pričakovanj in obljub z obeh strani. To sta varnost zaposlitve in razvijanje kariere. Temu so se v svojem raziskovanju posvetili tudi Ye, Cardon

in Rivera (2012, str. 294), ki so preverjali kako na izpolnjevanje psihološke pogodbe vpliva skupno dožemanje teh dveh elementov. Namreč, problem nastane, ko imata obe strani različen pogled na samo vsebino pogodbe, ravno pri pogojih o varnosti zaposlitve in razvijanju kariere pa so neskladja pogosta. Kar se tiče razvijanja kariere, jasno postavljena pričakovanja, ki se ne spreminjajo, rezultirajo v večjem zagonu pri sodelovanju v aktivnostih, ki povečujejo njihove spretnosti in izkušnje, zaradi česa zaposleni dobivajo na vrednosti ter si s tem povečujejo možnosti za razvoj kariere v in izven organizacije. Če obe strani enako dojemata razvoj kariere, na nek način vzpostavita dogovor, da je dejansko zaposlen sam odgovoren za razvoj svoje kariere in mu bo organizacija to po svojih najboljših močeh tudi omogočala. Kar se tiče varnosti zaposlitve, pa lahko rečem, da je klasičen primer, ko se zaposleni in organizacija dogovorijo, da bo stabilnost zaposlitve zagotovljena, v kolikor bodo obveznosti in odgovornosti zaposlenih najmanj izpolnjene. Dvoumnosti tu ni, zaposleni pa imajo moč da lahko usklajujejo svoje sposobnosti do meje, da bodo njihove naloge opravljene. Ta dva elementa sta nekako najbolj osnovna in ključna za dodajanje vseh ostalih elementov, ki so po definiciji veliko zahtevnejši.

Poudarila sem že tudi pomembnost prave komunikacije ob prvem stiku z novimi zaposlenimi, v izogib napačnim interpretacijam in posledično tudi kreiranju psihološke pogodbe. Vloga organizacije pa je ključna tudi v primerih kršitev teh pogodb, tej temi se bom podrobneje posvetila v prihodnjih točkah.

2.7 Merjenje psihološke pogodbe

Merjenje psihološke pogodbe je lahko narejeno na več načinov, odvisno kaj sploh želimo meriti: njeno vsebino, oceno ali pa njene značilnosti (McInnis, Meyer, & Feldman, 2009, str. 165). Če merimo vsebino, opazujemo vse sestavine psihološke pogodbe in določimo vse, kar je zaposleni dojel kot obljubo, na primer izobraževanja, stabilnost zaposlitve, bonus ob nadpovprečno opravljenem delu ipd., ter z druge strani obveznosti, ki jih mora sam opraviti – njegove naloge, dodatno delo, odnos do nadrejenih ipd. Ko merimo oceno preverjamo dožemanje zaposlenega, ali so bile dane obljube izpolnjene ali so bile kršene. Če pa merimo značilnosti, se v tem primeru v bistvu popolnoma izognemo vsebini in osredotočimo samo na lastnosti, ki razlikujejo eno psihološko pogodbo od druge, na primer ročnost pogodb, specifičnost, spremenljivost, oprijemljivost, prilagodljivost itd. Vsi trije načini se nekako povezujejo in izpopolnjujejo. Z vidika dolgoročnega odnosa je najbolj ključno ocenjevanje, saj tako ugotovim, ali je bila izpolnjena; namreč v primeru kršitve psihološke pogodbe je potrebno ukrepati in ponovno vzpostaviti vsebino ter tudi vse lastnosti.

Slednja razdelitev prvotno izhaja iz dela Rousseau in Tijoriwala (1998, str. 685), ki sta načine merjenja še bolj razčlenila, na primer merjenje vsebine razdelila na kvalitativno (vsebina je lahko s strani zaposlenih interpretirana na različne načine) in kvantitativno, medtem ko poudarjata, da je pri sami oceni psihološke pogodbe pomembnih več korakov; to so pregled izpolnjevanja psihološke pogodbe, njene morebitne kršitve in sprememba. Pri

slednjem je najbolj običajna priprava vprašalnika zaposlenega, ki zajema trditve o različnih situacijah v zaposlitvenem odnosu, zaposlen pa ima na voljo opcije z različnimi stopnjami strinjanja oziroma nestrinjanja. Slednjo bo moč opaziti tudi v primeru vprašalnika, s pomočjo katerega je bila narejena raziskava v okviru tega magistrskega del, to je vprašalnik po Bloom, Milkovich in Zupan (1997, str. 95). Tovrstno metodo sta v svojem raziskovalnem članku uporabila tudi Zupan in Kaše (2007, str. 19), ki sta s pomočjo vprašalnika izvedenega v dveh slovenskih podjetjih primerjala tip obstoječe psihološke pogodbe, pričakovanja zaposlenih, raznolikost psihološke pogodbe glede na lastnosti zaposlenih in kršitev psihološke pogodbe. Po tem delu je povzet model raziskave tega magistrskega dela, vendar s skrajšanim vprašalnikom.

2.8 Kršitev psihološke pogodbe

Ob razmišljanju kaj pomeni kršitev psihološke pogodbe in kaj do tega privede, ne morem mimo enega pomembnega dejavnika, ki lahko deluje tudi kot vzvod pri tem, in to je zaupanje. Navezujem se na delo Atkinsonove (2007, str. 230), ki v svoji raziskavi zagovarja, da zaupanje v skladu s psihološko pogodbo deluje kot družbeni fenomen, in ne kot ga dojemamo po navadi, kot osebnostno lastnost. Kakor koli, prisoten je med zaposlenim in organizacijo. Če gledam samo naravo psihološke pogodbe je vsekakor manj prisoten v transakcijski psihološki pogodbi, zaradi svoje krajše ročnosti in zgolj ekonomskih aspektov, medtem ko ima v relacijski psihološki pogodbi ravno nasprotno vlogo, in sicer se zaradi dolgoročnega procesa obojestranske menjave in razpršenosti odnosa, izoblikuje globlji odnos z večjimi merami zaupanja. Neizpolnjevanje obljub lahko za zaposlenega pomeni padec zaupanja do organizacije ter posledično kršitev psihološke pogodbe, zato je potrebno pri razumevanju slednje opazovati tudi kaj se je zgodilo z zaupanjem ter ugotovitve tudi upoštevati.

2.8.1 Kaj pomeni kršitev psihološke pogodbe

V sklopu koncepta psihološke pogodbe, njene vsebine in samega oblikovanja, obstaja velik del literature v povezavi s tematiko kršenja psihološke pogodbe. Kršitev psihološke pogodbe pomeni, da se v zaposlenih pojavijo negativna občutja, in sicer kot posledica prepričanja, da s strani organizacije niso bile izpolnjene ena ali pa tudi vse dane obljube (Morrison & Robinson, 1997, str. 230). Obstajata dva razloga zakaj je psihološka pogodba lahko kršena, to sta neskladje v razumevanju med zaposlenimi in organizacijo ter namerno neizpolnjevanje obljub s strani organizacije. Nerazumevanje pomeni, da vpleteni strani nista enako interpretirali sklenjenega dogovora. Bodisi je razlog v tem, da je zaposlen na podlagi svojih izkušenj skozi čas izoblikoval neko obljubo, ki naj bi bila dana s strani organizacije, pa v resnici sploh ni bila, bodisi zaradi zapletenosti v odnosu in kompleksnosti v obveznostih, ali pa v komunikaciji s strani organizacije, ki ni bila dovolj odločna in precizna, še posebej na samem začetku, ob zaposlovanju. Namerno neizpolnjevanje svojega dela dogovora s strani organizacije pa je lahko posledica ali nezmožnosti, ko organizacija preceni svoje sposobnosti

in dejansko kasneje teh ne more izpolniti (na primer v primerih prestrukturiranja, reorganizacije ali zmanjševanja), ali pa nepripravljenosti izpolnjevati svoje obljube, kar je najskrajnejša oblika kršitve, ki za sabo nosi najhujše posledice. V tem primeru ima zaposleni v osnovi izoblikovana pričakovanja in želje, na podlagi danih obljub s strani organizacije. V trenutku, ko zazna, da te niso bile izpolnjene oziroma misli, da je sam opravil vse dogovorjene obveznosti, v zameno pa organizacija ni izpolnila danih obljub, se v njem zbudijo čustva, na primer razočaranje, jeza, občutek izdaje, nezaupanje, ogorčenje... Seveda so ta odvisna od posameznikovega dojemanja čustev pa tudi od same stopnje neizpolnjevanja obljub, vendar je dejstvo, da kakršna koli so, silijo k razmišljanju in reakciji – spremembi odnosa ali/in obnašanja.

2.8.2 Oblike kršitev psihološke pogodbe

Načeloma ima beseda »kršiti« zelo močan pomen – v SSKJ je opredeljena kot delati drugače kot zahtevajo predpisi, zakoni ali načela (Slovar slovenskega knjižnega jezika, b.l.). Ta opredelitev je precej stroga za našo povezavo s psihološko pogodbo, saj slednje ne moremo trditi za vse primere neizpolnjevanja obljub. Namreč, lahko gre za neko minimalno odstopanje, lahko pa za dejansko neupoštevanje obljub v celoti, česar ne moremo enačiti, zato je prav, da razlikujemo dve obliki kršitve psihološke pogodbe: **neizpolnjevanje obljub in kršenje psihološke pogodbe** (Morrison & Robinson, 1997, str. 239). Pri prvi obliki namreč ni nujno, da bo zaposleni vsako neizpolnjeno obljubo dojel kot kršitev psihološke pogodbe. Namreč, vsaka kršitev vedno pomeni neizpolnjevanje obljub, medtem ko obratno ni tako, vsaka ne uresničitev obljubljenega še ne pomeni kršitve. Ali so bile obljube izpolnjene ali ne, zaposlen zazna s pomočjo primerjave med tem kako dobro je organizacija izpolnila svoje obljube in med tem kako dobro je zaposleni opravil svoje obveznosti. Večja, kot je razlika v tej primerjavi, večja je možnost, da bo zaposleni dojel, kot da dogovori niso bili izpolnjeni. Tu je moč zaslediti dve posebni situaciji. Prva je ta, da lahko zaposleni misli, da obljuba ni bila izpolnjena ne da bi organizacija sploh vedela zanjo. Tu gre za primer enostranske psihološke pogodbe, kjer je zaposleni napačno interpretiral komunikacijo organizacije ali pa mu je bila res dana obljuba, vendar brez dejanskega namena izpolnitve. Druga posebnost pa je ta, da lahko zaposleni smatra, da organizacija ni izpolnila svojega dela dogovora, vendar zaposleni prav tako ni izpolnil svojih obveznosti in do dejanske kršitve psihološke pogodbe niti ni prišlo. To je v bistvu tipičen primer neizpolnjevanja obljub, torej prve oblike, ki sem jo omenila zgoraj.

2.8.3 Dojemanje kršitev psihološke pogodbe s strani zaposlenih

Kot že rečeno, dojemanje kršitve psihološke pogodbe je odvisno od tega, kako zaposleni razume dane informacije v zaposlitvenem odnosu in kako nanje reagira. Na odnos in obnašanje v delovnem okolju vplivajo njegove osebnostne značilnosti ter še nekateri drugi faktorji, na primer, starost, zaupanje, videnje pravičnosti, medosebni odnosi ipd. (Jafri, 2014, str. 169). Torej, lahko rečem da je percepcija neuresničenih dogovorov popolnoma

subjektivno dojeta s strani zaposlenega. Sicer veliko raziskav na temo vpliva določenih osebnostnih značilnosti na kršenje psihološke pogodbe ni bilo narejenih, nekaj tistih, ki pa so bile, pa vsebujejo testiranje dojemanja kršitve psihološke pogodbe na podlagi petih faktorjev, ki naj bi zajemali posameznikovo osebnost: družabnost in entuziazem, čustvena stabilnost, vestnost, sposobnost sodelovanja in odprtost do novosti (Goldbergov Model petih faktorjev, 1990). Tudi Jafri (2014, str. 170) se v svoji raziskavi nanaša nanje in na podlagi le-te potrjuje, da vestnost in sposobnost sodelovanja negativno vplivajo na dožemanje kršitve, medtem ko družabnost in čustvena stabilnost pripomorejo k večji percepciji kršitve, sama odprtost pa na kršenje nima velikega vpliva. Posledično lahko rečem, da imajo osebe, ki z organizacijo sodelujejo, ter so pripravljene delati kompromise in so čustveno stabilne, v okviru svoje psihološke pogodbe manjšo verjetnost percepcije kršitve psihološke pogodbe.

Tu je še primer zaposlenega z nizko ravniyo samozavesti. Ta bo po vsej verjetnosti vedno mislil, da njegov doprinos organizaciji ni nikoli zadosten, tako da tudi ob neizpolnjevanju obljub s strani organizacije sam dejansko ne bo občutil, da je bila njegova psihološka pogodba kršena (Morrison & Robinson, 1997, str. 241). Podobno je tudi v primeru pomanjkanja izkušenj zaposlenega kar, tako kot pomanjkanje samozavesti, prepričuje zaposlenemu, da se postavi zase in dokaže organizaciji, da je delo z njegove strani opravljeno kot je bilo dogovorjeno, ne glede na to, če misli, da ima pravico do tega ali ne. Ravno obratno pa je v primeru samozavestnega zaposlenega ali takšnega z veliko izkušnjami, kateri bo lahko brez razmišljanja dojel, da je bila njegova psihološka pogodba kršena.

2.8.4 Posledice kršitev psihološke pogodbe

Neizpolnjevanje obljub oziroma kršitev psihološke pogodbe ima lahko velike posledice (Jafri, 2014, str. 169):

- manjše zadovoljstvo zaposlenih,
- manjša pripadnost organizaciji,
- nižja produktivnost,
- večje odstopanje v obnašanju,
- manjša možnost ohranitve zaposlitve,
- večja izčrpanost.

Zgoraj naštetih primeri so skrajni rezultati kršenja psihološke pogodbe, katerih si ne želi nobena organizacija. Na žalost podatki potrjujejo, da zaposleni velikokrat mislijo, da je bila njihova psihološka pogodba kršena, kar lahko privede do omenjenih posledic. Te se lahko prepletajo, si sledijo ali pa nastopajo posamezno. Če grem po vrsti, nezadovoljstvo se kaže v slabšem pristopu do dela in negativni energiji, ki jo oddaja zaposleni, manjša pripadnost se opazi v nepovezanosti zaposlenega z organizacijo, tudi nezaupanjem, nižja produktivnost vpliva na delo, ki je lahko veliko slabše in počasneje opravljeno, obnašanje zaposlenega lahko moti delovni proces in zahteva večjo pozornost menedžmenta, manjša možnost

ohranitve zaposlitve pomeni željo po spremembi, tudi željo po odhodu iz organizacije, večja izčrpanost pa v naveličanosti zaposlenega in pomislekih, ki so se mu pojavili za obstoj zaposlitve v prihodnosti.

Zaposleni lahko ob kršitvi psihološke pogodbe dobijo občutek nepravičnosti in ob tem doživijo stres. To je precej negotova situacija, ki lahko privede do niza impulzivnih dejanj, na primer kraje, sabotaže, zamujanja, zmanjšane truda, ki ga vložijo v delo, itd. (Hussain, 2014, str. 27). Še nekaj primerov nepravilnega ravnanja: opravljanje drugega dela, poškodovanje inventarja, uživanje alkohola in drog v delovnem času, neupoštevanje navodil vodij, žaljenje menedžmenta, blatenje organizacije,... Posredno vse navedeno vpliva tudi na učinkovitost in uspešnost na ravni celotne organizacije, katera se mora zavedati, da je povrnitev prejšnjega stanja zelo zahteven proces, medtem ko lahko takšna odstopanja trajno oškodujejo organizacijo.

Ena največjih posledic, iz katere izhajajo tudi ostale, je zmanjšanje pripadnosti zaposlenih. V idealnem primeru zaposlitvenega odnosa se visoka raven pripadnosti kaže v večji meri motiviranosti in želji po dodatnem delu, večji odgovornosti in manjši potrebi po nadzoru ter manjši verjetnosti za odhod iz organizacije (Jafri, 2011, str. 21). Ampak, to stanje je težko dosegljivo, v primeru kršitve psihološke pogodbe pa popolnoma nemogoče. Pripadnost zaposlenega podjetju je temeljni cilj organizacije in če ta ni izpolnjen potem odnos z zaposlenim res ni na zeleni ravni. To pomeni, da ni zaupanja, zaposleni ne verjame več v izpolnitve obljub v kolikor so že bile kršene, odnos ni več zdrav, lahko škoduje samemu delovanju organizacije, kar velikokrat privede do konca zaposlitvenega odnosa. V tej točki je to dostikrat tudi najboljša rešitev.

2.8.5 Kako lahko preprečimo kršenje psihološke pogodbe

Preprečiti kršenje psihološke pogodbe je zelo težko, še posebno v tem času, ko je trg zelo spremenljiv in stopnja konkurenčnosti zelo visoka. Restubog, Zagenczyk, Bordia in Tang (2013, str. 673) v svojem članku raziskujejo tudi kako pomemben je občutek povezanosti v delovnem okolju v primerih kršenja psihološke pogodbe. Potrebno je poudariti, da organizacije verjetno niso sposobne preprečiti kršenja, lahko pa naredijo marsikaj, da omilijo negativne učinke. Ena izmed možnosti je tudi vpeljevanje občutka povezanosti, ki lahko postane vmesni člen med kršitvijo in namernim slabim obnašanjem, kot posledica kršitve. Ta občutek je izrazitejši v primeru prijateljstva, družinskih in ljubezenskih odnosov. Organizacija ima tako z odnosi kjer si ljudje zaupajo, si pomagajo med seboj in svetujejo boljšo pozicijo v primeru kršitev, saj se bodo zaposleni obrnili ravno na te osebe s katerimi so povezani, saj jim bodo le – ti lahko omilili situacijo v kateri so se znašli. Za takšne odnose je drugače značilno ravno obratno kot pri družbeni menjavi, saj si zaposleni tu prizadevajo, da delajo dobro drugim in v zameno ne pričakujejo nič, ker jim je dovolj tak globok odnos ki si ga delijo z ostalimi. Ravno v tem je potem smisel, če tega občutka zaposleni ne bi imeli, bi lahko svojo jezo nad neizpolnjevanjem obljub kazal v neprimernem obnašanju in se tako

na nek način maščeval organizaciji, občutek povezanosti pa kot rečeno, negativne učinke omili.

Nekaj dobrih idej za manjše posledice kršitve psihološke pogodbe sta predstavila tudi Morrison in Robinson (1997, str. 251), ki prav tako pravita, da je neizpolnjevanje obljub organizacije včasih neizbežno, vendar lahko pa zmanjšamo njegove posledice. Bodisi z vključevanjem zaposlenih v stalno komunikacijo o obojestranskih pričakovanjih, predvsem zaradi zmanjšanja napačnega razumevanja druge strani, zaposleni morajo tudi sami realno pogledati na situacijo v kateri so in ali bo organizacija res lahko izpolnila svoje naloge ter svoje dvome predstaviti, bodisi s pazljivostjo pri zaposlovanju, kjer se je potrebno izogibati obljubam, ki jih ni moč izpolniti – tu imajo pomembno nalogo kadrovske službe, še več, tudi z druge strani je potrebno sodelovanje, torej da menedžment svoje pomisleke o opravljenem delu predstavi zaposlenemu ter skupaj poiščeta razloge in rešitve za izboljšanje stanja. Konec koncev, kar je najbolj pomembno, je to, da obe strani znižata svojo percepcijo o kršitvi psihološke pogodbe, torej najprej da ne pretiravata prehitro z obtožbami, da poskušata sodelovati in razumeti.

2.8.6 Vloga psihološke pogodbe v organizaciji

Psihološka pogodba ima več vlog v organizaciji (Mihalič, 2007, str. 12):

- Najpomembnejša vloga je natančno **ter transparentno urejanje odnosa med organizacijo in posameznimi zaposlenimi za doseganje skupnih interesov**;
- Njena vloga je tudi v **prilagajanju načina vodenja vsakemu posamezniku in njegovi psihološki pogodbi**, torej pomembno je razlikovanje v pristopih ravnanja z zaposlenimi.
- Prav tako velja omeniti njeno **povezovalno vlogo**, namreč organizacija z zagovarjanjem različnih vrednot, ter z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlene povezuje med sabo, kakor na nivoju organizacije kot tudi tiste z enakimi psihološkimi pogodbami;
- Ne smemo pa zanemariti tudi **strateške vloge** psihološke pogodbe, saj njena uporaba ključno vpliva na delo, zadovoljstvo in lojalnost zaposlenih, lahko pa tudi izboljšuje komunikacijo, kulturo in klimo v sami organizaciji.

Maguire (2002, str. 168) pravi, da lahko zaposleni s pomočjo psihološke pogodbe predvidijo, kakšna bo njihova nagrada, in sicer v zameno za vlaganje njihovega časa ter truda v organizacijo. Predvidljivost pa je povezana z motivacijo, saj ko imajo zaposleni pred sabo nek cilj, katerega želijo doseči, dobijo zagon in voljo, da bo ta cilj tudi izpolnjen. Torej, posredno je vloga psihološke pogodbe tudi motiviranje zaposlenih. Pomisliti je treba, kako bi to morale delovati v praksi: zaposleni se morajo zavedati, da bodo le s svojim učinkovitim in uspešnim delom nagrajeni z uresničenimi pričakovanji s strani organizacije. Tako je v celotnem trajanju procesa v njihovih rokah, ali bodo upoštevali dogovore ter so s tem motivirani za to, da to tudi storijo. Ko zaznajo, da so bile dane obljube izpolnjene, so dejansko lahko spet motivirani za naprej, saj so dobili potrditev, da podjetje spoštuje

dogovore in se jih bo držalo tudi v prihodnje. Šolski primer, kako pomembna je motivacija. Vendarle je to idealni scenarij, saj je v praksi moč velikokrat opaziti ne uresničevanje želja zaposlenih. Posledično lahko slednji dojemajo psihološko pogodbo kot kršeno in s tem se njihova motivacija zmanjša.

K naštetemu bi lahko dodala še nekaj elementov, in sicer to, da je vloga psihološke pogodbe tudi spodbujanje obojestranske izmenjave, saj se tako obe strani zavedata, da bo psihološka pogodba izpolnjena le, če bosta obe strani doprinesli k izpolnitvi svojega deleža dogovora. Vloga psihološke pogodbe je pomembna tudi za ohranitev pripadnosti in predanosti zaposlenih do podjetja, ki sta rezultat izpolnjevanja obljub, ki jih da podjetje. Nadaljnje vloga psihološke pogodbe tudi zadržanje zaposlenih v primeru kršitve. Namreč, skrajna posledica kršitve psihološke pogodbe je namera o odhodu zaposlenih iz podjetja. V tem primeru je ključno, da se upoštevajo vse mere pazljivosti in zato se tudi organizacija trudi, da je psihološka pogodba izpolnjena; če pa to res ni mogoče, in res pride do kršitve, je potrebna reakcija podjetja po vzpostavitvi nove psihološke pogodbe z namenom zadržanja zaposlenih, ki so ključni za delovni proces in uspešnost podjetja.

3 PSIHOLOŠKA POGODBA V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Opis izbranega podjetja

Organizacijo v raziskavi predstavlja izbrano podjetje. Kot sem poudarila že na začetku, le – to noče biti na kakršen koli način imenovano v tem magistrskem delu. Razlog je v tem, da je vpeto v širšo javnost, je subjekt javnega interesa, deluje s fizičnimi in pravnimi osebami, tako da bi lahko bila morebitna razkritja rezultatov raziskave napačno interpretirana iz več strani ter prikazala sliko podjetja, ki ne bi bila niti približno takšna, ko je v realnosti. Na primer, nezadovoljstvo zaposlenih, kršenje psihološke pogodbe, določena mnenja posameznikov, ipd. lahko privedejo do stopnjevanja negativnih zaključkov in s tem vplivajo na mnenje posameznikov, ki imajo s tem podjetjem stik. Prav tako se podjetje s takšno anketo preveč izpostavlja in tudi zaposleni, ki so izpolnili anketo, si lahko na podlagi rezultatov ustvarijo mnenje ter ga posplošijo na celotno organizacijo, kar pa definitivno ni namen tega dela. V skladu z željo podjetja je predstavitev nevtralna v največji meri.

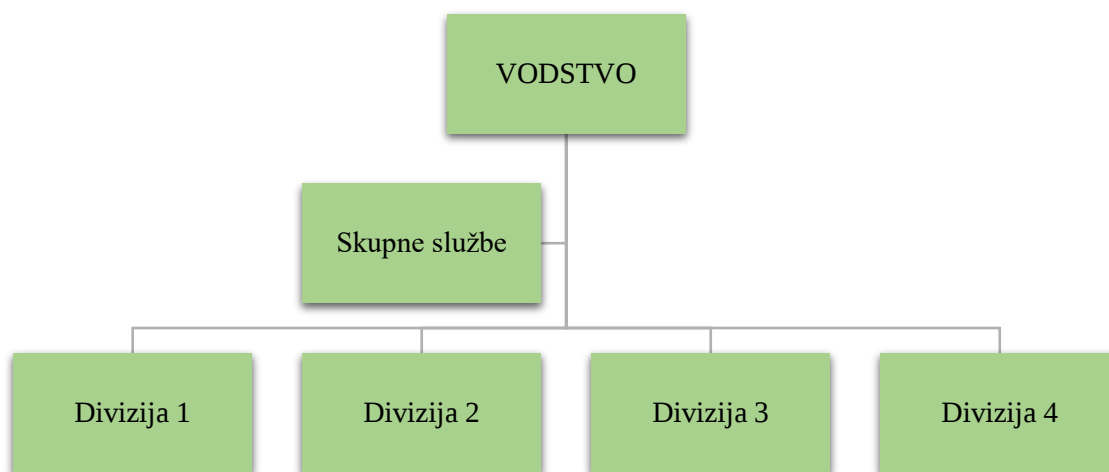
3.1.1 Predstavitev podjetja in umestitev v okolje

Podjetje se po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2008 uvršča med K64.190 - Drugo denarno posredništvo (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 65/09-UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – Odl. US: 82/13, 55/15 in 15/17, v nadaljevanju ZGD-1), ga štejemo pod velike družbe, kar pomeni, da ima povprečno število zaposlenih v poslovnem letu več kot 250, čisti prihodki od prodaje presegajo 40.000.000 evrov (v nadaljevanju EUR) in vrednost aktive presega 20.000.000 EUR.

Pravna oblika podjetja je delniška družba, kar pomeni, da je osnovni kapital razdeljen med delnice. Organa vodenja in nadzora predstavljata uprava in nadzorni svet, torej gre za dvotirni sistem upravljanja družbe (Ministrstvo za javno upravo, b.l). Zavezano je k oddajanju revidiranih letnih poročil in poročanju določenemu organu nadzora v Republiki Sloveniji. Na slovenskem trgu deluje že več kot 20 let, je del mednarodne skupine, medtem ko na našem prostoru deluje kot samostojna enota. Podjetje je prisotno po vsej Sloveniji.

Po teoriji je organizacijska struktura v izbranem podjetju produktna, za katero je značilno, da so posamezne funkcije razdeljene glede na prodajni program. Značilna je tudi decentralizacija, saj lahko vsaka prodajna skupina deluje kot samostojna enota, kjer se sprejemajo tudi pomembnejše odločitve. Ločeno od prodajnih programov, pod vodstvom, obstajajo še funkcije, ki so skupne vsem posameznim skupinam (Grintal, 2011, str 26). Če pogledamo podrobneje v podjetje, organizacijska struktura ni tipično produktna, saj ne glede na samostojnost posameznih enot, v tem primeru so to divizije, najvišje vodstvo vseeno teži k večji centralizaciji kot je za to obliko sploh značilna. To je verjetno tudi posledica pristojnosti odločanja srednjega in višjega menedžmenta. Odobritve vodij morajo zaposleni zaradi narave dela vsakodnevno uporabljati. Groba oblika organizacijske strukture v izbranem podjetju je prikazana v Sliki 3.

Slika 3: Organizacijska struktura v Izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje, Letno poročilo 2016, 2017.

3.1.2 Zaposleni v izbranem podjetju

Število zaposlenih v izbranem podjetju je 545. Pri zaposlovanju podjetje upošteva načelo enakosti, čeprav trenutna slika vseh zaposlenih kaže, da so prisotne v večini ženske. Upošteva se samo vodstvo, je stanje ravno obratno, tu prevladujejo moški. Kar se delovnega

staža v podjetju tiče, je približno polovica zaposlenih v podjetju prisotna več kot 10 let. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 40 let.

Delovna mesta v izbranem podjetju so vezana na delo v pisarni, za računalnikom in z uporabo telefona. V nekaterih oddelkih, ki sodijo predvsem med skupne službe, je prisotno tudi fizično delo, vendar v zelo nizkem deležu. Med drugim podjetje spodbuja interne prehode med oddelki in pridobivanje znanja na različnih področjih delovanja. Seveda je od možnosti prehoda odvisna tudi izobrazba zaposlenih. Ta je v tem podjetju označena za visoko, saj imajo vsi zaposleni najmanj V. stopnjo izobrazbe, večina VI. in VII. stopnjo, skoraj 10 % pa je takšnih z VIII. stopnjo izobrazbe. Zaposleni imajo možnosti izobraževanja tudi znotraj podjetja, čeprav se v zadnjih letih povprečen strošek na zaposlenega, ki ga podjetje nameni za to, zmanjšuje. Imajo pa razvito orodje, ki spremlja želje zaposlenih o karierni poti, jih na letni ravni pregleduje ter jih skuša tudi upoštevati. Podjetju je v interesu tudi zadovoljstvo zaposlenih, namreč vsaki dve leti izpeljejo s pomočjo spletne ankete raziskavo na to temo.

Zaposleni v podjetju imajo možnost prejetja nagrad. Uveljavljen je sistem, ki se obrača enkrat letno, in sicer v začetku leta vodje s pomočjo kadrovskega oddelka postavijo cilje. Ti se nanašajo na prejšnje leto in želje po stanju na koncu tekočega leta. Nanašajo se na posameznika, oddelek in organizacijo. Doseganje ciljev se pregleduje vsake tri mesece, medtem ko se samo ocenjevanje izvede ob koncu leta. To vsebuje tudi subjektivno oceno vodje in na podlagi rezultatov se nadrejeni odločijo o morebitni nagradi za posameznega zaposlenega. Nagrade so denarne in v omejeni vsoti, za razdelitev med vsemi zaposlenimi. Poleg nagrajevanja na podlagi uspešnosti podjetje izplačuje tudi jubilejne nagrade zaposlenim, ki so v podjetju zaposleni neko določeno obdobje.

Zaposleni imajo lahko s podjetjem sklenjeno kolektivno ali individualno pogodbo. Slednja je značilna za višji menedžment in je praviloma sklenjena za določeno mandatno obdobje. Sicer v podjetju prevladujejo zaposleni s pogodbo za nedoločen čas.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Po prebranem teoretičnem okvirju v tem magistrskem delu se zagotovo poraja že kar nekaj vprašanj povezanih s psihološko pogodbo v praksi. In sicer je v sami osnovi zanimivo že to, kako je lahko tako kompleksen pojem uporabljen v določenem podjetju in s kakšnimi izzivi se vpleteni soočajo ob tem. Z namenom ugotovitve le – tega, sem zastavila nekaj ključnih vprašanj na katera bom z analizo rezultatov opravljene ankete skušala odgovoriti.

Glavna raziskovalna vprašanja:

- **Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja?** Z odgovorom na prvo vprašanje dobim informacijo o tem ali zaposleni

menijo, da je njihova psihološka pogodba enostranska ali dvostranska. V primeru, če menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja lahko sklepam, da je pogodba dvostranska, v nasprotnem primeru pa enostranska.

- **Ali zaposleni v izbranem podjetju vedo, katera so pričakovanja organizacije?** Tudi drugo vprašanje se tako kot prvo navezuje na osnovo psihološke pogodbe. In sicer v tem primeru preverjam drugo stran, torej zaznavanje zaposlenih o njihovih obveznostih in nalogah, ki jih pričakuje organizacija.
- **Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija spoštuje dogovore in obljube sklenjene na začetku delovnega razmerja?** Slednje vprašanje je bilo zastavljeno, z namenom da preverim kaj zaposleni menijo o izpolnjevanju dogovorov. To je v bistvu posredno vprašanje o kršitvi psihološke pogodbe. V primeru, če so zaposleni mnenja, da organizacija spoštuje dogovore in obljube, lahko sklepam, da po njihovem mnenju pogodba ni kršena. Ne bi pa seveda mogla narediti istega zaključka za celotno podjetje, saj ne poznam vseh dejstev.
- **Kaj je zaposlenim v izbranem podjetju pomembnejše, visoka plača ali pohvala za dobro opravljeno delo?** Namen tretjega vprašanja je, na podlagi primera dveh dejavnikov ugotoviti kateri tip psihološke pogodbe prevladuje v izbranem podjetju, relacijski ali transakcijski. V skladu s tem vprašanjem preverjam tudi ostale dejavnike po pomembnosti, saj bi bili morebitni zaključki narejeni na podlagi samo dveh dejavnikov, nesmiselni.
- **V katerih primerih zaposleni menijo, da je njihova psihološka pogodba kršena?** V primeru, če so zaposleni vseeno mnenja, da je njihova psihološka pogodba kršena, z odgovorom na zgornje vprašanje dobim informacijo o tem kdaj menijo, da do tega sploh pride. Tu se vprašanje nanaša predvsem na dejavnike.
- **Kaj menijo zaposleni, kaj sami dejansko nudijo podjetju?** Eno od vprašanj iz vprašalnika, in sicer peto, zadeva dožemanje zaposlenih o tem kaj organizacija od njih pričakuje in kaj ji oni dejansko nudijo. Zanimivi bodo rezultati, če se bodo pri tem pokazale razlike. Šesto raziskovalno vprašanje torej predstavlja del petega vprašanja iz ankete; poleg ostalega me zanimajo predvsem razlike med zaposlenimi o tem, kaj oni nudijo podjetju.

Tisto, kar je potrebno še enkrat izpostaviti je to, da zaposleni s svojimi odgovori izražajo le svoje mnenje, ki pa ni nujno, da odraža dejansko stanje. Vendar, kot povedano, je značilnost posameznikove psihološke pogodbe njegova percepcija odnosa organizacije, torej subjektivna ocena stanja. Dejanskega stanja niti ni moč meriti, saj si vsak posameznik, bodisi v različnih organizacijah bodisi v različnih odnosih, izoblikuje svoje mnenje in na drugačen način teh situacij sploh ne bi mogli preverjati. Navsezadnje, eden od ciljev magistrskega dela je ugotoviti mnenje zaposlenih v izbranem podjetju, kar pomeni da je za odgovore na vprašanja tak način najprimernejši.

3.3 Metodologija raziskovanja

Da lahko dejansko spoznam obstoj in značilnosti psihološke pogodbe v izbranem podjetju, sem v njem v naredila raziskavo. Za pridobitev primarnih virov podatkov je bila tako v podjetju izvedena anketa, narejena brez neposrednega stika z anketirancem, z uporabo računalnika, in sicer s spletno anketo preko portala EnKlik anketa. Uporabljen je bil obstoječi vprašalnik po Bloom et. al. (1997), vendar je le-ta bil prilagojen. Namreč, v tem magistrskem delu je v okviru psihološke pogodbe, iz odnosa med organizacijo in zaposlenim, izpostavljen samo vidik delavca. Zaradi tega sem že takoj na začetku prvi del vprašalnika, ki je bil namenjen izpolnjevanju menedžerja/podjetja izključila iz njegove vsebine. Torej, upoštevam samo vprašanja, ki se nanašajo na razumevanje s strani zaposlenega.

Vprašalnik je sestavljen iz šestih delov:

- Navedeno je **46 trditev**, pri katerih morajo zaposleni obkrožiti svojo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Stopnje so razdeljene po 7-stopenjski Likertovi lestvici: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, delno se ne strinjam, neodločen, delno se strinjam, se strinjam, popolnoma se strinjam. Prvoten vprašalnik vsebuje 74 trditev, kar je za izpolnjevanje zelo naporno in zahteva veliko časa, zato sem na podlagi raziskovalnih vprašanj izbrala 46 trditev. Izbira trditev je bila narejena po lastni presoji o tem, katere trditve so bolj primerne za uporabo v raziskavi. Zaradi lažje preglednosti so razdeljeni po vsebinskih sklopih in na podlagi teh naredila analizo.
- Zaposleni ima na voljo **15 pojmov**, ki opisujejo različne vidike odnosa s podjetjem. Tu preverjam kaj zaposlen meni o tem, kakšen odnos ima s podjetjem. Pojmi so razdeljeni tako, da mora za vsak pojem opredeliti dvoje, stopnjo pomembnosti navedenega pojma, ki bi ga podjetje moralo nuditi in stopnjo mnenja o realizaciji tega pojma, torej do katere mere podjetje to dejansko nudi. Stopnje so tu razdeljene po 5-stopenjski Likertovi lestvici: sploh ne, pretežno ne, do neke mere, pretežno da in popolnoma da.
- Tretja točka se osredotoča na to, kako pomembni so posamezni dejavniki za zaposlenega. Zaposleni imajo na voljo **10 dejavnikov**, katere morajo razvrstiti po vrsti, glede na njihovo dožemanje pomembnosti. 1 pomeni najpomembnejši dejavnik, 10 pa najmanj pomemben dejavnik.
- Sledijo **opisna vprašanja**, s katerimi želim dobiti mnenje zaposlenega o tem kaj je po njegovem poslanstvu podjetja, kateri so ključnih pogoji za njegovo uspešnost in kakšno je njegovo sporočilo podjetju
- Navedeno je **15 pojmov**, s pomočjo katerih bom izvedela kaj meni zaposleni o odnosu samega podjetja do njega. Zopet je tu razdelitev na dva dela, in sicer na vsaki strani stopnje strinjanja za to kaj sploh podjetje pričakuje od zaposlenih in zato kaj zaposleni podjetju dejansko nudi. Stopnje so razdeljene po 5-stopenjski Likertovi lestvici: sploh ne, pretežno ne, do neke mere, pretežno da in popolnoma da.

- Zadnji sklop vprašanj pa je namenjen pridobivanju **demografskih podatkov**: spol, starost, delovna doba v podjetju, oblika delovnega razmerja, dosežena formalna izobrazba in mesečni neto dohodek.

Skrajšan vprašalnik, uporabljen v izbranem podjetju, po Bloom et al. (1997), se nahaja pod Prilogo 1.

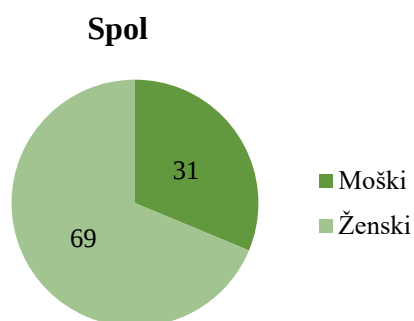
Kot način izbire vzorca je bilo uporabljeno sistematično vzorčenje, kar pomeni, da je imela vsaka enota enako, ne ničelno in vnaprej znano verjetnost izbora v vzorec (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 132-153). Torej podjetje je priskrbelo seznam vseh 545 zaposlenih iz katerega sem želela dobiti vzorec s 100 enotami. Začela sem s prvim imenom na seznamu in štela naprej ter vsakega petega (zaokroženo iz 5,45 na 5) zajela v vzorec. Načeloma bi to moralo zadostovati, vendar je bilo v času izvajanja ankete odsotnih 5 izbranih zaposlenih (dopusti, bolniška ali porodniška odsotnost), zato je končna številka vzorca 95. Tem zaposlenim je bilo posredovano elektronsko sporočilo s povezavo do spletne ankete.

Rezultati ankete so delno analizirani na samem spletnem portalu EnKlik anketa. Sumarnik, frekvence in opisna statistika so tako uporabljeni neposredno iz omenjenega portala. Rezultati drugega dela ankete pa so analizirani s pomočjo statističnega programa SPSS ter obdelani s pomočjo programa Excel. Rezultati se navezujejo samo na vzorec zaposlenih v tem konkretnem podjetju ter niso posplošeni na celotno populacijo, ravno tako je potrebno poudariti, da so zaposleni izražali svoje mnenje in ne dejanskega stanja. Glede na število spremenljivk, ki je precej obsežno, so s pomočjo metode glavnih komponent izluščene najpomembnejše spremenljivke, torej tiste, ki pojasnijo največ variabilnosti. Spremenljivke so razvrščene od najbolj pomembne do najmanj pomembne. Uporabljena je tudi analiza povezanosti, in sicer za preverjanje relacijskega tipa psihološke pogodbe, kjer ugotavljam ali obstajajo statistične razlike med percepcijo zaposlenih o tem kakšno stanje bi moralo biti v podjetju in kakšno mislijo, da dejansko je. Obstoj statistično značilnih razlik je preverjen s T-testom, in sicer za odvisna vzorca, saj je na istih zaposlenih (enaka spremenljivka) merjena različna vsebina.

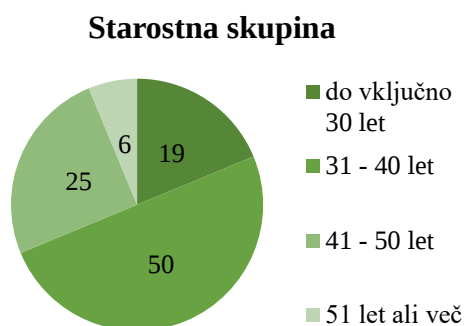
3.4 Analiza rezultatov

Celotna anketa, povzeta po vprašalniku po Bloom et al. (1997), je bila, kot že navedeno, razdeljena med 100 enot, od tega je 95 tistih, ki so dejansko imele možnost izpolnitve (ostalih 5 je bilo odsotnih, zato jih niti ne upoštevam, 95 je torej številka enot v vzorcu). Naslov ankete je Psihološka pogodba. Vsem anketirancem je bilo 19. marca 2015 na njihov služben elektronski naslov poslano sporočilo, v katerem sem se predstavila in jih prosila za sodelovanje v anketi. V sporočilo sem vključila povezavo do spletne ankete, katera jih je preusmerila neposredno do ankete. Izbrano podjetje je v vprašalniku imenovano kot Podjetje x.

Slika 4: Spol zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v %)

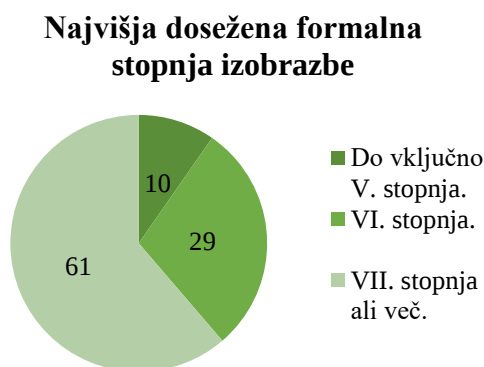


Slika 5: Starostna skupina zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v %)



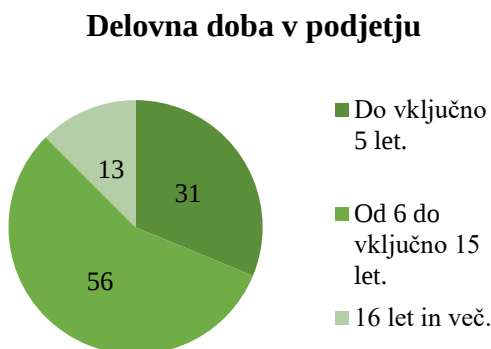
Eno od vprašanj v anketi se nanaša na demografske podatke zaposlenih, zato že lahko opišem strukturo vzorca zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. Od 32 zaposlenih v izbranem podjetju, ki so dokončali anketo, je 10 moških in 22 žensk. Po starostni skupini so razdeljeni tako: 6 jih je starih do vključno 30 let, 16 jih spada v starostno skupino 31 – 40 let, 8 med 41 – 50 let, 2 pa sta starejša od 51 let. Slika 4 in 5 prikazujeta razdelitve po spolu in starostni skupini, v %.

Slika 6: Prikaz najvišje dosežene stopnje formalne izobrazbe zaposlenih, ki so sodelovali v anketi (v%)



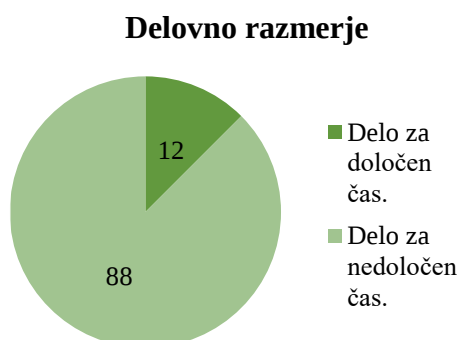
Glede na doseženo formalno izobrazbo izpolnjevalcev, je struktura naslednja: do vključno V. stopnjo izobrazbe imajo 3 zaposleni, VI. stopnjo izobrazbe jih ima 6, VII. stopnjo ali več pa kar 19 od njih. Zaposleni, ki so zaključili anketo imajo v tem podjetju naslednjo delovno dobo: 10 jih je tu zaposlenih do vključno 5 let, 18 od 6 do vključno 15 let, 4 pa so v izbranem podjetju kar 16 ali več let.

Slika 7: Prikaz delovne dobe zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi (v %)

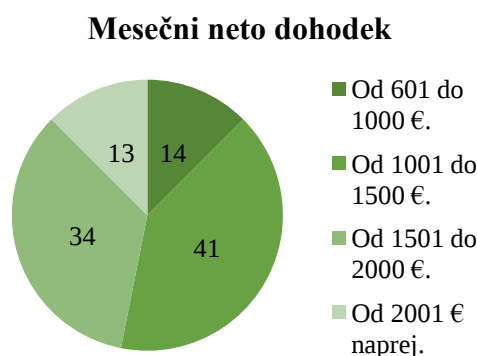


Kar se tiče ročnosti zaposlitvene pogodbe, jih ima 28 pogodbo za nedoločen čas, preostali 4 pa pogodbo za določen čas. Spraševala sem tudi po mesečnem neto dohodku, in sicer imajo 4 višino mesečnega neto dohodka med 601 in 1000 EUR, 13 jih ima med 1001 in 1500 EUR; 11 zaposlenih pa ima mesečni neto dohodek med 1501 in 2000 EUR, 4 pa ga imajo nad 2001 EUR.

Slika 8: Prikaz delovnega razmerja zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi (v %)



Slika 9: Prikaz mesečnega neto dohodka zaposlenih v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi



Anketa je bila za izpolnjevanje aktivna od 19. marca 2015 pa do 19. junija 2015, torej 3 mesece. Predviden čas posameznikovega izpolnjevanja je bil ocenjen na 9 minut in 7 sekund, medtem ko je bil dejanski čas 9 minut in 35 sekund, kar predstavlja le 28 sekund razlike. Kot je prikazano v Tabeli 3, so vsi zaposleni kliknili vsaj na nagovor, medtem ko jih je dejansko anketo končalo le 33 oziroma 35 % (zgoraj je omenjeno, da je takšnih, ki so končali anketo 32, saj 1 zaposlen ni izpolnil demografskih vprašanj). Za mojo analizo je to dovolj, saj sem pred samim začetkom razdelitve med zaposlenimi določila spodnjo mejo, do katere bi še upoštevala odgovore in jih kasneje dejansko analizirala, le – ta pa je 30 %.

Za ustrezno izpolnjene sem upoštevala vse vprašalnike, ki so vsaj delno izpolnjeni, torej 52. Od vseh vsaj delno izpolnjenih anket, je popolnoma izpolnjenih 63 % oziroma 33. Neustreznih anket je 43, od tega 1, ki je popolnoma prazna, 5 delno praznih, 19 anketirancev je kliknilo le na anketo, 18 pa samo na nagovor.

Tabela 2: Stopnje odgovorov ankete Psihološka pogodba

Kumulativni status	Frekvenca	Stopnja (v %)
Anketiranci	95	100
Klik na anketo	77	81
Začel izpolnjevati	58	61
Delno izpolnjena	52	55
Končal anketo	33	35

Rezultate sem razdelila v posamezne sklope in jih povezala z odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja. Pri vsakem vprašanju sem pri spremenljivkah izmerila najmanj pet glavnih parametrov: povprečje, mediano, standardni odklon, minimalno in maksimalno vrednost spremenljivke. Celotna analiza narejena v Excelu je pripeta pod Prilogo 3, na koncu tega magistrskega dela.

3.4.1 Stališča zaposlenih glede podjetja in njihovega dela

Za začetek v nadaljevanju sledi analiza o samih stališčih zaposlenih v izbranem podjetju glede posameznih elementov, ki so prisotni v okviru zaposlitve. V vprašalniku je prvo vprašanje sestavljeno na način, da imajo zaposleni na podlagi več trditev, 46, možnost opredeliti svojo stopnjo strinjanja/nestrinjanja, in sicer je teh stopenj 7: sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), delno se strinjam (3), neodločen/a (4), delno se strinjam (5), se strinjam (6) in popolnoma se strinjam (7). Trditve se nanašajo na različne komponente zaposlitvenega odnosa. Teh je precej, tako da sem jih zaradi preglednosti in lažje analize rezultatov razdelila na štiri sklope, in sicer trditve, ki izražajo pripadnost podjetju, odnose s sodelavci, ki opisujejo varnost zaposlitve in odnos do delodajalca in trditve, ki se navezujejo na izobraževanje, razvoj in plačilo. V nadaljevanju so za vsak sklop prikazani dobljeni rezultati.

Prvi sklop trditev predstavljajo tiste, ki nakazujejo na to, kakšna je pripadnost zaposlenih do izbranega podjetja. Kot je vidno na Sliki 10, so vsa povprečja odgovorov med delno se ne strinjam in se strinjam. Največ trditev je takšnih, s katerimi se zaposleni v izbranem podjetju delno strinjajo; to so: **Za podjetje mi ni žal energije in časa** (4,61), **V primerjavi z drugimi organizacijami, podjetje z zaposlenimi ravna zelo dobro** (4,63), **Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/a** (4,76), **Podjetju kot organizaciji popolnoma zaupam** (4,78), **Pripravljen/a sem na velika vlaganja naporov** (5,35), **Ponosen/na sem, da delam v podjetju** (5,35) in **Dobro sem seznanjena z načinom poslovanja v podjetju** (5,39). V oklepajih so prikazana povprečja posameznih trditev. Trditve, pri katerih so zaposleni v povprečju izbrali odgovor se strinjam, pa so: **Rad/a hodim v službo** (5,50), **O podjetju govorim samo dobro** (5,57), **Čutim ponos ob uspehih podjetja** (5,61), **Cilji podjetja so tudi moji cilji** (5,62), **Delo, ki ga opravljam je zanimivo** (5,86), **Do podjetja sem lojalna/a** (5,90) in **Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije** (6,10). Tudi pri teh trditvah je standardni odklon relativno visok, na primer pri trditvi **Imam veliko število prostovoljnih nadur** znaša kar 1,862, kar pomeni, da je v povprečju 68 % odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju pri tej trditvi, med delno se ne strinjam in se strinjam. Gledano vse odgovore skupaj, lahko pri tej točki zaključim, da je večina odgovorov v zgornjih stopnjah strinjanja, tako da smatram, da zaposleni v izbranem podjetju, ki so sodelovali v anketi, čutijo pripadnost do tega podjetja.

Slika 10 vključuje tudi trditev **Podjetje kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim**. Na podlagi te trditve lahko odgovorim na naslednje raziskovalno vprašanje: **Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija spoštuje dogovore in obljube sklenjene na začetku delovnega razmerja?** Zaposleni so v povprečju neodločeni glede tega odgovora, saj je povprečje odgovorov 3,98. Standardni odklon je med višjimi, in sicer 1,49, kar pomeni, da se 68 % vseh zaposlenih v povprečju uvršča med 2,49 in 5,47, torej neposredno v sredinske stopnje strinjanja/nestrinjanja.

Posledično lahko zaključim, da so zaposleni glede te trditve v večini neopredeljeni in da konkretnjšega odgovora na to raziskovalno vprašanje ni moč dobiti.

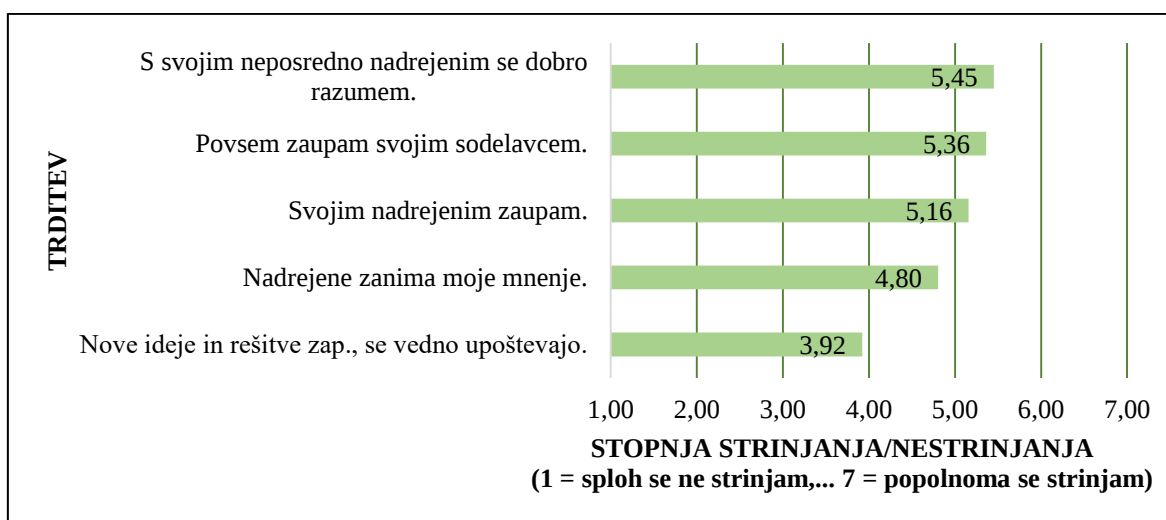
Slika 10: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki izražajo pripadnost podjetju



V drugem sklopu je pet trditev, ki se navezujejo na odnose s sodelavci. Odgovori na te nakazujejo na to ali imajo zaposleni v izbranem podjetju zaupanje vanje. Zaposleni se v povprečju delno strinjajo, da **Nadrejene zanima njihovo mnenje**, da **Svojim nadrejenim**

zaupajo, da **Povsem zaupajo svojim sodelavcem** in da se **S svojim neposredno nadrejenim dobro razumejo**. Neodločni so le glede opredelitve o trditvi **Nove ideje in rešitve, ki jih predlagajo zaposleni, se vedno upoštevajo**. Standardni odklon je tudi tu pri vseh visok, od 1,025 do 1,523, kar pomeni, da so odgovori razpršeni. Z vidika podjetja je to zelo pozitivna povratna informacija s strani zaposlenih, ki nakazuje na to, da se v delovnem krogu ljudi dobro počutijo in jim zaupajo

Slika 11: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki vključujejo odnose s sodelavci

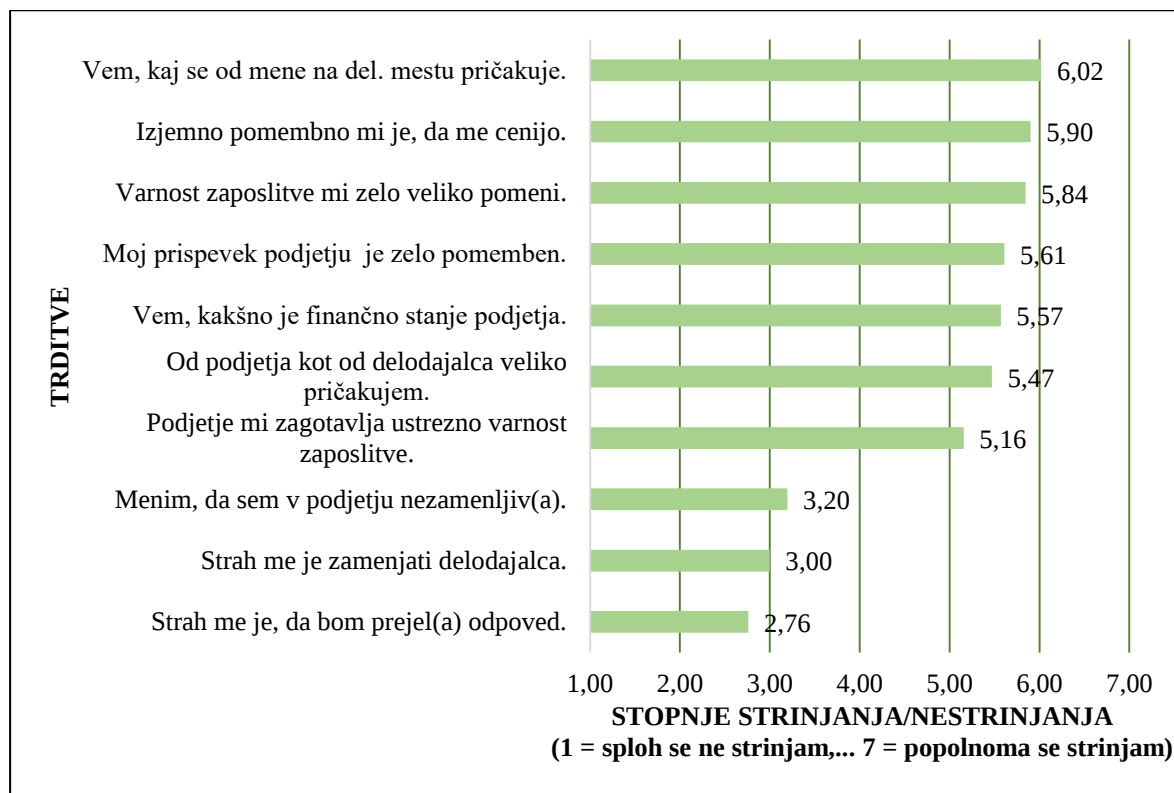


V naslednjem sklopu trditev so vključene tiste, ki nakazujejo na to, da se zaposleni zavedajo svojih zmožnosti ter so glede svojega dela in prispevka podjetju zelo samozavestni. Opisujejo, kako zaposleni dojemajo varnost zaposlitve in odnos do delodajalca. Že ob pogledu na Sliko 12, kjer je prikaz povprečij odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju, je vidno, da so le – ti razdeljeni na dva dela. Povprečje odgovorov je pri trditvah **Strah me je, da bom prejela odpoved**, **Strah me je zamenjati delodajalca** in **Menim, da sem v podjetju nezamenljiv/a**, nizko oziroma se zaposleni v povprečju z njimi delno ne strinjajo. Zadnji dve trditvi v Sliki 12 imata sicer obratno vrednost, in je pri njima v bistvu prav, da imata čim nižje povprečje odgovorov. Lahko bi ju rekodirala in trditev obrnila (npr. **Ni me strah, da bom prejel/a odpoved**), vendar sem ju z namenom ohranitve vprašalnika pustila takšni kot sta. Ravno obratno pa je namreč pri ostalih trditvah, to so: **Podjetje mi zagotavlja ustrezno varnost zaposlitve** (5,16), **Od podjetja kot delodajalca veliko pričakujem** (5,47), **Vem, kakšno je finančno stanje podjetja** (5,57), **Moj prispevek podjetju je zelo pomemben** (5,61), **Varnost zaposlitve mi veliko pomeni** (5,84), **Izjemno pomembno mi je, da me cenijo** (5,90) in **Vem, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje** (6,02) – številke v oklepajih predstavljajo povprečja odgovorov. Torej, z zadnjimi petimi se zaposleni v povprečju strinjajo. Na podlagi teh odgovorov ocenjujem, da se zaposleni zavedajo svojega prispevka podjetju ter tudi kaj se od njih pričakuje. Opaziti je mogoče tudi nekaj pričakovanj

na strani zaposlenih v povezavi s psihološko pogodbo, to sta varnost zaposlitve in cenjenje zaposlenih. Slednjega se mora podjetje zavedati in upoštevati.

V Sliki 12 se skriva odgovor še na eno raziskovalno vprašanje: **Ali zaposleni v izbranem podjetju vedo, katera so pričakovanja organizacije?** To je razvidno iz rezultata o mnenju zaposlenih glede strinjanja/nestrinjanja s trditvijo **Vem kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje**. Povprečje odgovorov zaposlenih je 6,02, iz česar lahko sklepam, da se zaposleni v povprečju s to trditvijo strinjajo. Standardni odklon pri tej trditvi pove, da je 68 % vseh odgovorov zaposlenih med 4,982 in 7,058, torej so se določeni zaposleni s to trditvijo tudi popolnoma strinjali. Iz tega lahko zaključim, da se zaposleni zavedajo svojih obveznosti do organizacije. Na podlagi teh odgovorov ugotavljam, da zaposleni v izbranem podjetju, ne samo da izoblikujejo svojo psihološko pogodbo, temveč tudi dopuščajo možnost njene dvostranskosti. Izbrano podjetje ima torej prav tako izoblikovana pričakovanja, katere so zaposleni zaznali.

Slika 12: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki se navezujejo na varnost zaposlitve in odnos do delodajalca

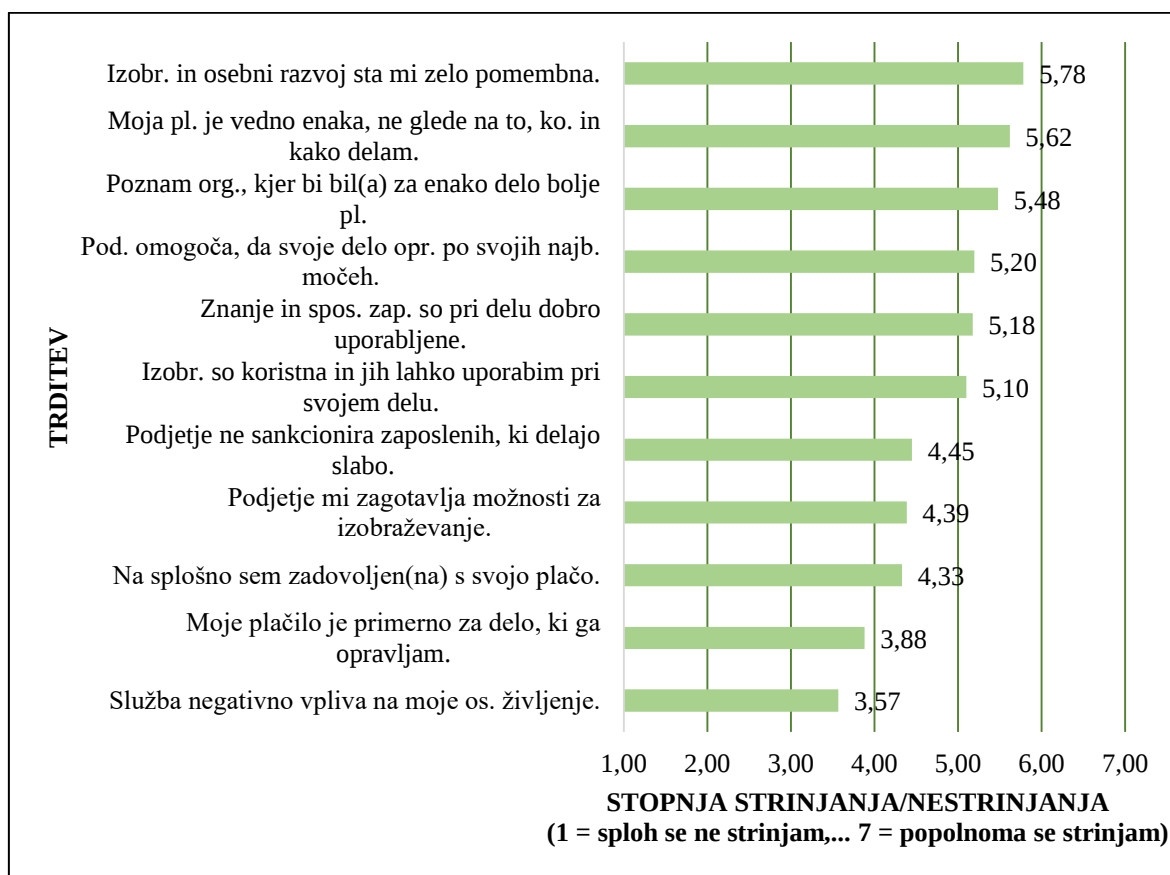


Zadnji sklop vprašanj zajema trditve glede izobraževanja, razvoja in plačila. Po navadi je plača precej občutljiva tema, ki zahteva veliko usklajevanj s podjetjem, in ima v okviru psihološke pogodbe veliko težo. Povprečje odgovorov pri dveh trditvah povezanih s plačo, **Moje plačilo je primerno za delo, ki ga opravljam** in **Na splošno sem zadovoljen/na s svojo plačo**, je 3,88 oziroma 4,33, kar pomeni, da so zaposleni v povprečju glede teh trditev

neodločni. Enako je tudi glede trditve **Služba negativno vpliva na moje osebno življenje**, kjer je povprečje 3,57 in **Podjetje ne sankcionira zaposlenih, ki delajo slabo**, povprečje 4,45. Pri slednjih dveh trditvah je moč opaziti tudi največji standardni odklon, 1,818 oziroma 1,728, iz česar lahko sklepam, da je 68 % zaposlenih izbralo stopnjo strinjanja/nestrinjanja med delno se ne strinjam in delno se strinjam; razpršitev mnenj je v tem primeru res velika. Ocenjujem, da zaposleni plačo dojemajo zelo različno, kar potrjuje, da vsak zaposlen tvori svojo psihološko pogodbo in to raznolikost mora organizacija upoštevati.

O trditvi **Podjetje mi zagotavlja možnosti za razvoj** so zaposleni v izbranem podjetju prav tako neodločni, povprečje znaša 4,39, medtem ko se delno strinjajo s trditvami **Izobraževanja so koristna in jih lahko uporabim pri svojem delu** (5,10), **Znanje in sposobnosti zaposlenih so pri delu dobro uporabljene** (5,18), **Poznam organizacije, kjer bi bil/a za enako delo bolje plačan/a** (5,48) in **Podjetje mi omogoča, da svoje delo opravi po svojih najboljših močeh** (5,20). Najvišje povprečje je pri trditvah **Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam** (5,62). **Izobraževanje in osebni razvoj sta mi zelo pomembna**, kar 5,78, in to pomeni, da je slednje še ena sestavina psihološke pogodbe, ki je pomembna zaposlenim, v vrednost podjetju.

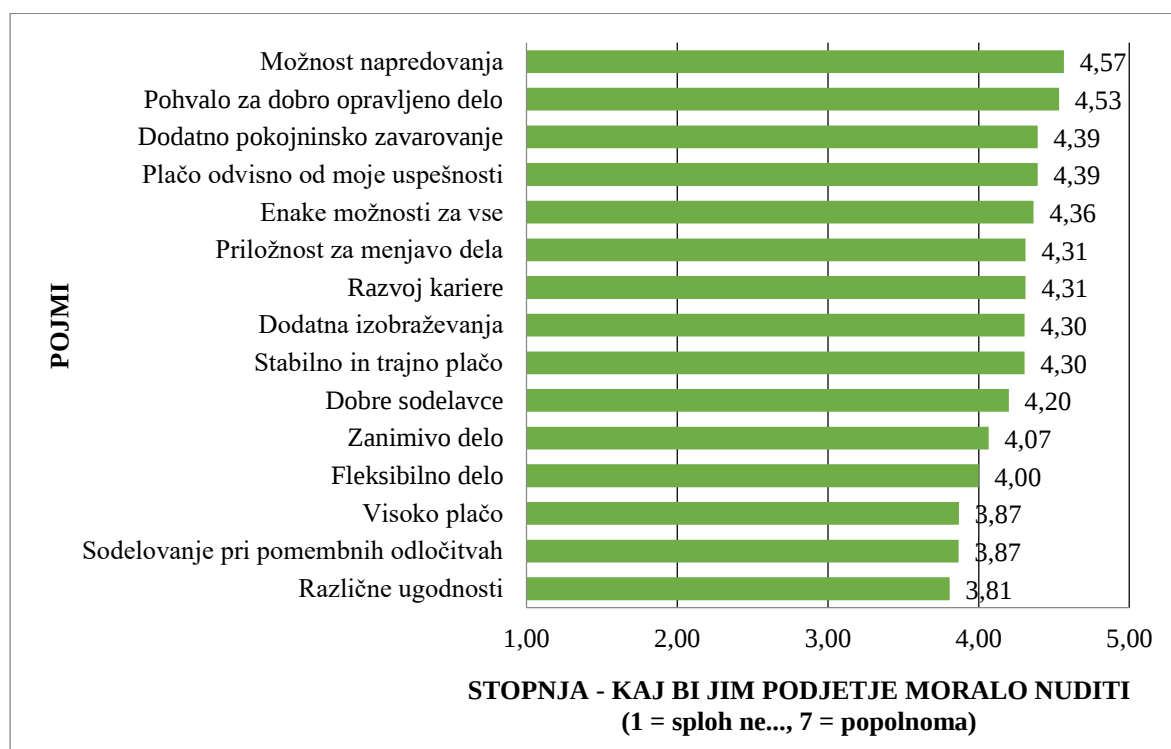
Slika 13: Prikaz povprečnega mnenja zaposlenih o strinjanju/nestrinjanju s trditvami, ki vključujejo izobraževanje, razvoj in plačilo



3.4.2 Psihološka pogodba z vidika pričakovanj zaposlenih

Pričakovanja zaposlenih so najpomembnejši del psihološke pogodbe, zato je prav, da temu delu posvetim malo več pozornosti. Ključno je, da organizacija pozna ta pričakovanja in jih tudi izpolnjuje. Ravno to ali zaposleni menijo, da jih res pozna, sem preverjala v izbranem podjetju. Na podlagi odgovorov na vprašanje, kaj zaposleni mislijo o tem, kaj bi jim podjetje moralo nuditi v podjetju in kaj dejansko jim nudi, sem naredila primerjavo rezultatov ter opazovala razlike v dojemanju zaposlenih. Odgovori so navedeni glede na 5-stopenjsko Likertovo lestvico: sploh ne (1), pretežno ne (2), do neke mere (3), pretežno da (4), popolnoma (5).

Slika 14: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj bi jim podjetje moralo nuditi

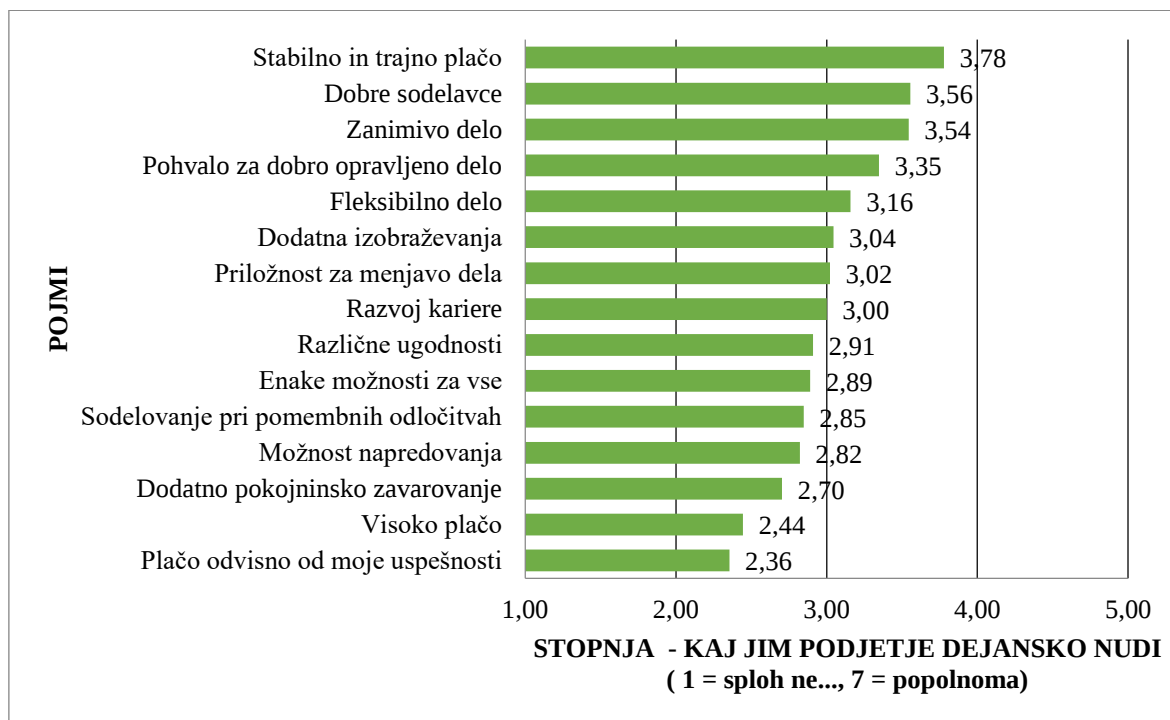


Gledajoč na povprečja mnenj zaposlenih o tem kaj bi jim podjetje moralo nuditi, so že na prvi pogled visoka, saj pri nobenem pojmu povprečje ni nižje od 3,81. To pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da bi moralo podjetje vse pojme, ki so navedeni, nuditi vsaj do neke mere. Najnižje povprečno mnenje je moč opaziti pri pojmih **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** (3,87), **Visoko plačo** (3,87) in **Različne ugodnosti** (3,81). Presenetljivo je, da je med omenjenimi tudi **Višja plača**, saj sem pričakovala, da bo pri tej povprečje višje. Je pa ravno tu standardni odklon največji (0,833), kar pove, da je 68 % zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, svoj odgovor v povprečju zabeležilo med 3,037 in 4,703. Iz tega lahko sklepam, da so mnenja zaposlenih v podjetju o njihovi plači zelo različna, in sicer, od tega, da bi jim moralo podjetje do neke mere nuditi višjo plačo, do tega, da bi jim to moralo nuditi popolnoma. Se pa s tem dopolnjujeta dve drugi trditvi, **Stabilna**

in trajna plača ter **Plača odvisna od moje uspešnosti**, ki pa imata visoki povprečji odgovora, 4,30 in 4,39. Pri omenjenih dveh so torej zaposleni mnenja, da bi ju podjetje pretežno moralo nuditi. Glede na najvišje povprečje, zaposleni menijo, da bi jim podjetje do največje mere moralo nuditi **Možnost napredovanja** (4,57) in **Pohvala za dobro opravljeno delo** (4,53). Ugotavljam, da večje kot je povprečje pri posameznem pojmu, večjo težo mu daje zaposlen in s tem sporoča kaj pričakuje v zameno za uspešno opravljanje obveznosti, torej kaj bi mu podjetje moralo nuditi.

Na podlagi značilnosti pojmov z najvišjimi povprečji, lahko dobim podatek s katerim tipom psihološke pogodbe se lahko pričakovanja zaposlenih poistovetijo, s transakcijskim ali z relacijskim. Sem spadajo vsi pojmi, kjer je povprečna stopnja mnenja zaposlenih najmanj 4, torej da bi jih podjetje pretežno moralo nuditi. Takšnih je od 15 kar 12 (80 %). Od teh 12 pojmov jih je 9, ki sovpadajo z značilnostmi relacijske psihološke pogodbe: vsi so neoprijemljivi in se lahko spreminjajo, nimajo časovnega roka ter niso povezani z nobenimi transakcijami. To so: **Priložnost za menjavo dela**, **Dobre sodelavce**, **Enake možnosti za vse**, **Fleksibilno delo**, **Pohvalo za dobro opravljeno delo**, **Razvoj kariere**, **Zanimivo delo**, **Dodatna izobraževanja** in **Možnosti nagrajevanja**. Posledično opazim samo tri pojme, **Dodatno pokojninsko zavarovanje**, **Stabilna in trajna plača** ter **Plača odvisna od moje uspešnosti**, ki zajemajo značilnosti transakcijskega tipa psihološke pogodbe: ekonomske dobrine, nespremenljivost in ozek obseg vsebine. Iz tega lahko sklepam, da je psihološka pogodba zaposlenih v izbranem podjetju predvsem relacijskega tipa.

Slika 15: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj jim podjetje dejansko nudi



Tu je pa še druga stran, in sicer mnenje zaposlenih o tem, kaj jim podjetje dejansko nudi. Z razliko od povprečij o tem kaj bi podjetje zaposlenim moralo nuditi, so v tem primeru povprečja očitno nižja. Zaposleni se z večino trditev, kaj podjetje dejansko nudi glede na izbrane trditve, povprečno gledano strinjajo do neke mere. Najnižje povprečno mnenje imajo pojmi **Plača odvisna od moje uspešnosti** (2,36), **Visoka plača** (2,44) in **Dodatno pokojninsko zavarovanje** (2,70), torej se držijo stopnje, da jim v povprečju podjetje tega dejansko ne nudi. Pojmi, pri katerih so se zaposleni strinjali, da jih podjetje nudi vsaj do neke mere so **Priložnost za menjavo dela** (3,02), **Dobre sodelavce** (3,65), **Fleksibilno delo** (3,16), **Pohvalo za dobro opravljeno delo** (3,35), **Razvoj kariere** (3,00), **Zanimivo delo** (3,54), **Dodatna izobraževanja** (3,04) ter **Stabilno in trajno plačo** (3,78). Najmanjši standardni odklon odgovorov je moč opaziti pri pojmu **Zanimivo delo**, 0,780, izrazito najvišji pa je pri **Dodatnem pokojninskem zavarovanju**, 1,173 in **Priložnost za menjavo dela**, 1,164.

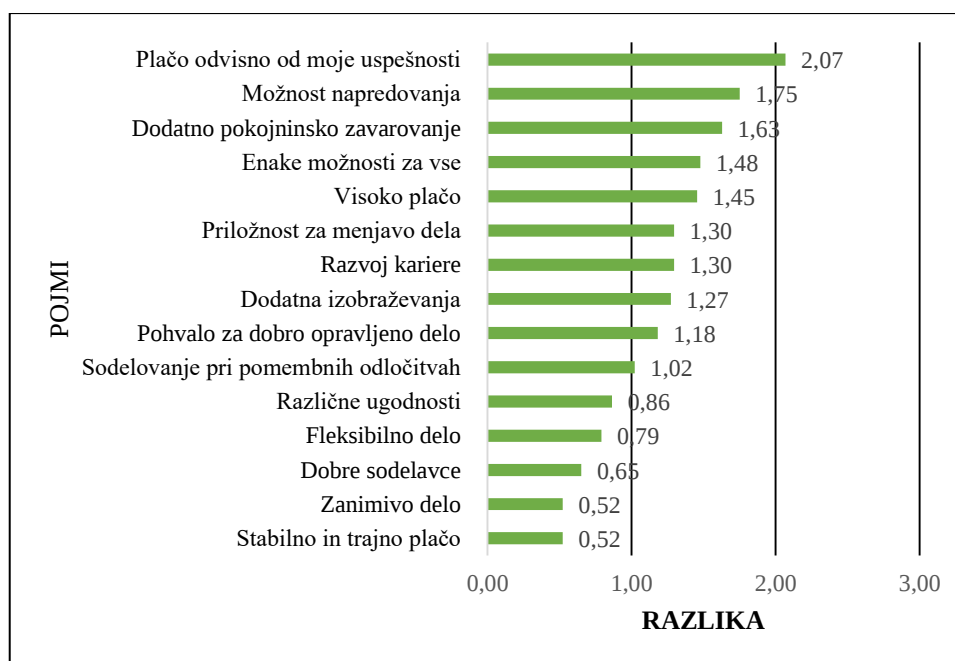
Ob teh odgovorih sem preverila tudi ujemanja odgovorov s trditvami s katerimi so zaposleni izražali svojo stopnjo strinjanja/nestrinjanja. Dve trditvi lahko povežem z navedenimi pojmi v sklopu drugega vprašanja. Prva je **Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam** katero lahko primerjam s pojmom **Plača odvisna od moje uspešnosti**. V povprečju so se zaposleni pri omenjeni trditvi v prvem vprašanju z njo strinjali (povprečje 5,62). Ta odgovor se ujema z mnenjem zaposlenih, ki so v povprečju odgovorili, da jim podjetje **Plače odvisne od njihove uspešnosti**, pretežno ne nudi. Torej, ne glede na to, kako zaposleni opravijo svoje delo, njihova plača po njihovem mnenju, ostaja enaka. Druga trditev pa je **Delo, ki ga opravljam, je zanimivo**, ki jo lahko povežem s pojmom **Zanimivo delo**. V povprečju so se zaposleni strinjali s trditvijo, medtem ko so se glede tega, ali jim organizacija res nudi **Zanimivo delo**, opredelili s pretežno da. Tudi ta dva odgovora se ujemata. Na podlagi teh dveh primerjav lahko sklepam, da so bili zaposleni pri izpolnjevanju ankete, pri svojih odgovorih konsistentni.

Oba tipa odgovorov, torej kaj bi podjetje moralo in kaj dejansko nudi sta združena v skupen grafikon, kjer so pri posameznem lepo vidne razlike med dojemanjem zaposlenih. V povezavi s to primerjavo je na voljo odgovor na dve raziskovalni vprašanji: **Ali zaposleni menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja?** in **V katerih primerih zaposleni menijo, da je njihova psihološka pogodba kršena?** Pri pojmih kjer je razlika v povprečju mnenj zaposlenih najvišja, tam je tudi največje neskladje med tem kaj zaposleni menijo, da bi podjetje moralo nuditi in med tem, kaj menijo, da dejansko nudi. Za pridobitev natančnega odgovora je s pomočjo statističnega programa SPSS narejen T-test za odvisne vzorce (celoten izračun je v Prilogi 3). Ta test je namenjen primerjavi različnih merjenj na podlagi istega vzorca. Ugotavljam, da pri vseh parih spremenljivk (v tem primeru so to pojmi) obstaja statistično značilna razlika ($p < 0.05$) v povprečjih in sicer med tem, kaj zaposleni menijo, da bi podjetje moralo nuditi zaposlenim in kaj jim dejansko nudi. Ocenjujem, da na podlagi obstoja statistično značilnih razlik pri vseh spremenljivkah, zaposleni menijo, da organizacija ne pozna njihovih pričakovanj in to je tudi odgovor na vprašanje, ali zaposleni

menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja. Razlike je moč opaziti že s pogledom na Sliko 16, T-test pa je moja predvidevanja le še potrdil. Na podlagi rezultatov povprečnega mnenja zaposlenih in opravljenega T-testa opažam, da zaposleni dojemajo psihološko pogodbo kot enostransko.

Največje razlike v dojetanju so vidne na podlagi največjih standardnih odklonov. Večje vrednosti parametrov pomenijo večjo razliko, le – te pa so najbolj izrazite pri **Dodatnem pokojninskem zavarovanju, Fleksibilnem delu, Priložnosti za menjavo dela in Plači, odvisni od uspešnosti zaposlenega**. Posledično lahko tako odgovorim tudi na drugo raziskovalno vprašanje, in sicer, da zaposleni menijo, da je ravno v teh primerih njihova psihološka pogodba kršena. Takšen način pridobivanja informacij s strani zaposlenih je učinkovit, saj sem od zaposlenih dobila odgovor o njihovih pričakovanjih kakor tudi ali dojemajo, da so ta pričakovanja s strani organizacije dejansko tudi izpolnjena.

Slika 16: Primerjava razlik med mnenjem zaposlenih o tem kaj bi podjetje moralo nuditi in kaj dejansko nudi



3.4.3 Psihološka pogodba z vidika pričakovanj delodajalca

Ravno v nasprotju s prejšnjo točko, je prav, da so v okviru teme psihološka pogodba preverjena tudi pričakovanja iz druge strani – organizacije. Ampak, kot sem omenila že na začetku, se v tem magistrskem delu posvečam samo vidiku zaposlenih, tako da dejansko pregledujem dojetanje pričakovanj organizacije do zaposlenih, vendar le skozi njihove oči. To pomeni, da sem analizirala odgovore na vprašanje o tem, kaj zaposleni mislijo, da bi sami morali nuditi organizaciji ter kaj dejansko organizacija od njih dobi.

V vprašalniku so imeli zaposleni na voljo spet 15 pojmov. V nadaljevanju so opisani rezultati, številka v oklepajih pa predstavlja povprečje. Kar se tiče mnenja zaposlenih o pričakovanih s strani podjetja ugotavljam, da v povprečju zaposleni menijo, da podjetje od njih do neke mere pričakuje **Delo na domu izven rednega delovnega časa** (3,10), **Prednost delu pred privatnim življenjem** (3,41) in **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** (2,86). Slednji ima sicer pred vsemi daleč najnižje povprečje. Zaposleni v izbranem podjetju v povprečju menijo, da podjetje od njih pretežno pričakuje **Samostojnost pri delu** (4,10), **Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih** (4,24), **Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja** (4,28), **Fleksibilnost pri delu** (4,07), **Lojalnost** (4,43), **Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje** (4,00) in **Prostovoljno nadurno delo** (3,76). Preostalih pet pojmov je tistih, za katere zaposleni menijo, da jih podjetje od njih popolnoma pričakuje. To so: **Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov** (4,50), **Sledenje viziji, ciljem in politiki podjetja** (4,52), **Odgovornost pri delu** (4,52), **Kakovostno delo** (4,59) in **Profesionalen odnos do strank** (4,79).

Slika 17: Povprečna mnenja zaposlenih o tem kaj podjetje pričakuje od njih



Torej, samo trije od dvanajstih pojmov so povprečno ocenjeni s pretežno da ali več. Ocenjujem, da zaposleni menijo, da ima podjetje od njih pretežno visoka pričakovanja. Sam standardni odklon odgovorov je zelo raznolik, najmanjši je pri **Profesionalnem odnosu do strank**, 0,412, kar pomeni, da je 68 % vseh zaposlenih v povprečju odgovorilo s pretežno da ali popolnoma da. Ravno obratno, največjo razpršenost odgovorov lahko opazimo pri pojmu **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** (1,145), kar pomeni, da je 68 % vseh mnenj s strani zaposlenih v povprečju med pretežno ne in pretežno da.

Slika 18: Povprečna mnenja zaposlenih o tem, kaj sami dejansko nudijo podjetju



Na drugi del odgovora, torej kaj zaposleni menijo, da sami dejansko nudijo podjetju so zaposleni odgovarjali bolj podobno. Pri rezultatih se namreč opazi, da je večina povprečnih odgovorov med različnimi pojmi primerljiva, izstopajo samo **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** (3,23), **Prednost delu pred privatnim življenjem** (2,62), **Delo na domu izven rednega delovnega časa** (2,77) in **Prostovoljno nadurno delo** (2,93), za katere zaposleni v povprečju menijo, da jih podjetju do neke mere dejansko nudijo. Pri slednjih treh gre sicer

za dodatno delo zaposlenega, ki posega v njegovo osebno življenje, zunaj službe, in tu so si zaposleni glede stališča dokaj enotni. Pri čisto vseh ostalih pojmi, so zaposleni odgovorili, da jih sami v povprečju pretežno nudijo podjetju. Zanimiv je podatek, da standardni odklon pri vseh odgovorih v povprečju ne presega 0,971 točke odklona, iz česar lahko sklepam, da so odgovori zelo skoncentrirani ter da so si zaposleni pri odgovorih veliko bolj enotni kot pri prejšnjem vprašanju.

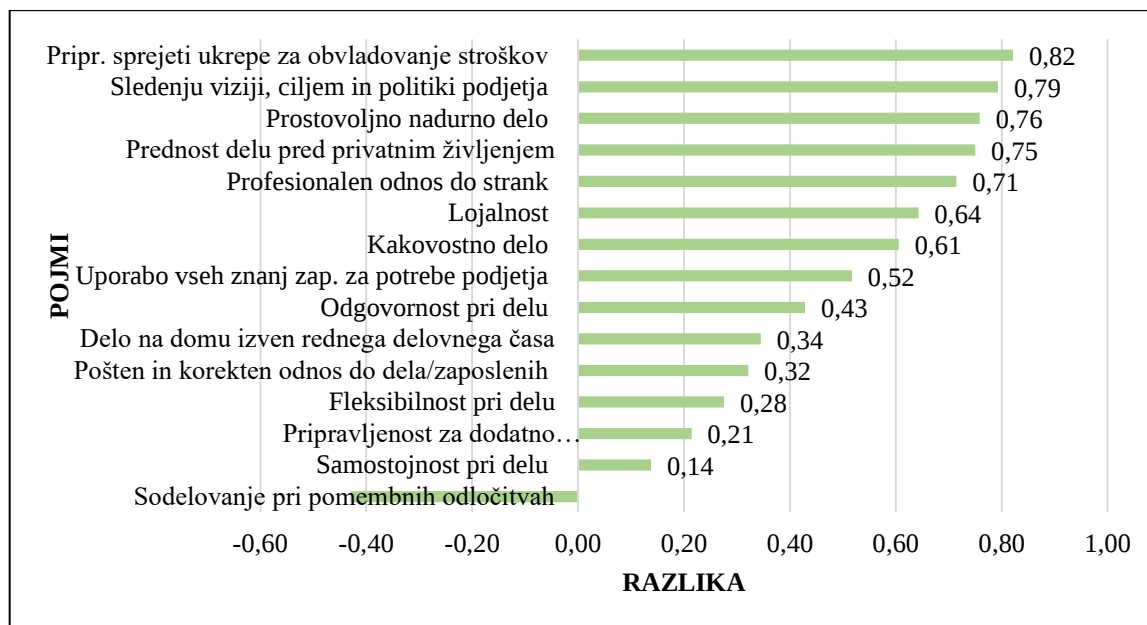
V tej točki je tudi odgovor na naslednje raziskovalno vprašanje: **Kaj menijo zaposleni, kaj sami dejansko nudijo podjetju?** V povprečju zaposleni v izbranem podjetju menijo, da pretežno nudijo podjetju **Kakovostno delo, Profesionalen odnos do strank, Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje, Lojalnost, Odgovornost pri delu, Fleksibilnost pri delu, Sledenje viziji, ciljem in politiki podjetja, Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja, Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih, Samostojnost pri delu in Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov**, do neke mere pa tudi **Prostovoljno nadurno delo, Delo na domu izven rednega delovnega časa, Prednost delu pred privatnim življenjem in Sodelovanje pri pomembnih odločitvah**.

Če primerjam oba vidika, torej, kaj zaposleni v izbranem podjetju menijo, da podjetje od njih pričakuje z njihovim mnenjem kaj mu sami dejansko nudijo, lahko ugotovim, pri katerih pojmi obstaja s strani zaposlenih rezerva v povezavi z njihovim delom. Razlike so vidne v Sliki 19, kjer najbolj izstopa pojem **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah**. Namreč razlika med mnenjem zaposlenih o tem kaj podjetje pričakuje v povezavi s tem in kaj dejansko dobi, je negativna, torej zaposleni menijo, da zaposleni več sodelujejo pri pomembnih odločitvah, kot pa podjetje od njih sploh pričakuje (na Sliki 19 je pri pojmu **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** vrednost oznake -0,43). Za potrditev teh rezultatov sem v programu SPSS zopet naredila T-test za odvisne vzorce. Ugotovila sem, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenjem zaposlenih o tem, kaj podjetje želi od njih in kaj sami dejansko nudijo podjetju. Statistično značilne razlike so se pokazale pri pojmi: **Kakovostno delo** ($p = 0.00 < 0.05$), **Profesionalen odnos do strank** ($p = 0.00 < 0.05$), **Prostovoljno nadurno delo** ($p = 0.00 < 0.05$), **Prednost delu pred privatnim življenjem** ($p = 0.00 < 0.05$), **Lojalnost** ($p = 0.00 < 0.05$), **Odgovornost pri delu** ($p = 0.008 < 0.05$), **Sledenje viziji, ciljem in politiki podjetja** ($p = 0.00 < 0.05$), **Uporaba vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja** ($p = 0.02 < 0.05$), ter **Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov**. Iz teh rezultatov lahko sklepam, da je pri naštetih pojmi razlika v mnenju zaposlenih med tem kaj podjetje pričakuje od njih in kaj dejansko dobi, v povprečju največja.

Pri preostalih pojmi, **Delo na domu izven rednega delovnega časa** ($p = 0,067 > 0,05$), **Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje** ($p = 0,184 > 0,05$), **Sodelovanje pri pomembnih odločitvah** ($p = 0,63 > 0,05$), **Fleksibilnost pri delu** ($p = 0,103 > 0,05$), **Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih** ($p = 0,059 > 0,05$) in **Samostojnost pri delu**

($p = 0,459 > 0,05$) pa statistično značilnih razlik med povprečnim mnenjem zaposlenih o tem kaj podjetje pričakuje od njih in med tem kaj mu sami dejansko nudijo, ni.

Slika 19: Primerjava razlik mnenj zaposlenih v izbranem podjetju med tem, kaj zaposleni menijo, da podjetje pričakuje od njih ter kaj zaposleni dejansko nudijo podjetju



3.4.4 Dejavniki motivacije

Naslednji korak v pridobivanju informacij s strani zaposlenih, je ugotoviti kaj je za zaposlenega pomembno, da je motiviran za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela. Za pridobitev odgovora na to vprašanje so imeli zaposleni v anketnem vprašalniku nalogo razvrstiti navedene dejavnike po pomembnosti, od 1, ki predstavlja najmanjšo pomembnost, do 10, kjer je pomembnost največja. Rezultati so analizirani s pomočjo izračunanega povprečja in standardnega odklona. Pred samo interpretacijo sem pričakovala, da bo standardni odklon pri vseh velik, saj je za različne zaposlene pomembno različno. Poleg tega so imeli na voljo deset dejavnikov, ki so jih morali razdeliti po vrsti glede na pomembnost, torej je kombinacij vrstnega reda lahko ogromno. Ker je bilo zabeleženih odgovorov s strani zaposlenih le 22, je to tudi največje število različnih kombinacij, ki sem jih lahko pričakovala. Posledično sem se osredotočila na podatek o povprečju.

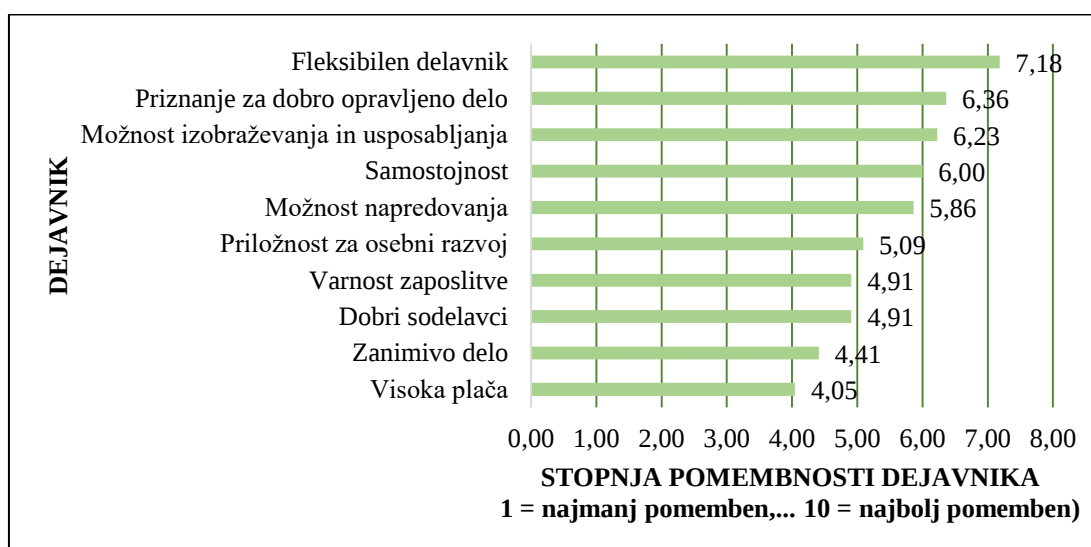
V Sliki 20 so rezultati prikazani še v grafični obliki. Že na prvi pogled je moč opaziti, da je večina povprečij, z eno izjemo, uvrščena do stopnje 6. Najnižji rezultat ima dejavnik **Visoka plača**, 4,05, kar pomeni da je za zaposlene v izbranem podjetju ta dejavnik v povprečju najmanj pomemben. Glede na to, da imajo zaposleni v izbranem podjetju visoko stopnjo izobrazbe, lahko iz tega sklepam, da je ravno to razlog za umestitev povprečja **Visoke plače** na rob pomembnosti. Saj, ti zaposleni nosijo veliko odgovornost pri opravljanju svojega dela, ki nemalokrat zahteva celostno vpetost v delo, v iskanju rešitev in nekateri zaradi dela

žrtvujejo svoj osebni čas, zato so za njih drugi dejavniki veliko pomembnejši od **Visoke plače**. Standardni odklon pri dejavniku **Visoka plača** je 2,61, kar pomeni, da se 68 % vseh odgovorov uvršča med prvo in sedmo stopnjo pomembnosti, kot sem pričakovala, je torej razpršenost res visoka.

Večina povprečij ostalih dejavnikov se razdeli v dve skupini, in sicer **Zanimivo delo**, **Varnost zaposlitve**, **Dobri sodelavci** in **Priložnost za osebni razvoj** so v rangi povprečja stopnje 4 in 5, medtem ko so **Priznanje za dobro opravljeno delo**, **Samostojnost**, **Možnost izobraževanja in usposabljanja** ter **Možnost napredovanja**, ki pa so v rangi povprečja 6. Izrazitejše višje povprečje je moč opaziti le pri dejavniku **Fleksibilen delavnik**, kar 7,18. Torej, gledano vse skupaj, je od stopnje pomembnosti 4 do 6 razvrščenih kar devet od vseh desetih dejavnikov (90 %).

Od navedenih dejavnikov, je eden, ki ga lahko povežemo s transakcijskim tipom psihološke pogodbe, to je **Visoka plača**, medtem ko so vsi ostali bolj tipični za relacijski tip psihološke pogodbe. Zanimivo je to, da je rezultat pokazal, da je ravno **Visoka plača** v povprečju med zaposlenimi v izbranem podjetju najmanj pomembna, iz česar ugotavljam, da so v tem podjetju zaposlenim pomembnejši neekonomski dejavniki, torej ti, ki niso povezani z denarnimi transakcijami. Vendar, bi v tem primeru moral biti na izbiro še kakšen ekonomski dejavnik, na primer bonus za dobro opravljeno delo, plačane nadure itd., da bi preverili ali se zaposlenim tudi ti zdijo manj pomembni in posledično bi lahko to tudi potrdili. Tako pa izhajam samo iz danih dejavnikov.

Slika 20: Najpomembnejši dejavniki v izbranem podjetju po mnenju zaposlenih



Tu dobim tudi odgovor na raziskovalno vprašanje: **Kaj je zaposlenim v izbranem podjetju pomembnejše, visoka plača ali pohvala za dobro opravljeno delo?** Na podlagi odgovorov ugotavljam, da je v izbranem podjetju v povprečju zaposlenim pomembnejše **Priznanje za**

dobro opravljeno delo kot Visoka plača. Razlika med povprečjema je kar 2 stopnji pomembnosti. Priznanje za dobro opravljeno delo spada med vsebino relacijskega tipa psihološke pogodbe, tako da na podlagi teh dveh dejavnikov opažam, da je zaposlenim bližje relacijski del psihološke pogodbe.

3.4.5 Pogled zaposlenih na poslanstvo in dejavnike uspešnosti podjetja

Tabela 3: Odgovori nekaterih zaposlenih na opisna vprašanja

Kaj je po Vašem mnenju poslanstvo podjetja, v katerem ste zaposleni?	Kateri so po Vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti?	Če bi imeli možnost, kaj bi sporočili vodstvu podjetja?
Brez odgovora.	Brez odgovora.	Brez odgovora.
Biti najboljši.	Dobro ime.	Nagrajevanje glede na uspeh.
Pridobivanje čim večjega tržnega deleža.	Optimiziranje lastnih stroškov in dobra prodaja na trgu.	Naj bo bolj skrbno do lastnih zaposlencev, predvsem tistih, ki so težko nadomestljivi, ki poznajo podjetje dobesedno v drobovje in poznajo njegove šibke in močne točke.
Biti dober v tem kar delaš.	Konkurenčnost, novi proizvodi, fleksibilnost.	Ohrani zdravo kmečko pamet.
Zadovoljne stranke.	Dobra ponudba.	Podjetje ima naziv »Družini prijazno podjetje« - tega naj se držijo.
Dobri rezultati, ugled podjetja v okolju, dober odnos med zaposlenimi, stimulatívna plača glede na dobro opravljeno delo.	Odgovornost dela, fleksibilnost na trgu.	Naj se trudijo zadržati dober kader.
Dober servis za posameznike in podjetja.	Profesionalno poznavanje svojega področja in 100 % usmerjenost na stranke.	Nagrajevanje dobrih, sankcioniranje slabih.
Opravljanje kvalitetnih, zanesljivih storitev za svoje stranke.	Kakovost, stabilnost, prisotnost na trgu.	Pomemben je odgovoren odnos do strank, vzpostavitev zaupnega, zanesljivega odnosa.
/	Usposobljeni in zadovoljni zaposleni, z vodstvom ki se zaveda svoje funkcije ter vseh nalog ki se tikajo njihovi funkciji, jasna strategija podjetja ter pravočasne in hitre reakcije na spremembe.	Motivacija zaposlenih!
Služenje denarja in ustvarjanje dobičke.	/	Manj zniževati stroške in povečevati prihodke.
Moč na trgu.	Zaupanje v dobre delavce.	Delavci smo del podjetja, ne nepotrebna navlaka.

Ne glede na svoje naloge, zaposleni v izbranem podjetju vseeno delajo za nek višji cilj, ki si ga zastavi podjetje. Tu je na mestu vprašanje, ali se posredno tudi zaposleni strinjajo s temi cilji. Vsaj približno mnenje o tem se skriva v odgovorih na tri opisna vprašanja v Tabeli 3, ki so tudi vključena v anketo, in sicer kaj je po mnenju zaposlenih poslanstvo podjetja, kaj so po njihovem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti in kaj bi želeli sporočiti vodstvu podjetja.

Med odgovori na vprašanje o mnenju zaposlenih o poslanstvu podjetja je moč zaslediti predvsem dodano vrednost za stranke, ustvarjanje dobička, rast v prihodnosti in skrb za vse deležnike. Ugotavljam, da zaposleni menijo, da je konkurenčnost izbranega podjetja v njihovem okolju zelo pomembna, za kar si morajo prizadevati tudi sami. Odgovori na drugo vprašanje, o ključnih pogojih za uspešnost podjetja v prihodnosti so si presenetljivo enotni. Kar 9 od 26 zaposlenih (35 %) je kot odgovor navedlo fleksibilnost (tudi prilagodljivost, hitre reakcije), medtem ko jih še več, 13 kot ključen pogoj navaja zaposlene oziroma kader – njihovo zadovoljstvo, motivacijo in skrb za njihov razvoj. Poudarila bi še ohranjanje kakovostnih storitev za stranke ter skrb za trajnostni razvoj podjetja. Presenetljivi so odgovori na zadnje vprašanje, o tem kaj želijo zaposleni sporočiti svojemu vodstvu. Skoraj vsi odgovori se navezujejo na zaposlene. Predvsem gre za poziv podjetju, naj bo bolj skrbno do svojih zaposlenih, naj skuša obdržati dober kader, ga motivira, izboljša odnos do zaposlenih, jih nagraduje in vlaga v njihov razvoj. Na podlagi tako številčnih podobnih odgovorov, ocenjujem, da zaposleni v izbranem podjetju menijo, da podjetje nima pravega pristopa kar se tiče kadrovanja. Ne vedoč kakšno je realno stanje ugotavljam, da obstaja nevarnost za odhajanje ključnega kadra iz podjetja, saj so zaposleni v odgovorih izrazili skrb za tem. S slednjim lahko potrdim, da je v izbranem podjetju še prostor za izboljšanje nekaterih področij, po mnenju zaposlenih predvsem v odnosu do njih. V povezavi s temo psihološka pogodba je slednje zelo pomembno, saj lahko zaposleni takšen odnos dojame, kot da podjetje ne izpolnjuje njegovih pričakovanj, posledično je zanj lahko njegova psihološka pogodba kršena. Nekaj odgovorov zaposlenih je navedenih v Tabeli 3, vsi odgovori pa so priloženi in vidni v Prilogi 2.

3.5 Razprava o rezultatih in priporočila podjetju

3.5.1 Ključne ugotovitve raziskave

Rezultati ankete so pripomogli k pridobitvi velikega števila informacij o stanju odnosa med zaposlenimi in podjetjem. Iz odgovorov lahko naredim zaključke, ki so povezani s teorijo psihološke pogodbe. Prvi zaključek je vezan na pričakovanja zaposlenih, namreč, rezultati so pokazali, da imajo zaposleni v izbranem podjetju do podjetja povsem realna in dosegljiva pričakovanja. Zaposleni so skozi izpolnjevanje ankete razkrili, da so njihova pričakovanja predvsem neekonomska, na primer možnost izobraževanja, varnost zaposlitve, pohvala in nagrada za dobro opravljeno delo, možnost predlaganja idej in rešitev, možnost napredovanja, fleksibilen delavnik, samostojnost pri delu itd. Vse naštetu spada po teoriji v

vsebinsko relacijskega tipa psihološke pogodbe, saj se gre tu predvsem za neoprijemljiva pričakovanja, ki nimajo časovnega roka in se lahko spreminjajo (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008, str. 22). Poleg tega, karakteristike zaposlenih v izbranem podjetju prav tako nakazujejo na to, da med njimi prevladuje relacijski tip psihološke pogodbe. Namreč, v podjetju prevladujejo zaposleni s pogodbami za nedoločen čas, njihovo delo je odgovorno, zahteva strateško razmišljanje in gledanje v prihodnost, ne nazadnje pa zahteva velikokrat tudi žrtvovanje osebnega časa. To so res tipične značilnosti za ta tip psihološke pogodbe. Ne glede na širok spekter omenjenih pričakovanj, so pri zaposlenih v izbranem podjetju vseeno prisotna tudi pričakovanja povezana z ekonomskimi dobrinami. Tu se navezujem na Noonan in Guzzo (1994, str. 449), saj se lahko na podlagi odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju, strinjam glede njune trditve o vsebini psihološke pogodbe, ki lahko vsebuje tako ekonomske kot neekonomske elemente. Zaposleni so namreč izrazili tudi mnenje, da bi podjetje pretežno moralo nuditi svojim zaposlenim visoko plačo, kar to potrjuje.

Odgovori zaposlenih prav tako povedo kaj jim je pomembno, da bodo ohranili motivacijo za opravljanje dela. Namreč, podatek o pomembnosti dejavnika pomaga organizaciji k razumevanju zaposlenih in s tem tudi k lažjem izpolnjevanju svojih obljub. Tako lahko podjetje prilagodi svoje dejavnosti in mogoče tudi kaj spremeni na podlagi odgovorov zaposlenih, ki so v povprečju izbrali naslednje najpomembnejše dejavnike: fleksibilen delavnik, priznanje za dobro opravljeno delo, možnost izobraževanja in usposabljanja, samostojnost ter možnost napredovanja. Mimogrede, spet so vsi dejavniki neekonomski, kar pomeni, da podjetje za motiviranje svojih zaposlenih ne potrebuje zapravljati dodatnih denarnih sredstev, temveč naj se raje posveti samemu razvoju zaposlenih, odnosu do njih in zagotavljanju več možnosti za rast. Ravno to so zaposleni poudarili tudi z odgovori na vprašanje kaj želijo sporočiti vodstvu, da je potrebno več energije vložiti prav v ohranjanju in razvijanju zaposlenih.

Kar še lahko izluščim iz odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju je to, da se zavedajo, da je psihološka pogodba dvostranska. To pomeni, da vedo, da ima tudi podjetje svoja pričakovanja do zaposlenih in je prav, da kdaj na situacijo pogledajo tudi z njegovega vidika. Ravno to je bilo narejeno v vprašanju o razlikah med tem kaj zaposleni mislijo, da podjetje od njih pričakuje in kaj mu dejansko nudijo. Pri vseh navedenih pojmi so namreč v povprečju priznali, da to, kar podjetje dejansko od njih dobi, ni vse, česar so zaposleni sposobni. Tu je s strani zaposlenih torej še veliko prostora za izboljšavo in podjetje se mora v bistvu vprašati, kako to, da njihove zmožnosti niso popolnoma izkoriščene. Spet se lahko navežem na motivacijo, ki po mnenju zaposlenih eden večjih razlogov za to. Namreč, iz nazornih odgovorov na vprašanje o ključnih pogojih za uspešnost podjetja v prihodnosti, ocenjujem, da veliko zaposlenih pogoša dviganje ravni motivacije s strani podjetja. Na splošno vsa tri opisna vprašanja nakazujejo na trend nezadovoljstva glede odnosa podjetja do zaposlenih, kar nekaj jih je tudi že izgubilo zaupanje. V tej točki bi pozvala podjetje, da se bolj posveti posameznemu zaposlenemu in skuša urediti psihološke pogodbe na individualni ravni.

Izraziti moram skrb glede nevarnosti percepcije kršitve psihološke pogodbe s strani podjetja. Namreč, na podlagi velikih razlik v mnenju zaposlenih o tem kaj bi jim podjetje moralo nuditi in kaj dejansko jim nudi in sporočilih vodstvu iz sklopa opisnih vprašanj, sumim, da v tem primeru ne gre več le za neka minimalna odstopanja od izpolnjevanja psihološke pogodbe zaposlenih temveč za pravo kršitev psihološke pogodbe. Seveda pa bi bilo potrebno tu upoštevati dejavnike, ki pripomorejo, da zaposleni dojemajo psihološko pogodbo kot, da je bila kršena. Jafri (2014, str. 169) pravi, da lahko na percepcijo psihološke pogodbe med drugim vplivajo tudi osebnostne značilnosti zaposlenih, pa tudi njihovo zaznavanje pravičnosti in medosebnih odnosov. Ne glede na razlog, je tu potrebna reakcija podjetja z določenimi ukrepi za preprečitev kršenja psihološke pogodbe, na primer vpeljati stalno komunikacijo z zaposlenimi glede obojestranskih pričakovanj. Nezadovoljstvo zaposlenih že nakazuje na morebitne težave, tako da mora glede tega podjetje reagirati hitro.

3.5.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju so raziskovalna vprašanja in njihovi odgovori, pridobljeni z raziskavo v izbranem podjetju.

- **Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija pozna njihova pričakovanja?** Po odgovorih sodeč, zaposleni menijo, da obstajajo razlike, med tem, kaj mislijo, da bi morali prejemati od podjetja in med tem kaj dejansko prejemajo, kar je potrdil tudi narejen T-test, kjer se so statistično značilne razlike pokazale pri vseh navedenih pojmi. Zaključek je torej ta, da organizacija po mnenju zaposlenih ne pozna njihovih pričakovanj. Posledično se to kaže v učinkovitosti zaposlenih, saj lahko ti svoje delo opravljajo preračunljivo. S tem mislim, da glede na to, da podjetje ne pozna njihovih pričakovanj in jih posledično ne izpolnjuje do mere, do katere bi moralo, potem tudi sami ne vlagajo vsega svojega truda in volje v delo ter podjetje, ampak le toliko, kot mislijo da jim je potem povrnjeno.
- **Ali zaposleni v izbranem podjetju vedo, katera so pričakovanja organizacije?** Zaposleni vedo, katera so pričakovanja organizacije. Poleg tega, da so se zaposleni v povprečju strinjali s trditvijo **Vem, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje**; to povedo tudi mnenja zaposlenih glede na določene pojme, ali menijo, da jih podjetje od njih pričakuje. Vendar sami tudi priznajo, da podjetju nudijo manj, kot bi mu morali. Z vidika podjetja to ni popoln izkoristek vseh kapacitet, kar mora podjetje definitivno popraviti.
- **Ali zaposleni v izbranem podjetju menijo, da organizacija spoštuje dogovore in obljube sklenjene na začetku delovnega razmerja?** Odgovor na vprašanje je s strani zaposlenih v izbranem podjetju neopredeljen. Med trditvami pri katerih so zaposleni v izbranem podjetju označevali svoje stopnje strinjanja/nestrinjanja je bila tudi trditev **Podjetje kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim**, pri kateri so v povprečju odgovorili, da so glede nje neodločni.

- **Kaj je zaposlenim v izbranem podjetju pomembnejše, visoka plača ali pohvala za dobro opravljeno delo?** Med pohvalo in višjo plačo so zaposleni v izbranem podjetju nedvomno izbrali pohvalo. To je vidno iz razvrščanih dejavnikov po pomembnosti (Slika 20). Pokazali so tudi, da so jim v povprečju pomembnejši neekonomski elementi, kot so fleksibilen delovnik, varnost zaposlitve, možnosti rasti in izobraževanja, pohvale s strani nadrejenih itd. Kot sem že omenila so to vsi elementi relacijske psihološke pogodbe.
- **V katerih primerih zaposleni menijo, da je njihova psihološka pogodba kršena?** Odgovor na vprašanje v katerih primerih se zaposlenim zdi, da je njihova psihološka pogodba kršena, je prav tako pridobljen s pomočjo preizkušanja T-testa za odvisne vzorce. Ta je pokazal, da so največje razlike med tem kaj bi jim podjetje moralo nuditi in tem, kaj jim dejansko nudi pri dodatnem pokojninskem zavarovanju, fleksibilnem delu, priložnosti za menjavo dela in plači odvisni od uspešnosti zaposlenega. Torej, to so elementi pri katerih ima podjetje največ prostora za izboljšanje.
- **Kaj menijo zaposleni, kaj sami dejansko nudijo podjetju?** Torej, zaposleni menijo, da podjetju v povprečju pretežno nudijo odgovornost pri delu, profesionalen odnos do strank, samostojnost pri delu, kakovostno delo, pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih, fleksibilnost pri delu, pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje, uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja, lojalnost, sledenje viziji, ciljem in politiki podjetja ter pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov (Slika 18).

3.5.3 Priporočila za izboljšave

Na podlagi narejenih sklepov so spodaj navedena priporočila izbranemu podjetju za izboljšave:

- Glede na visoke razlike med mnenjem zaposlenih o tem kaj bi podjetje moralo in kaj dejansko nudi zaposlenim, so v razumevanju psihološke pogodbe razlike. Medtem ko zaposleni vedo, kaj podjetje od njih pričakuje, je napaka v predstavi podjetja o pričakovanjih s strani zaposlenih. Da se to popravi in prepreči kršitev psihološke pogodbe, predlagam podjetju, da izboljša komunikacijo z zaposlenimi, že ob samem začetku zaposlitve in tudi med njo. Prisluhniti mora zaposlenim in od njih pridobiti informacijo o počutju, občutkih, pričakovanjih, dožemanju medsebojnega odnosa in skušati odnos popraviti kolikor je to mogoče. Prav tako se mora podjetje zavedati, da zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ni optimalno in poiskati kompromise za skupno delovanje v prihodnosti
- Drug predlog je povečati motivacijo zaposlenih. Rezultati so pokazali, da zaposleni podjetju dejansko nudijo manj kot sami mislijo da bi lahko oziroma bi morali. Torej je še nekaj prostora za to, da se bodo zaposleni bolj trudili za svoje delovanje v podjetju. Priporočam podjetju, da motiviranje prilagodi posameznim zaposlenim, z namenom da izboljša njihovo učinkovitost. To pomeni, da lahko pogleda tudi dejavnike, ki so zaposlenim najpomembnejši pri opravljanju njihovega dela in jih poskuša izboljšati

oziroma nadgraditi ter tako motivirati. Najti mora način kako popolnoma izkoristiti potencial zaposlenih. Začrtati mora tudi jasen cilj za delovanje v prihodnosti kar se tiče strategije menedžmenta človeških virov.

- Ker so zaposleni v odgovorih na vprašanja v anketi, kjer so lahko opisno izrazili svoje mnenje, navedli kar nekaj konkretnih primerov nezadovoljstva, je prav, da se podjetje temu bolj posveti. Predvsem je potrebno ukrepati z namenom ohranjanja zaposlenih v podjetju. Ti menijo, da ključen kader odhaja, zato se mora podjetje začeti zavedati, da je vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih dolgoročen ter neprekinjen proces, ki se mora odvijati ves čas. Zaposleni bogati z znanjem imajo za podjetje visoko vrednost, torej če ti odhajajo se posledice kažejo lahko tudi v učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Svetujem da se podjetje s posamezniki, ki predstavljajo ključni kader pogovori in skupaj z njimi skuša najti rešitve za izboljšanje stanja.
- Definitivno pa mora podjetje tudi preprečiti, da bodo zaposleni svojo psihološko pogodbo dojemali kot kršeno. Podjetje mora na podlagi svojih dejanj povečati zaupanje v podjetje, povezati zaposlene in jim vzbuditi občutek pripadnosti. To ne bo šlo brez truda in brez upoštevanja načela o vzajemnosti, zato mora pričakovanja poudarjeno začeti dojemati kot obojestransko in kot nagrado za uspešno delo zaposlenih tudi izpolniti svoje obljube dane zaposlenim.

3.5.4 Omejitve pri raziskovanju

Pri pisanju magistrskega dela sem se soočila s kar nekaj omejitvami, ki so poskrbele za nekaj izzivov in iznajdljivosti. Te so navedene v nadaljevanju:

- **Anonimnost podjetja.** Izbrano podjetje je izpeljavo raziskave pogojevalo z ohranitvijo anonimnosti. Ob sami zahtevi sem najprej pomislila, če je potem sploh smiselno vseeno uporabiti to podjetje za raziskavo, vendar so bili v tem primeru pomembnejši rezultati, ki jih lahko interpretiram tudi brez razkritja. To na njih namreč ne vpliva. Je pa bila potrebna večja pazljivost pri opisovanju, saj se lahko marsikateri prikazan podatek poveže z dejanskim izbranim podjetjem in se nehote razkrije identiteto podjetja. Hkrati je z druge strani s tem magistrsko delo prikrajšano za vse informacije, ki bi jih v normalnih okoliščinah lahko predstavila.
- **Izbira vzorca.** Pri izbiri vzorca je bilo že na začetku jasno, da pet ljudi zaradi njihove odsotnosti ne bom mogla vključiti, tako da je bil prvoten vzorec okrnjen. Kljub vsemu je številka 95 zadosti blizu planiranega števila 100, zato vzorčenja nisem ponovila in bom upoštevala omenjeno število.
- **Nepopolne izpolnitve ankete.** Vprašalnik po Bloom et. al (1997) je bil prilagojen in primerno skrajšan do mere, katera še dovoljuje, da sem dobila vse potrebne odgovore na raziskovalna vprašanja, vendar je izpolnitev vseeno zahtevala čas in koncentracijo izpolnjevalcev, kar pa sumim, da je bil razlog pri vsem, ki so anketo izpolnili le delno. Namreč, od 95 anketirancev je povsem ustreznih 52, kar je še vseeno več kot polovica. Poleg tega, kot že omenjeno, so izpolnjevalci v tretjem vprašanju v anketi (Razvrstite

posamezne dejavnike glede na to, kako pomembni so za vas.), naleteli na težavo, saj nekateri operacijski sistemi niso omogočali razvrstitve dejavnikov po vrsti iz leve na desno oziroma se jim niti ni prikazala možnost, da bi lahko s klikom prijeli dejavnik in ga predstavili. Izbrano podjetje ima sicer aktivirane varnostne ukrepe z namenom preprečitve zlorab in vdorov v njihov sistem. Posledično imajo zaposleni tudi določene omejitve, ki zadevajo dostopov in pravic, kar bi lahko bil razlog za to.

- **Starost literature.** Slednje se sicer navezuje na omejitve v okviru celotnega magistrskega dela, ne na samo raziskovanje. Kar se tiče literature, ki sem jo želela uporabiti, je bila večina nje starejša od 15 let. Stvar je takšna, da so avtorji, ki jih lahko upoštevamo kot glavne za razvoj pojma psihološka pogodba (npr. Rousseau), svoja dela objavili konec 90-ih in v začetku novega tisočletja, medtem ko so sami začetniki bili aktualni že 40 let pred tem. Večina raziskav temelji ravno na teh virih, zato sem se odločila, da raje uporabim vire, ki še vedno ohranjajo bistvo pojma in raziskujejo vse okoli njega – uporabo, deležnike, posebnosti, itd., ter se v sami osnovi še vedno navezujejo na glavne iztočnice narejene v preteklosti. Tako sem iz velikega števila dosegljivih virov, izbrala tiste, za katere menim, da so za to delo najbolj ključni.

SKLEP

V modernem poslovnem okolju se je pojem psihološka pogodba uveljavil kot pomembna sestavina v zaposlitvenem odnosu (Jafri, 2014, str. 168). Odnos med zaposlenim in podjetjem ima namreč veliko težo v obstoju podjetja in njegovi uspešnosti, zato ga ne smemo jemati preveč zlahka. Veliko je komponent, ki ta odnos sestavljajo, vseh se verjetno niti ne zavedamo. Od osebnostnih lastnosti zaposlenih, ciljev podjetja, strategije delovanja, organizacijske klime in strukture, konkurentov, razvijanja trga, sprememb v okolju, pravne ureditve, menedžmenta ljudi, pa še bi lahko naštevala. Vsaka sestavina je po svoje pomembna, nobene se ne sme zanemariti.

Kot sem predvidevala na začetku pisanja magistrskega dela, je poglobitev v sam odnos med zaposlenim in podjetjem ter konkretno spoznavanje pojma psihološka pogodba neverjetno zanimivo in raziskovanje tega področja človeka privlači k pridobitvi čim več informacij. Tako je bilo tudi pri meni. Vseskozi, ko sem pisala to magistrsko delo, sem ugotovitve povezovala s svojo zaposlitvijo in z dejanskim obojestranskim odnosom podjetja v katerem sem zaposlena, do mene in ostalih zaposlenih, ter praktično na svoji koži zaznala kako pomembno je posvečati več pozornosti tej tematiki. Saj že trenutek nepazljivosti na ravni organizacije lahko privede do domino učinka v povezavi z nezadovoljstvom zaposlenih.

V magistrskem delu sem najprej opisala ozadje elementov, ki so povezani s pojmom psihološka pogodba: organizacija, delovanje in motiviranje zaposlenih, nato pa sem se posvetila samemu konceptu. Psihološka pogodba se je skozi čas razvijala, zato sem pomembnejša dela izpostavila in vse zaokrožila v smiseln teoretični okvir. Predstavila sem predvidevanja skozi zgodovino, različne definicije, kaj vse zajema psihološka pogodba,

kakšna je njena vpetost v praksi in njena vloga v organizaciji. Naštela sem tipe psihološke pogodbe in razlike v primerjavi s pogodbo o zaposlitvi ter predstavila, kako psihološka pogodba sploh nastane in kako se meri. Bolj sem se posvetila tudi poglavju o kršitvi psihološke pogodbe, kako pride do tega, kakšne so posledice in kako se lahko temu izognemo. Teorijo sem nato preverjala s pomočjo raziskave v obliki ankete izvedene v izbranem podjetju. Preverjala sem kako zaposleni v izbranem podjetju dojemajo svoj odnos s podjetjem in tako poiskala odgovore na šest raziskovalnih vprašanj, ki sem jih zastavila že na začetku. Rezultate sem analizirala in naredila zaključke na podlagi katerih sem navedla še nekaj priporočil podjetju za izboljšave.

Za konec lahko poudarim, da je poznavanje pojma psihološke pogodbe zelo uporabno v praksi. Vsako podjetje se sooča s situacijo, kjer mora s svojimi zaposlenimi zgraditi odnos in se zavedati, da bo le od konkretnega obojestranskega odnosa imelo korist ter pogoje za uspešnost. Svetovala bi podjetjem, da na vsake toliko časa naredijo prerez podjetja in pogledajo, kako zaposleni dojemajo odnos s podjetjem ter kako je z obljubami in s pričakovanji z obeh strani, ter naj na podlagi tega pripravijo predloge za izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

1. Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7–10.
2. Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227–246.
3. Bloom, M., Milkovich, G. T., & Zupan, N. (1997). Contrasting Slovenian and US Employment Relationships: The Links Between Social and Psychological Contracts. *CEMS Business Review*, 2, 95–109.
4. Braekkan, K. F., & Tunheim, K. A. (2013). Psychological Contracts, Careerism, and Goal Orientations. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 16(2), 245–263.
5. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Coyle-Shapiro, J. A-M., & Parzefall, M-R. (2008). Psychological contract. V J. Barling, C-L. Cooper (ur.), *The SAGE Handbook of Organizational Behaviour* (str. 17–34). London, England: SAGE.
7. Dick, P., & Nadin, S. (2011). Exploiting the exploited: The psychological contract, workplace domination and symbolic violence. *Culture and Organization*, 7(4), 293–311.
8. Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
9. Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462.
10. Heerwagen, J., Kelly, K., & Kampschroer, K. (2016, 10. maj). The changing nature of organizations, work and workplace. *Whole Building Design Guide*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.wbdg.org/resources/changing-nature-organizations-work-and-workplace>
11. Hung-Wen, L., & Ching-Hsiang, L. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social behaviour and personality*, 37(3), 321–328.
12. Hussain, A. (2014). The Relationship Between Breach of Psychological Contract and Workplace Deviant Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 25–37.
13. »Izbrano podjetje« (2017). *Letno poročilo 2016*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/jolp/>
14. Jafri, H. (2014). Influence of Personality on Perception of Psychological Contract Breach. *Psychological Thought*, 7(2), 168–178.
15. Kaše, R. & Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovene companies. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 16–27.
16. Kršitev. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletni strani <https://sskj.si/?s=kr%C5%A1itev>

17. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167–180.
19. Mathis, R. I., & Jackson, J. H. (2000). Organization/Individual Relations and Retention. V *Human Resource Management* (str. 71–72). Mason, Ohio: Thomson Learning Academic Resource Center.
20. McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting affective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310.
21. McInnis, J. K., Meyer, J. P., & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 165–180.
22. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih* (1. natis). Škofja Loka: Mihalič in partner.
23. Ministrstvo za javno upravo (b.l.). *E-VEM portal za podjetja in podjetnike*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://evem.gov.si/info/zacenjam/zelim-ustanoviti-podjetje/poslovne-oblike-podjetij/delniska-druzba-dd/>
24. Organizacija. (b.l.). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://sskj.si/?s=organizacija>
25. Restubog, S. L., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). When employees behave badly: the roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 673–686.
26. Rodwell, J., & Ellershaw, J. (2015). What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction. *Employee Relations*, 37(2), 232–247.
27. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
28. Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679–695.
29. Rousseau, D. M. (2012). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*, 7(1), 8–13.
30. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 154–166.
32. Statistični urad Republike Slovenije (2017). *Plače in stroški dela*. Najdeno 10. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15/74>
33. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 20. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/Klasje/Klasje/Tabela/5531>

34. Tsui, S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1211.
35. Wiley, C. (1997). What motivates employees to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, (18/3), 263–280.
36. Wolfe Morrison, E., & Robinson, S. I. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
37. Ye, J., Cardon, M. S., Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65, 294–301.
38. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 65/09–UPB, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13; *Odl. US*: 82/13, 55/15 in 15/17.
39. Zupan, N. (ur.), Svetlik, I. (ur), Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju.....	1
Priloga 2: Celotni odgovori zaposlenih v izbranem podjetju na opisna vprašanja.....	5
Priloga 3: Tabele in izpisi iz programa SPSS.....	9
Priloga 4: Demografski podatki anketirancev	17

PRILOGA 1: Vprašalnik za zaposlene v izbranem podjetju

VIDIK DELAVCA:

1. Navodila: V nadaljevanju so zapisane posamezne trditve. Prosim vas, da pri vsaki trditvi obkrožite tisto številko, ki najbolj ustreza Vaši stopnji strinjanja/nestrinjanja s trditvijo, kot sledi:

Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam		
1	2	3	4	5	6	7		
							Sploh se ne strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Vem, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Cilji podjetja x so tudi moji cilji.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Služba negativno vpliva na moje osebno življenje.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Strah me je, da bom prejel(a) odpoved.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Moje plačilo je primerno za delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Podjetju X kot organizaciji povsem zaupam.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Nikoli ne bi odšel(la) iz podjetja x.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ponosen(na) sem, da delam v podjetju x.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Moj prispevek podjetju x je zelo pomemben.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Svojim nadrejenim zaupam.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Imam veliko število prostovoljnih nadur.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Za podjetje x mi ni žal energije in časa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Podjetje x mi zagotavlja ustrezno varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Strah me je zamenjati delodajalca.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Podjetje x mi zagotavlja možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Od podjetja x kot delodajalca veliko pričakujem.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Znanje in sposobnosti zaposlenih so pri delu dobro uporabljene.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Povsem zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Menim, da sem v podjetju x nezamenljiv(a).	1	2	3	4	5	6	7
22.	Nove ideje in rešitve, ki jih predlagajo zaposleni, se vedno upoštevajo.	1	2	3	4	5	6	7
23.	S svojim neposredno nadrejenim se dobro razumem.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Čutim ponos ob uspehih podjetja x.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Poznam organizacije, kjer bi bil(a) za enako delo bolje plačan(a).	1	2	3	4	5	6	7
27.	Interese podjetja x vedno postavim pred svoje osebne interese.	1	2	3	4	5	6	7
28.	O podjetju x govorim samo dobro.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Do podjetja x sem lojalen(na).	1	2	3	4	5	6	7
30.	Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.	1	2	3	4	5	6	7

se nadaljuje

nadaljevanje

31.	Izobraževanje in osebni razvoj sta mi zelo pomembna.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(a) in nagrajen(a).	1	2	3	4	5	6	7
35.	Na splošno sem zadovoljen(na) s svojo plačo.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Rad(a) hodim v službo.	1	2	3	4	5	6	7
37.	Izobraževanja so koristna in jih lahko uporabim neposredno pri svojem delu.	1	2	3	4	5	6	7
38.	Dobro sem seznanjen(a) z načinom poslovanja v podjetju x.	1	2	3	4	5	6	7
39.	Podjetje x mi omogoča, da svoje delo opravim po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5	6	7
40.	Vem, kakšno je finančno stanje podjetja x.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Nadrejene zanima moje mnenje.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Podjetje x ne sankcionira zaposlenih, ki delajo slabo.	1	2	3	4	5	6	7
44.	V primerjavi z drugimi organizacijami, podjetje xz zaposlenimi ravna zelo dobro.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Podjetje x kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Problemi podjetja x so tudi moji problemi.	1	2	3	4	5	6	7

2. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike Vašega odnosa s podjetjem x. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj bi vam podjetje x po Vašem mnenju MORALO nuditi in za vsakim pojmom o tem, kaj Vam DEJANSKO nudi. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:

- 1 = sploh ne
 2 = pretežno ne
 3 = do neke mere
 4 = pretežno da
 5 = popolnoma

Bi moral nuditi

Dejansko nudi

1. _____	možnost napredovanja	_____
2. _____	visoko plačo	_____
3. _____	plačo odvisno od moje uspešnosti	_____
4. _____	stabilno in trajno plačo	_____
5. _____	različne ugodnosti	_____
6. _____	dodatna izobraževanja	_____
7. _____	zanimivo delo	_____
8. _____	razvoj kariere	_____
9. _____	sodelovanje pri pomembnih odločitvah	_____
10. _____	pohvalo za dobro opravljeno delo	_____
11. _____	fleksibilno delo	_____
12. _____	enake možnosti za vse	_____
13. _____	dobre sodelavce	_____
14. _____	dodatno pokojninsko zavarovanje	_____

15. _____

priložnost zamenjave dela

3. Razvrstite posamezne dejavnike glede na to, kako pomembni so za Vas s pomočjo naslednje lestvice:

1 = najpomembnejši dejavnik

2 = drugi najpomembnejši dejavnik do

10 = najmanj pomemben dejavnik

- _____ visoka plača
- _____ možnost napredovanja
- _____ možnost izobraževanja in usposabljanja
- _____ priložnost za osebni razvoj
- _____ dobri sodelavci
- _____ fleksibilen delavnik
- _____ varnost zaposlitve
- _____ zanimivo delo
- _____ samostojnost
- _____ priznanje za dobro opravljeno delo

4. Naslednji pojmi opisujejo različne vidike odnosa podjetja X kot delodajalca do Vas - zaposlenih. Vaše mnenje vpišite na prazen prostor in sicer pred vsakim pojmom o tem, kaj po Vašem mnenju podjetje x PRIČAKUJE od zaposlenih in za vsakim pojmom o tem, kaj zaposleni DEJANSKO nudijo. Pri tem uporabljajte naslednjo lestvico:

1 = sploh ne

2 = pretežno ne

3 = do neke mere

4 = pretežno da

5 = popolnoma

Podjetje x pričakuje od zaposlenega

zaposleni dejansko nudi

- | | | |
|-----------|---|-------|
| 1. _____ | kakovostno delo | _____ |
| 2. _____ | profesionalen odnos do strank | _____ |
| 3. _____ | prostovoljno nadurno delo | _____ |
| 4. _____ | delo na domu izven rednega delovnega časa | _____ |
| 5. _____ | prednost delu pred privatnim življenjem | _____ |
| 6. _____ | pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje | _____ |
| 7. _____ | lojalnost | _____ |
| 8. _____ | sodelovanje pri pomembnih odločitvah | _____ |
| 9. _____ | odgovornost pri delu | _____ |
| 10. _____ | fleksibilnost pri delu | _____ |
| 11. _____ | sledenju viziji, ciljem in politiki podjetja | _____ |
| 12. _____ | uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja | _____ |
| 13. _____ | pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih | _____ |
| 14. _____ | samostojnost pri delu | _____ |
| 15. _____ | pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov | _____ |

5. Prosim vas, da odgovorite še na naslednja vprašanja:

Kaj je po vašem mnenju poslanstvo podjetja?

Kateri so po vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti?

Če bi imeli možnost, kaj bi sporočili vodstvu podjetja?

6. Za potrebe statistične obdelave podatkov, Vas prosim, da odgovorite še na spodnja vprašanja. Obkrožite ustrezno črko pred kategorijo:

- Spol: a) ženski b) moški
- Starost: a) do vključno 30 let b) od 31 do vključno 40 let
 c) od 41 do vključno 50 let d) 51 let in več
- Delovna doba v podjetju: a) do vključno 5 let
 b) od 6 do vključno 15 let
 c) 16 let in več
- Oblika delovnega razmerja: b) delo za nedoločen čas
 a) delo za določen čas
- Stopnja izobrazbe: b) VI. Stopnja
 a) do vključno V. stopnja
 c) VII. stopnja ali več
- Vaš okvirni mesečni neto dohodek: a) do 600 EUR
 b) od 601 do 1000 EUR
 c) od 1001 do 1500 EUR
 d) od 1501 do 2000 EUR
 e) od 2001 EUR naprej

Povzeto po Bloom, Milkovich, & Zupan, 1997

PRILOGA 2: Celotni odgovori zaposlenih v izbranem podjetju na opisna vprašanja

Tabela 1: Odgovori zaposlenih na opisna vprašanja

Kaj je po Vašem mnenju poslanstvo podjetja, v katerem ste zaposleni?	Kateri so po Vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti?	Če bi imeli možnost, kaj bi sporočili vodstvu podjetja?
Brez odgovora.	Brez odgovora.	Brez odgovora.
Biti najboljši.	Dobro ime.	Nagrajevanje glede na uspeh.
Pridobivanje čim večjega tržnega deleža.	Optimiziranje lastnih stroškov in dobra prodaja na trgu.	Naj bo bolj skrbno do lastnih zaposlencev, predvsem tistih, ki so težko nadomestljivi, ki poznajo podjetje dobesedno v drobovje in poznajo njegove šibke in močne točke.
Biti dober v tem kar delaš.	Konkurenčnost, novi proizvodi, fleksibilnost.	Ohrani zdravo kmečko pamet.
Zadovoljne stranke.	Dobra ponudba.	Podjetje ima naziv \"Družini prijazno podjetje\" - tega naj se držijo.
Dobri rezultati, ugled podjetja v okolju, dober odnos med zaposlenimi, stimulativna plača glede na dobro opravljeno delo.	Odgovornost dela, fleksibilnost na trgu.	Naj se trudijo zadržati dober kader.
Dober servis za posameznike in podjetja.	Profesionalno poznavanje svojega področja in 100 % usmerjenost na stranke.	Nagrajevanje dobrih, sankcioniranje slabih.
Opravljanje kvalitetnih, zanesljivih storitev za svoje stranke.	Kakovost, stabilnost, prisotnost na trgu.	Pomemben je odgovoren odnos do strank, vzpostavitev zaupnega, zanesljivega odnosa.
/	Usposobljeni in zadovoljni zaposleni, z vodstvom ki se zaveda svoje funkcije ter vseh nalog ki se tikajo njihovi funkciji, jasna strategija podjetja ter pravočasne in hitre reakcije na spremembe.	Motivacija zaposlenih!
Služenje denarja in ustvarjanje dobičke.	/	Manj zniževati stroške in povečevati prihodke.
Moč na trgu.	Zaupanje v dobre delavce.	Delavci smo del podjetja, ne nepotrebna navlaka.
Ustvarjanje vrednosti za stranke, - razvoj skupnosti, v katerih živimo -ustvariti prijazno delovno okolje za sodelavce -usmeritev k odličnosti in prizadevanje za enostavno poslovanje.	Hitro prilagajanje trgu -obdržati obstoječe stranke in akvirirati nove -ohranjanje kadra ter nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje.	/
/	Prilagoditev trgu, skrb za zaposlene, odgovorno vodenje.	Skrajni čas je, da se vodstvo začne zavedati pomena zadovoljstva zaposlenih, povezanosti oddelkov... vsi za enega, eden za vse.

se nadaljuje

Tabela 1: Odgovori zaposlenih na opisna vprašanja (nad.)

Kaj je po Vašem mnenju poslanstvo podjetja, v katerem ste zaposleni?	Kateri so po Vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti?	Če bi imeli možnost, kaj bi sporočili vodstvu podjetja?
Ustvarjanje profita.	S čim nižjimi stroški ustvariti čim večji dobiček.	Prav ničesar več.
Moja zaposlitev, prepoznavnost in uspešnost podjetja na trgu.	Usposobljeni, uspešni, zaupanja vredni sodelavci- vsi za enega-eden za vse, ne da se kažejo napake s prsti na krivca, ampak, da se napaka odpravi/izobraževanje/, ker na napakah se učimo.	Da se v podjetju ne vrtička, da delamo vsi za podjetje, da si pomagamo med enotami, da sodelujemo, ne da se vodje posameznih enot dokazujejo, kaj vse znajo in zmorejo, potrebno je sodelovanje (vrednota) ne dokazovanje.
Družbeno odgovorno poslovanje z vsemi deležniki, trajnostni razvoj v mednarodnem okolju.	Skrb za trajnostni razvoj, z dobrimi rezultati in uspešnim poslovanjem dajati zaupanje zaposlenim, s poudarkom in vlaganjem v njihovo nenehno izobraževanje in krepitev zavedanja, da sami z dobrim in uspešnim delom soustvarjajo dobre rezultate in s tem tudi pogoje za motivacijo, zadovoljstvo in osebno rast.	Nadaljevati načrtano pot, organizirati srečanja z zaposlenimi in vlagati v dobro klimo v podjetju.
Stranka mora biti kralj, pri tem da podjetje kljub temu dosega odlične rezultate.	Motivirani zaposleni in fleksibilnost politike podjetja glede na spremenjene tržne razmere.	Uspešni zaposleni, morajo biti motivirani tudi z izplačilom dodatnega bonusa.
Uff...vem kaj bi moralo biti. Odgovorno delovanje v lokalnem okolju v poslovanju s prebivalstvom in gospodarskimi subjekti.	Trajnostno vodenje, izogibanje kratkoročnim prodajnim kampanjam, zadržanje dobrih zaposlenih.	Da so zaspali na kadrovske politiki, ter da se zaposlenih ne da enačiti z drugimi viri in delovnimi sredstvi.
Ne vem točno o poslanstvu, cilj pa je čim večji dobiček na kratki in dolgi rok.	Jasni cilji, izdelana strategija, sposobno in odločno vodstvo, korektni odnosi s strankami, dober in cenjen strokovni kader.	Bolj jasna strategija, prevzemanje odgovornosti, boljši odnos do zaposlenih.
Poslanstvo mojega podjetja je zadovoljevanje potreb naših strank po storitvah, ki jih nudimo na način, da ustvarjamo trajno dodano vrednost za naše stranke, lastnike in zaposlene in druge deležnike podjetja.	Samoiniciativni, proaktivni in motivirani posamezniki, ki so sposobni nuditi trajno dodano vrednost trgu.	S strani vodstva bi pričakoval več zaupanja in manj monitoringa.
Dobičkonosnost.	Konkurenčnost, stabilnost in ugled podjetja, ter dober menedžment.	Da so letni razgovori namenjeni, ne samo kontroli uspešnosti zaposlenega, ampak da bi morali biti podlaga za dvig plače in napredovanje in/ali obratno.
Nudjenje naprednih storitev z najboljšimi zaposlenimi.	Prilagodljivost, inovativnost, vlaganje v razvoj zaposlenih.	Spremembe in fleksibilnost so nova "črna".
Poskrbeti za rast in stabilno poslovanje, ob tem pa tudi zaslužiti.	Dobri odnosi s strankami ter fleksibilnost.	Najproduktivnejši zaposleni so zadovoljni zaposleni.

se nadaljuje

Tabela 1: Odgovori zaposlenih na opisna vprašanja (nad.)

Kaj je po Vašem mnenju poslanstvo podjetja, v katerem ste zaposleni?	Kateri so po Vašem mnenju ključni pogoji za uspešnost podjetja v prihodnosti?	Če bi imeli možnost, kaj bi sporočili vodstvu podjetja?
Uspešnost, top 5 v branži, prepoznavnost.	Fleksibilnost, izobraževanje kadra	Vlagajte v izobraževanje, treninge, v kader.
Varna rast.	Jasna in ambiciozna strategija vodstva, odločnost, strokoven, motiviran kader.	Da je potrebno več vlagati v kader, če želiš uspeti na dolgi rok.
/	/	/

PRILOGA 3: Tabele in izpisi iz programa SPSS

Tabela 2: Rezultati mnenj zaposlenih o trditvah

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči					
Vem, kaj se od mene na delovnem mestu pričakuje.	52	0	6,02	6,00	1,038	2	7
Cilji podjetja so tudi moji cilji.	52	0	5,62	6,00	,973	3	7
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	51	1	6,10	6,00	,831	3	7
Služba negativno vpliva na moje osebno življenje.	51	1	3,57	3,00	1,735	1	7
Strah me je, da bom prejel(a) odpoved.	50	2	2,76	2,00	1,661	1	7
Moje plačilo je primerno za delo, ki ga opravljam.	51	1	3,88	4,00	1,818	1	7
Podjetju kot organizaciji povsem zaupam.	50	2	4,78	5,00	1,298	1	7
Nikoli ne bi odšel(la) iz podjetja.	50	2	3,20	3,00	1,565	1	7
Ponosen(na) sem, da delam v podjetju.	51	1	5,35	5,00	1,110	2	7
Moj prispevek podjetju je zelo pomemben.	51	1	5,61	6,00	1,150	2	7
Svojim nadrejenim zaupam.	51	1	5,16	5,00	1,102	2	7
Imam veliko število prostovoljnih nadur.	51	1	4,33	5,00	1,862	1	7
Za podjetje mi ni žal energije in časa.	51	1	4,61	5,00	1,372	2	7
Podjetje mi zagotavlja ustrezno varnost zaposlitve.	51	1	5,16	5,00	1,239	1	7
Strah me je zamenjati delodajalca.	51	1	3,00	3,00	1,497	1	7
Podjetje mi zagotavlja možnosti za izobraževanje.	49	3	4,39	5,00	1,605	1	7
Izjemno pomembno mi je, da me cenijo.	51	1	5,90	6,00	1,063	2	7
Od podjetja kot od delodajalca veliko pričakujem.	51	1	5,47	6,00	1,046	2	7
Znanje in sposobnosti zaposlenih so pri delu dobro uporabljene.	51	1	5,18	5,00	1,072	2	7
Povsem zaupam svojim sodelavcem.	50	2	5,36	6,00	1,025	2	7
Menim, da sem v podjetju nezamenljiv(a).	51	1	3,20	3,00	1,721	1	7
Nove ideje in rešitve, ki jih predlagajo zaposleni, se vedno upoštevajo.	51	1	3,92	4,00	1,383	1	7
S svojim neposredno nadrejenim se dobro razumem.	51	1	5,45	6,00	1,433	1	7
Pripravljen(a) sem na velika vlaganja naporov.	51	1	5,35	6,00	1,146	2	7
Čutim ponos ob uspehih podjetja.	51	1	5,61	6,00	1,078	2	7
Poznam organizacije, kjer bi bil(a) za enako delo bolje plačan(a).	50	2	5,48	6,00	1,359	2	7

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči					
Interese podjetja vedno postavim pred svoje osebne interese.	50	2	4,04	4,50	1,616	1	7
O podjetju govorim samo dobro.	51	1	5,57	6,00	1,100	2	7
Do podjetja sem lojalen(na).	50	2	5,90	6,00	1,055	2	7
Če bi imel(a) možnost, bi takoj zamenjal(a) službo.	51	1	3,90	4,00	1,688	1	7
Izobraževanje in osebni razvoj sta mi zelo pomembna.	51	1	5,78	6,00	1,101	1	7
Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam.	50	2	5,62	6,00	1,627	1	7
Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	51	1	5,86	6,00	,960	3	7
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(na) in nagrajen(na).	51	1	4,76	5,00	1,505	1	7
Na splošno sem zadovoljen(na) s svojo plačo.	51	1	4,33	5,00	1,728	1	7
Rad(a) hodim v službo.	50	2	5,50	6,00	1,147	2	7
Izobraževanja so koristna in jih lahko uporabim pri svojem delu.	50	2	5,10	5,00	1,266	2	7
Dobro sem seznanjen(a) z načinom poslovanja v podjetju.	51	1	5,39	6,00	1,060	3	7
Podjetje mi omogoča, da svoje delo opravi po svojih najboljših močeh.	51	1	5,20	5,00	1,077	3	7
Vem, kakšno je finančno stanje podjetja.	51	1	5,57	6,00	1,153	2	7
Nadrejene zanima moje mnenje.	51	1	4,80	5,00	1,523	1	7
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.	51	1	5,84	6,00	,809	4	7
Podjetje ne sankcionira zaposlenih, ki delajo slabo.	51	1	4,45	5,00	1,629	2	7
V primerjavi z drugimi organizacijami, podjetje z zaposlenimi ravna zelo dobro.	51	1	4,63	5,00	1,399	2	7
Podjetje kot delodajalec vedno izpolni dogovore in obljube, ki jih daje zaposlenim.	51	1	3,98	4,00	1,490	1	6
Problemi podjetja so tudi moji problemi.	51	1	4,24	5,00	1,478	1	6

Tabela 3: Mnenje zaposlenih o tem kaj bi podjetje moralo nuditi

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči					
Možnost napredovanja	46	6	4,57	5,00	,620	3	5
Visoko plačo	46	6	3,87	4,00	,833	2	5
Plačo odvisno od moje uspešnosti	46	6	4,39	5,00	,774	2	5
Stabilno in trajno plačo	46	6	4,30	4,00	,726	3	5
Različne ugodnosti	47	5	3,81	4,00	,741	3	5
Dodatna izobraževanja	46	6	4,30	4,00	,726	2	5
Zanimivo delo	45	7	4,07	4,00	,654	3	5
Razvoj kariere	45	7	4,31	4,00	,596	3	5
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	45	7	3,87	4,00	,726	3	5
Pohvalo za dobro opravljeno delo	45	7	4,53	5,00	,588	3	5
Fleksibilno delo	45	7	4,00	4,00	,739	3	5
Enake možnosti za vse	44	8	4,36	4,00	,685	3	5
Dobre sodelavce	45	7	4,20	4,00	,625	3	5
Dodatno pokojninsko zavarovanje	46	6	4,39	4,00	,682	2	5
Priložnost za menjavo dela	45	7	4,31	4,00	,633	3	5

Tabela 4: Mnenje zaposlenih o tem kaj podjetje dejansko nudi

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoče					
Možnost napredovanja	45	7	2,82	3,00	1,029	1	5
Visoko plačo	45	7	2,44	2,00	,943	1	5
Plačo odvisno od moje uspešnosti	45	7	2,36	2,00	,933	1	5
Stabilno in trajno plačo	45	7	3,78	4,00	1,042	1	5
Različne ugodnosti	44	8	2,91	3,00	,884	1	5
Dodatna izobraževanja	45	7	3,04	3,00	,878	1	5
Zanimivo delo	46	6	3,54	4,00	,780	1	5
Razvoj kariere	46	6	3,00	3,00	,943	1	5
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	46	6	2,85	3,00	1,032	1	5
Pohvalo za dobro opravljeno delo	46	6	3,35	4,00	1,016	1	5
Fleksibilno delo	44	8	3,16	3,00	,987	1	5
Enake možnosti za vse	46	6	2,89	3,00	,900	1	4
Dobre sodelavce	45	7	3,56	4,00	,893	1	5
Dodatno pokojninsk zavarovanje	44	8	2,70	3,00	1,173	1	5
Priložnost za menjavo dela	46	6	3,02	3,00	1,164	1	5

Tabela 5: Mnenja zaposlenih: dejansko-moralo

T test za odvisne vzorce					
		Povprečje	Št. enot	Std. odklon	Std. napaka od povprečja
Par 1	Možnost napredovanja (MORALO)	4,55	44	,627	,095
	Možnost napredovanja (DEJANSKO)	2,80	44	1,025	,154
Par 2	Visoko plačo (MORALO)	3,84	44	,834	,126
	Visoko plačo (DEJANSKO)	2,39	44	,868	,131
Par 3	Plačo odvisno od moje uspešnosti (MORALO)	4,36	44	,780	,118
	Plačo odvisno od moje uspešnosti (DEJANSKO)	2,30	44	,851	,128
Par 4	Stabilno in trajno plačo (MORALO)	4,27	44	,727	,110
	Stabilno in trajno plačo (DEJANSKO)	3,75	44	1,037	,156
Par 5	Različne ugodnosti (MORALO)	3,77	44	,711	,107
	Različne ugodnosti (DEJANSKO)	2,91	44	,884	,133
Par 6	Dodatna izobraževanja (MORALO)	4,30	44	,734	,111
	Dodatna izobraževanja (DEJANSKO)	3,02	44	,876	,132
Par 7	Zanimivo delo (MORALO)	4,05	44	,645	,097
	Zanimivo delo (DEJANSKO)	3,52	44	,762	,115
Par 8	Razvoj kariere (MORALO)	4,30	44	,594	,090
	Razvoj kariere (DEJANSKO)	3,00	44	,940	,142
Par 9	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah (MORALO)	3,84	44	,713	,108
	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah (DEJANSKO)	2,82	44	,995	,150
Par 10	Pohvalo za dobro opravljeno delo (MORALO)	4,52	44	,590	,089
	Pohvalo za dobro opravljeno delo (DEJANSKO)	3,34	44	,987	,149
Par 11	Fleksibilno delo (MORALO)	3,95	43	,722	,110
	Fleksibilno delo (DEJANSKO)	3,16	43	,998	,152
Par 12	Enake možnosti za vse (MORALO)	4,36	44	,685	,103
	Enake možnosti za vse (DEJANSKO)	2,89	44	,895	,135
Par 13	Dobre sodelavce (MORALO)	4,16	43	,615	,094
	Dobre sodelavce (DEJANSKO)	3,51	43	,883	,135
Par 14	Dodatno pokojninsko zavarovanje (MORALO)	4,35	43	,686	,105
	Dodatno pokojninsko zavarovanje (DEJANSKO)	2,72	43	1,182	,180
Par 15	Priložnost za menjavo dela (MORALO)	4,30	44	,632	,095
	Priložnost za menjavo dela (DEJANSKO)	3,00	44	1,181	,178

Tabela 6: Statistično značilna razlika v povprečjih, med tem, kaj zaposleni menijo, da bi podjetje moralo nuditi in med tem, kaj dejansko nudi

T test za odvisne vzorce									
		Parna razlika					Vrednost teste statistike	Prostostne stopnje	Statistična značilnost (2- stranska)
		Povprečje	Std. odklon	Std. napaka od povprečja	95% interval zaupanja				
					Spodnja meja	Zgornja meja			
Par 1	Možnost napredovanja - Možnost napredovanja	1,750	1,123	,169	1,409	2,091	10,335	43	,000
Par 2	Visoko plačo - Visoko plačo	1,455	,975	,147	1,158	1,751	9,892	43	,000
Par 3	Plačo odvisno od moje uspešnosti - Plačo odvisno od moje uspešnosti	2,068	1,246	,188	1,689	2,447	11,007	43	,000
Par 4	Stabilno in trajno plačo - Stabilno in trajno plačo	,523	1,023	,154	,212	,834	3,390	43	,002
Par 5	Različne ugodnosti - Različne ugodnosti	,864	1,025	,155	,552	1,175	5,589	43	,000
Par 6	Dodatna izobraževanja - Dodatna izobraževanja	1,273	1,086	,164	,943	1,603	7,773	43	,000
Par 7	Zanimivo delo - Zanimivo delo	,523	,792	,119	,282	,764	4,378	43	,000
Par 8	Razvoj kariere - Razvoj kariere	1,295	1,002	,151	,991	1,600	8,577	43	,000
Par 9	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah - Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	1,023	1,000	,151	,719	1,327	6,786	43	,000
Par 10	Pohvalo za dobro opravljeno delo - Pohvalo za dobro opravljeno delo	1,182	1,105	,167	,846	1,518	7,092	43	,000
Par 11	Fleksibilno delo - Fleksibilno delo	,791	1,390	,212	,363	1,218	3,731	42	,001
Par 12	Enake možnosti za vse - Enake možnosti za vse	1,477	1,131	,170	1,134	1,821	8,666	43	,000
Par 13	Dobre sodelavce - Dobre sodelavce	,651	1,066	,163	,323	,979	4,004	42	,000
Par 14	Dodatno pokojninsko zavarovanje - Dodatno pokojninsko zavarovanje	1,628	1,415	,216	1,193	2,063	7,546	42	,000
Par 15	Priložnost za menjavo dela - Priložnost za menjavo dela	1,295	1,322	,199	,894	1,697	6,500	43	,000

Tabela 7: Najpomembnejši dejavniki v podjetju po mnenju zaposlenih

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoče					
Visoka plača	22	30	4,05	3,00	2,663	1	10
Možnost napredovanja	22	30	5,86	6,00	2,624	1	10
Možnost izobraževanja in usposabljanja	22	30	6,23	7,00	3,116	1	10
Priložnost za osebni razvoj	22	30	5,09	6,00	3,115	1	10
Dobri sodelavci	22	30	4,91	4,00	2,486	1	10
Fleksibilen delavnik	22	30	7,18	8,50	3,111	1	10
Varnost zaposlitve	22	30	4,91	5,00	2,810	1	10
Zanimivo delo	22	30	4,41	3,50	2,987	1	10
Samostojnost	22	30	6,00	6,00	2,116	2	10
Priznanje za dobro opravljeno delo	22	30	6,36	7,00	2,610	1	10

Tabela 8: Povprečno mnenje zaposlenih o tem, kaj podjetje pričakuje od njih

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči					
Kakovostno delo	29	23	4,59	5,00	,501	4	5
Profesionalen odnos do strank	29	23	4,79	5,00	,412	4	5
Prostovoljno nadurno delo	29	23	3,76	4,00	,830	2	5
Delo na domu izven rednega delovnega časa	29	23	3,10	3,00	1,047	1	5
Prednost delu pred privatnim življenjem	29	23	3,41	4,00	1,150	1	5
Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje	29	23	4,00	4,00	,802	2	5
Lojalnost	28	24	4,43	4,50	,634	3	5
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	28	24	2,86	3,00	1,145	1	5
Odgovornost pri delu	29	23	4,52	5,00	,574	3	5
Fleksibilnost pri delu	29	23	4,07	4,00	,704	2	5
Sledenju viziji, ciljem in politiki podjetja	29	23	4,52	5,00	,574	3	5
Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja	29	23	4,28	4,00	,649	3	5
Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih	29	23	4,24	4,00	,786	3	5
Samostojnost pri delu	29	23	4,10	4,00	,976	1	5
Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov	28	24	4,50	5,00	,638	3	5

Tabela 9: Povprečno mnenje zaposlenih o tem, kaj dejansko nudijo podjetju

	Št. enot		Povprečje	Mediana	Std. odklon	Minimum	Maksimum
	Veljavni	Manjkajoči					
Kakovostno delo	29	23	3,93	4,00	,753	2	5
Profesionalen odnos do strank	29	23	4,03	4,00	,731	3	5
Prostovoljno nadurno delo	30	22	2,93	3,00	,907	1	5
Delo na domu izven rednega delovnega časa	30	22	2,77	3,00	,971	1	5
Prednost delu pred privatnim življenjem	29	23	2,62	3,00	,903	1	4
Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje	29	23	3,79	4,00	,819	2	5
Lojalnost	30	22	3,77	4,00	,679	2	5
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah	30	22	3,23	3,00	,858	2	5
Odgovornost pri delu	29	23	4,03	4,00	,778	2	5
Fleksibilnost pri delu	29	23	3,79	4,00	,774	2	5
Sledenju viziji, ciljem in politiki podjetja	30	22	3,70	4,00	,750	2	5
Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja	30	22	3,77	4,00	,774	2	5
Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih	29	23	3,86	4,00	,693	2	5
Samostojnost pri delu	30	22	3,93	4,00	,868	2	5
Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov	30	22	3,63	4,00	,765	2	5

Tabela 10: Primerjava povprečij mnenj zaposlenih v izbranem podjetju med tem, kaj zaposleni podjetje pričakuje od njih ter kaj zaposleni dejansko nudijo podjetju

T test za odvisne vzorce					
		Povprečje	Št. enot	Std. odklon	Std. napaka od povprečja
Par 1	Kakovostno delo (PRIČAKOVANJA)	4,57	28	,504	,095
	Kakovostno delo (DEJANSKO)	3,96	28	,744	,141
Par 2	Profesionalen odnos do strank (PRIČAKOVANJA)	4,79	28	,418	,079
	Profesionalen odnos do strank (DEJANSKO)	4,07	28	,716	,135
Par 3	Prostovoljno nadurno delo (PRIČAKOVANJA)	3,76	29	,830	,154
	Prostovoljno nadurno delo (DEJANSKO)	3,00	29	,845	,157
Par 4	Delo na domu izven rednega delovnega časa (PRIČAKOVANJA)	3,10	29	1,047	,194
	Delo na domu izven rednega delovnega časa (DEJANSKO)	2,76	29	,988	,183
Par 5	Prednost delu pred privatnim življenjem (PRIČAKOVANJA)	3,36	28	1,129	,213
	Prednost delu pred privatnim življenjem (DEJANSKO)	2,61	28	,916	,173
Par 6	Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje (PRIČAKOVANJA)	4,04	28	,793	,150
	Pripravljenost za dodatno izobraževanje/usposabljanje (DEJANSKO)	3,82	28	,819	,155
Par 7	Lojalnost (PRIČAKOVANJA)	4,43	28	,634	,120
	Lojalnost (DEJANSKO)	3,79	28	,686	,130
Par 8	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah (PRIČAKOVANJA)	2,86	28	1,145	,216
	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah (DEJANSKO)	3,29	28	,854	,161
Par 9	Odgovornost pri delu (PRIČAKOVANJA)	4,54	28	,576	,109
	Odgovornost pri delu (DEJANSKO)	4,11	28	,685	,130
Par 10	Fleksibilnost pri delu (PRIČAKOVANJA)	4,07	29	,704	,131
	Fleksibilnost pri delu (DEJANSKO)	3,79	29	,774	,144
Par 11	Sledenju viziji, ciljem in politiki podjetja (PRIČAKOVANJA)	4,52	29	,574	,107
	Sledenju viziji, ciljem in politiki podjetja (DEJANSKO)	3,72	29	,751	,139
Par 12	Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja (PRIČAKOVANJA)	4,28	29	,649	,121
	Uporabo vseh znanj zaposlenega za potrebe podjetja (DEJANSKO)	3,76	29	,786	,146
Par 13	Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih (PRIČAKOVANJA)	4,25	28	,799	,151
	Pošten in korekten odnos do dela/zaposlenih (DEJANSKO)	3,93	28	,604	,114
Par 14	Samostojnost pri delu (PRIČAKOVANJA)	4,10	29	,976	,181
	Samostojnost pri delu (DEJANSKO)	3,97	29	,865	,161
Par 15	Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov (PRIČAKOVANJA)	4,50	28	,638	,121
	Pripravljenost sprejeti ukrepe za obvladovanje stroškov (DEJANSKO)	3,68	28	,772	,146

PRILOGA 4: Demografski podatki anketirancev

Tabela 11: Struktura anketirancev po spolu

Spol:			
		f	f (%)
Veljavni	Moški	10	31,3
	Ženski	22	68,8
	Skupaj	32	100,0

Tabela 12: Starostne skupine anketirancev

V katero starostno skupino spadate?			
		f	f (%)
Veljavni	do vključno 30 let	6	18,8
	31 - 40 let	16	50,0
	41 - 50 let	8	25,0
	51 let ali več	2	6,3
	Skupaj	32	100,0

Tabela 13: Delovna doba v podjetju anketirancev

Koliko znaša Vaša delovna doba v podjetju?			
		f	f (%)
Veljavni	Do vključno 5 let.	10	31,3
	Od 6 do vključno 15 let.	18	56,3
	16 let in več.	4	12,5
	Skupaj	32	100,0

Tabela 14: Delovno razmerje anketirancev

V kakšnem delovnem razmerju ste?			
		f	f (%)
Veljavni	Delo za določen čas.	4	12,5
	Delo za nedoločen čas.	28	87,5
	Skupaj	32	100,0

Tabela 15: Najvišja dosežena formalna stopnja izobrazbe

Kakšna je Vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?			
		f	f (%)
Veljavni	Do vključno V. stopnja.	3	9,7
	VI. stopnja.	9	29,0
	VII. stopnja ali več.	19	61,3
	Skupaj	31	100,0

Tabela 16: Mesečni neto dohodek anketirancev

Kolikšen je Vaš okvirni mesečni neto dohodek?			
		f	f (%)
Veljavni	Od 601 do 1000 €.	4	12,5
	Od 1001 do 1500 €.	13	40,6
	Od 1501 do 2000 €.	11	34,4
	Od 2001 € naprej.	4	12,5
	Skupaj	32	100,0