

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA
TOMICA DUMANČIĆ

TOMICA DUMANČIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

PSIHOLOŠKE POGODBE VODIJ KOT PODLAGA
ZAVZETOSTI IN USPEŠNEGA KOMUNICIRANJA
Z ZAPOSLENIMI

Tomica Dumančić

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Psihološka pogodba in zavzetost vodij sta predpostavki, ki ob komunikaciji z zaposlenimi vplivata na uspešnost organizacije. V konkretni organizaciji smo med operativnimi vodji skušali ugotoviti njihov tip psihološke pogodbe, stopnjo njihove zavzetosti, kakšen je vpliv delovne dobe vodij na njihovo psihološko pogodbo in stopnjo zavzetosti ter kako je le ta povezana s stilom komuniciranja z zaposlenimi. V prvem delu smo povzeli teoretična spoznanja, v drugem, praktičnem delu, pa smo ugotovljeno obstoječe stanje primerjali z rezultati, ki jih že vrsto let ugotavljajo raziskovalci Gallupovega instituta. Ker gre za storitveno dejavnost, so ukrepi nujni, če želi organizacija izboljšati odnos do odjemalcev storitev. Uporabljena metodologija omogoča neposredno in kontinuirano izboljševanje t. i. individualizacije vodenja. Nujno je potrebno začeti z vodji, ki s svojim stilom vodenja neposredno vplivajo na zaposlene.

Ključne besede: psihološka pogodba, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, komuniciranje, individualizacija vodenja, motiviranje, management.

SUMMARY

Psychological contract and level of engagement of the heads are premises which, beside communication with the employees, have an effect on the success of an organisation. Within the observed organisation, we examined the psychological contract type of leaders, level of their engagement, the influence of years with the organization on their psychological contract and level of engagement, and how the latter is related to leaders' communication style. Firstly, we summed up the theoretical discoveries. In the second part, we compared the existing state with the results that have been established by the Gallup institute's researchers. As the case revolves around a service activity, the measures become obligatory in order for an organisation to improve its relation to the service clients. The used methodology allows a direct and continuous improvement – leadership individualization. The process must begin with the leaders, whose style of guidance directly affects the employees.

Keywords: psychological contracts, employee engagement, employee satisfaction, individualized leadership, motivation, management, communication.

UDK: 159.947.5:331.5(043.2)

Zahvala

Le kaj bi jaz brez tebe, draga moja Mojca! Iskreno ti hvala, ker si me ves čas spodbujala, mi zaupala in mi verjela!

Hvala tudi mojemu mentorju, iskrenemu prijatelju iz mladih in malo manj mladih dni!

Hvala tudi mojim nekdanjim in prihodnjim sodelavcem, ki so me prepričevali in mi pomagali dokazovati, da je delo z ljudmi nadvse zahtevno, istočasno pa tudi ponuja in daje občutke uspešnosti, smiselnosti in pomembnosti zaupanja v skupne rezultate.

Vsem moja iskrena zahvala!

Tomica Dumančič

Vsebina

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in temeljne hipoteze.....	3
1.3.1	Kaj smo raziskovali?	4
1.3.2	Uporabljene metode	5
1.4	Predpostavke in omejitve	5
1.5	Prispevek k znanosti.....	6
2	USPEŠNA KOMUNIKACIJA KOT POGOJ USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA	7
2.1	Koraki komuniciranja.....	7
2.2	Načini komuniciranja	9
2.3	Neverbalno komuniciranje	10
2.4	Formalno in neformalno komuniciranje.....	11
2.5	Poslovno komuniciranje	12
2.6	Interno komuniciranje	12
2.7	Eksterno komuniciranje.....	14
2.8	Krizno komuniciranje.....	15
3	OPREDELITEV POJMA ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH	17
3.1	Teoretična izhodišča.....	18
3.1.1	Značilnosti stopnje »aktivna zavzetost«.....	23
3.1.2	Značilnosti stopnje »nezavzetost«.....	24
3.1.3	Značilnosti stopnje »aktivna nezavzet«.....	24
3.2	Ugotovitve na mednarodni ravni.....	24
4	OPREDELITEV POJMA PSIHOLOŠKE POGODBE	27
4.1	Vzroki in posledice nastanka psiholoških pogodb	29
4.2	Tipi psiholoških pogodb	32
4.2.1	Značilnosti identifikacijske ali emocionalne psihološke pogodbe	32
4.2.2	Značilnosti kalkulativne psihološke pogodbe	33
4.2.3	Značilnosti normativne psihološke pogodbe - pogodbe lojalnosti oziroma prisilnosti.....	34
4.3	Pomen psiholoških pogodb pri individualizaciji vodenja	35
5	PREDSTAVITEV IZBRANE ORGANIZACIJE	36
6	OBDELAVA IN PREDSTAVITEV PRIDOBLENIH REZULTATOV	39
6.1	Temeljne značilnosti izbranega vzorca	39
6.3	Sestanki delovnih skupin.....	42
6.4	Odnosi	43
6.5	Komuniciranje	44
6.6	Vodenje	46
6.7	Zavzetost zaposlenih in stopnje zavzetosti.....	49
6.8	Psihološke pogodbe	51

7	SKLEPI IN UGOTOVITVE	55
7.1	Preverjanje hipotez	55
7.2	Pomembnost uspešne komunikacije za uspešno vodenje.....	57
8	POVZETKI POGLAVITNIH UGOTOVITEV	59
8.1	Psihološke pogodbe	59
8.2	Stopnje zavzetosti.....	62
8.3	Vloga delovne dobe pri stopnji zavzetosti	63
8.4	Vodje in stili komuniciranja	64
8.5	Razprava in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja	66
8.6	Priporočila izbrani organizaciji	68
8.7	Priporočila za nadaljnja - bodoča raziskovanja	70

Slike

Slika 1: Komunikacijski model	8
Slika 2: Matrika zadovoljstva zaposlenih: delovna uspešnost	19
Slika 3: Povezanost posameznika, organizacije in končnih učinkov mehanizma psihološke pogodbe	31

Preglednice

Preglednica 1: Vpliv internih komunikacij na zavzetost zaposlenih.....	13
Preglednica 2: Deleži »aktivno zavzetih«, »nezavzetih« in »aktivno nezavzetih« državah Evropske unije v letu 2013	25
Preglednica 3: Deleži »aktivno zavzetih«, »nezavzetih« in »aktivno nezavzetih« v državah Evropske unije glede na izobrazbeno strukturo.....	26
Preglednica 4: Obljube in pričakovanja	30
Preglednica 5: Povprečne ocene dimenzij OK 2007 in OK 2011	40
Preglednica 6: Primerjava povprečnih ocen merjenja zadovoljstva zaposlenih	41
Preglednica 7: Sestanki	43
Preglednica 8: Odnosi	44
Preglednica 9: Komunikacija	45
Preglednica 10: Vodenje	48
Preglednica 11: Zavzetost	50
Preglednica 12: Stopnja zavzetosti vodij	50
Preglednica 13: Psihološke pogodbe vodij v izbrani organizaciji (rezultati).....	52
Preglednica 14: Psihološke pogodbe vodij.....	53
Preglednica 15: Psihološke pogodbe.....	55
Preglednica 16: Tip psihološke pogodbe	55
Preglednica 17: Tip psihološke pogodbe in delovni staž	56
Preglednica 18: Stopnja zavzetosti in stil komuniciranja.....	57

1 Uvod

Ob vsaki sklenitvi delovnega razmerja imata organizacija in novo zaposleni svoja pričakovanja, ki se skozi čas uresničujejo ali pa ne uresničujejo. Od tega procesa je odvisno ali se bo razvila sinergija ali nasprotovanje, ki lahko preide v odkrito odklanjanje skupnega življenja in dela. Žal pa tudi ni dovolj, da v organizacijah zagotavljajo prijetno organizacijsko klimo in skrbijo zgolj za zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je vsekakor potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost organizacij saj je lahko povezano tudi z dejavniki, ki niso koristni z vidika organizacije. V teh kriznih časih očitno uspevajo organizacije, ki nujno konkurenčno prednost poskušajo ohranjati in povečevati s pomočjo zavzetih zaposlenih. Tako organizacije z bolj zavzetimi zaposlenimi imajo lahko kar do 50% večjo produktivnost, zato pa tudi večjo rast prihodkov in dobičkonosnosti (Harter, Schmidt in Killman 2002). Žal pa raziskave tudi kažejo, da je več kot 50% zaposlenih nezavzetih za delo (Blacksmith in Harter 2011).

1.1 Opredelitev problema

S pogodbo o zaposlitvi se vzpostavlja formalen odnos med delavcem in delodajalcem (organizacijo), saj so v njej zapisane obljube o trajanju delovnega razmerja, nazivu delovnega mesta, plači, pravicah, številu dni dopusta ipd. Dejstvo je tudi, da pogodba o zaposlitvi ne more zajeti vsega, kar je pri zaposlitvi pomembno. Te vrzeli (zavedno ali nezavedno) lahko zapolni psihološka pogodba in tako zmanjša nepredvidljivost, ki je pred novo zaposlenim. Psihološka pogodba namreč vsebuje nenapisana pričakovanja delavca in delodajalca o tem, kaj bo komu prineslo ravnokar sklenjeno delovno razmerje oziroma zaposlitev. Pričakovanja niso formalno zapisana in niso natančno izrečena, vendar močno vplivajo na oblikovanje stopnje vzajemnega zaupanja in sodelovanja, ki je velikega pomena, tako za trajnost pogodbenega razmerja kot tudi za njegovo kakovost.

Kakšna so lahko vzajemna pričakovanja med zaposlenim in organizacijo? Od zaposlenega, na primer, organizacija pričakuje, da bo pošteno in marljivo delal, varoval njen ugled, da bo lojalni zaposleni, da bo delal več, če bo potrebno, da bo razvijal in uveljavljal nove kompetence, da bo podajal ideje, zamisli za izboljšave, da bo prijazen do sodelavcev in poslovnih strank itn. Od organizacije zaposleni pričakuje plačilo za delo, možnosti za usposabljanje in razvoj, možnosti za napredovanje, dajanje povratnih informacij o uspešnosti, spoštljiv odnos, drobne pozornosti, priznanja za dobro delo, razumno varnost zaposlitve itn. Šele čas pokaže, ali se bo vzpostavilo dolgoročno in obojestransko sprejemljivo razmerje ali pa bo prišlo do razhajanja ali z drugimi besedami, vsebina psihološke pogodbe se lahko bistveno spremeni od tiste, ki je bila zasnovana ob sklenitvi formalne pogodbe o zaposlitvi.

Značilnost psiholoških pogodb v sodobnem času je v povečevanju individualizacije odnosa. Zaradi nestabilnosti zaposlitve so današnje psihološke pogodbe zelo transakcijske. Vedno

manj je organizacijske lojalnosti, manj je pripravljenosti za dodatno odgovornost in sistemi nagrajevanja so vedno bolj usmerjeni v kratkoročne rešitve. Dogajajo se spremembe na delovnih mestih: spreminja se narava dela, gre za večjo fleksibilnost in delati je potrebno več in z manj ljudmi, saj organizacije zmanjšujejo stroške poslovanja in po navadi najprej zmanjšujejo število zaposlenih. Trgi in tehnologija se hitro spreminjajo, stranke oziroma kupci so bolj zahtevni, kakovost in standardi storitev pa se povečujejo.

Kdaj se začne oblikovati psihološka pogodba? Pogosto prevladuje zmotno prepričanje, da pride do prvih obljub šele na razgovoru v okviru postopka zaposlitve. Pozabljamo pa, da se vzajemna pričakovanja oblikujejo mnogo prej, z javno dostopnimi informacijami, ki jih organizacija hote ali nehoče pošilja v neposredno okolje. Kandidati za zaposlitev si že pred razgovorom izoblikujejo določena stališča o organizaciji, kar je še posebej značilno za večje, v okolju prepoznavne organizacije. Z vidika organizacije je torej pomembno, da aktivno ustvarja lastno blagovno znamko in podobo uspešnega in zaupanja vrednega delodajalca, ki je v javnosti prepoznavna in dobro sprejeta.

Po drugi strani pa se vedno bolj ozavešča in postaja pomembna kategorija uspešnosti vsake organizacije ravno stopnja »zavzetosti zaposlenih«, ki se kaže skozi odnos do dela in organizacije nasploh. Zato ločimo tri stopnje zavzetosti; prvo skupino tvorijo »aktivno zavzeti«, ki so pripravljeni postoriti celo več, kot se od njih v organizaciji pričakuje, drugo skupino tvorijo »nezavzeti«, ki so pripravljeni postoriti le toliko, kot se od njih v nekem trenutku pričakuje in zahteva in tretjo skupino tvorijo »aktivno nezavzeti«, čigar značilnost je, da delujejo celo proti organizaciji in njenim ciljem. Percepcija zaposlenega, da je psihološka pogodba spoštovana oziroma upoštevana, temelji na pravičnosti, visoki stopnji zaupanja in sodelovanj ter dojetanja, da se delodajalska stran drži »dogovora«. Če pa psihološka pogodba ni spoštovana, postane njena narava negativno naravnana, kar pomeni, da se pričinja kopičiti medsebojno nezaupanje, nespoštovanje, netolerantnost, kar vpliva na zmanjševanje zadovoljstva, manjšo stopnjo pripadnosti in manjšo stopnjo zavzetosti zaposlenega.

Zavzetost je nekaj, kar lahko zaposleni nudi organizaciji (delodajalcu), hkrati pa je nekaj, kar lahko od zaposlenega organizacija zahteva ali celo zapiše v formalno pogodbo. Ob tem pa ne moremo mimo dejstva, da ima zavzetost tri dimenzije; čustveno, razumsko in fizično dimenzijo (HR - Faktor 2013). Posamezniki lahko v delo vlagajo tri različne vrste vložkov:

- razumske vložke, kar predstavljajo posameznikova znanja, veščine, razmišljanje, kreativnost;
- fizične vložke, kar predstavljajo spretnosti, sam fizični napor in prisotnost na delovnem mestu in
- čustvene vložke, kar predstavljajo odnosi do sodelavcev, nadrejenih, strank, posameznikova pričakovanja, želje, čustva itn.

Zato je še kako pomembno, da se zavedamo možnosti predvidevanja oziroma napovedovanja in upravljanja vedenja zaposlenih v prihodnosti. Torej je stopnja zavzetosti zaposlenih v veliki meri odvisna od izpolnjevanja psihološke pogodbe in na to ima organizacija - zlasti preko izbranih vodij - značilen vpliv (HR - Faktor 2013).

Zastavlja se vprašanje, ali med obliko psihološke pogodbe in stopnjo zavzetosti obstaja soodvisnost in v kakšni smeri se ta soodvisnost izkazuje? V magistrskem delu skušamo iskati odgovor na to vprašanje, in sicer v konkretni storitveni organizaciji in na segmentu zaposlenih vodij, ki s svojim vodenjem (v najširšem pomenu besede, od načrtovanja, organiziranja, motiviranja in nadziranja) in z vsakodnevno komunikacijo (neposredno in posredno) zagotovo vplivajo tako na počutje zaposlenih, s tem pa tudi na počutje gostov, ki so jim storitve namenjene.

1.2 Namen, cilji in temeljne hipoteze

Namen magistrskega dela je povezati tri pomembne kategorije uspešnosti organizacije v celoto oziroma preveriti, kako psihološke pogodbe vodij in njihov način komuniciranja z zaposlenimi vplivajo na stopnjo zavzetosti vodij v konkretni storitveni organizaciji. V magistrskem delu predstavljamo pridobljene izsledke raziskave v konkretni storitveni organizaciji: na podlagi pridobljenih podatkov skušamo odgovoriti na vprašanje, kako psihološka pogodba vodij vpliva na njihovo neposredno zavzetost za delo na eni strani in kakšen je pomen njihovega dojemanja komuniciranja z zaposlenimi na drugi strani. Gre za primerjavo teoretičnih in v naših razmerah še ne dovolj uveljavljenih spoznanj o treh kategorijah (psihološke pogodbe, zavzetost zaposlenih za delo in uspešna dvosmerna komunikacija) z ugotovitvami v konkretni praksi storitvene organizacije. Poglavitni cilj, ki smo si ga skozi magistrsko nalogo zastavili je - ugotavljanje trenutnega stanja in predlaganje konkretnih ukrepov, ki bi lahko obstoječe stanje izboljšali v smislu doseganja višje uspešnosti konkretne organizacije.

Namen raziskave je na eni strani opredeliti temeljne značilnosti psiholoških pogodb, kot jih zaznava in razume sodobna teorija, opredeliti temeljne značilnosti in stopnje zavzetosti za delo ter na drugi strani ta teoretična spoznanja preveriti v konkretnem poslovnem okolju. S tem namenom smo si zastavili naslednje hipoteze, ki jih želimo preveriti v konkretni praksi:

- H1 Med vodji izbrane organizacije pričakujemo, da prevladuje identifikacijski tip psihološke pogodbe
- H2 Stopnja zavzetosti vodij pri delu v izbrani organizaciji se statistično značilno razlikuje glede na tip psihološke pogodbe vodij.
- H3 Delovni staž oziroma delovna doba vodij v izbrani organizaciji statistično značilno vpliva na tip psihološke pogodbe posameznega vodje.

H4 Stopnja zavzetosti zaposlenih vodij v izbrani organizaciji je povezana s stilom komuniciranja.

1.3 Uporabljene raziskovalne metode

V teoretičnem delu smo predstavili najpomembnejša spoznanja tujih in domačih avtorjev, ki opredeljujejo in utemeljujejo pomen in razumevanje vseh treh raziskovalnih kategorij: psiholoških pogodb, zavzetosti zaposlenih in komuniciranja z zaposlenimi nasploh. V drugem, praktičnem delu, smo s pomočjo ustreznega statističnega programa (SPSS) obdelali in temeljito predstavili (z anketo na vzorcu operativnih vodij) v izbrani storitveni organizaciji pridobljene rezultate, ki smo jih obdelali z ustreznimi statističnimi programi.

1.3.1 Kaj smo raziskovali?

Raziskavo smo izvedli med zaposlenimi vodji v konkretni storitveni organizaciji; od 151 povabljenih se je odzvalo 71 ali 47 % vodij, od tega je celotno anketo izpolnilo 60 ali 39 % vodij. Gre za vzorec neposrednih oziroma operativnih vodij, ki so organizacijsko postavljeni za nosilce temeljnih pooblastil vodenja delovnih procesov v storitveni organizaciji (neposredno načrtujejo, organizirajo, motivirajo in nadzirajo delo zaposlenih), zaradi česar ni bilo potrebno opraviti posebnega vzorčenja. Anketa je bila objavljena in so jo povabljeni neposredno izpolnjevali na spletnem naslovu <https://www.lka.si/>.

Raziskava, ki smo jo opravili za potrebe magistrskega dela, predstavlja empirično, ne eksperimentalno raziskovanje. S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika smo preverili, ali in v kolikšni meri teoretična spoznanja veljajo v vsakodnevni praksi konkretnih vodij. Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov vprašanj: anketiranci so bili naprošeni, da na Likertovi lestvici¹ - od 1 do 7 (pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 pomeni »večinoma se ne strinjam«, 3 pomeni »deloma se ne strinjam«, 4 pomeni »niti da – niti ne«, 5 pomeni »večinoma se strinjam«, 6 pomeni »zelo se strinjam« in 7 pomeni »popolnoma se strinjam«) ocenijo stopnjo svojega strinjanja s ponujenimi trditvami. Prvi sklop štiridesetih vprašanj se nanaša na kategorijo »komuniciranja« vodij z zaposlenimi, drugi sklop, ki vsebuje 12 vprašanj, pa se nanaša na stopnje »zavzetosti« vodij. Pri tretjem sklopu, ki vsebuje 56 vprašanj se nanaša na kategorijo »psihološke pogodbe«, kjer so se anketiranci opredeljevali

¹ Likertovo lestvico je leta 1932 razvil ameriški psiholog Rensis Likert - njena praktična uporaba v družboslovnem raziskovanju pa je bistveno vplivala na raziskovanje posameznikovih stališč, saj je bila ustvarjena z namenom, da bi na ordinalni merski ravni izmeril posameznikova stališča. Indeks se izračuna tako, da se seštejejo posameznikovi odgovori na več anketnih vprašanj, ki naj bi merila isto teoretično spremenljivko, vendar z različno intenzivnostjo. Poglavitne pomanjkljivosti Likertove lestvice se kažejo skozi *osebna načela*: nekateri ljudje so nagnjeni preblagemu, drugi prestrogemu ocenjevanju, *halo efekt* (*hallo* pomeni sij, avreola), ko ocena ene trditve neupravičeno »obsije« ali »zasenči« oceno druge trditve, *napaka sredine*, ki predstavlja nagnjenost ocenjevanja s srednjimi ocenami in izogibanje skrajnim ocenam (Rode 2010) itn. Zato je potrebno pri interpretaciji pridobljenih ugotovitev upoštevati navedena dejstva.

ali za njih navedene trditve »popolnoma veljajo«, le »delno veljajo« ali pa »sploh ne veljajo«. V četrtem sklopu so bila zastavljena vprašanja, ki se nanašajo na socio-demografske podatke oziroma značilnosti anketiranih vodij.

1.3.2 Uporabljene metode

V teoretičnem delu smo ob pregledu ustrezne literature in ob pomoči primerjalne metode skušali povzemati teoretična spoznanja, rezultate in stališča drugih tujih in domačih avtorjev. V našem primeru socio-demografski podatki predstavljajo neodvisne spremenljivke, vrsta psihološke pogodbe, zavzetost za delo in stil komuniciranja pa so odvisne spremenljivke. Kot merski instrument pri zavzetosti pri delu je uporabljen anketni vprašalnik, ki ga že vrsto let uporablja Gallupov institut (Gallup 2012c) za raziskovanje zavzetosti pri delu v več kot 100 državah sveta. Gre za dvanajst trditev, ki merijo tri stopnje zavzetosti pri delu: aktivna zavzetost, nezavzetost in aktivna nezavzetost. Pri raziskovanju tipov psiholoških pogodb (identifikacijske, kalkulativne in normativne psihološka pogodba) smo uporabili vprašalnik (Mihalič 2007, 36-38), ki je nekoliko modificiran oziroma zgolj izrazno prilagojen izbrani organizaciji in vsebuje 56 trditev. Za ugotavljanje sloga komuniciranja med vodji pa smo uporabili 40 trditev: v obeh primerih so anketiranci (na sedem stopenjski lestvici) opredelili oziroma izbrali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s ponujenimi trditvami.

1.4 Predpostavke in omejitve

Kakovost vsake raziskave je v največji meri odvisna od pripravljenosti anketirancev, da skrbno in iskreno odgovorijo na zastavljena vprašanja, pa tudi od natančnosti obdelave pridobljenih podatkov ter ustreznosti njihove interpretacije. Zlorabe vsekakor ne sme biti!

V našem primeru predstavljajo ciljni vzorec vodje na operativnem nivoju v konkretni storitveni organizaciji, ki so opredeljeni (imajo pooblastila in odgovornosti za vodenje vsakodnevnih opravil oziroma delovnih procesov), ki se neposredno izvajajo pred uporabniki oziroma gosti. K izpolnitvi anket smo povabili 151 vodij: na naše vabilo se odzvalo 47 % povabljenih ali 71 vodij. Celotno anketo je izpolnilo 60 vodij ali 84 % tistih, ki so se na vabilo odzvali oziroma 39 % vseh k izpolnjevanju anketnega vprašalnika povabljenih vodij. Vsekakor smo pričakovali boljši odziv med operativnimi vodji v izbrani organizaciji. Raziskava je bila povsem anonimna, čeprav se težko znebimo vtisa, da je kar nekaj povabljenih vodij prenehalo z izpolnjevanjem anketnega vprašalnika, ko so prišli do vprašanj, ki se nanašajo na demografske podatke – od 151 povabljenih vodij se je na naše povabilo odzvalo 71 (47 %) vodij, na celotno anketo pa je odgovorilo 60 (39 %) vodij.

Poglavitna omejitev izhaja iz dejstva, da je raziskava omejena le na izbrano organizacijo in na vzorec operativnih vodij, ki so zaposleni v izbrani organizaciji. Zato pridobljenih ugotovitev ni moč posplošiti na vse zaposlene v izbrani organizaciji. Znotraj dejavnosti izbrane

organizacije do sedaj še ni bila izpeljana podobna raziskava in pričakovati je, da bo tudi na tem raziskovalnem področju vendarle dosežen zeleni premik.

1.5 Prispevek k znanosti

Pri pregledu literature smo ugotovili, da do zdaj tovrstna raziskava ni bila izvedena v dejavnosti izbrane organizacije. V preučevani organizaciji so bila doslej izvedene le raziskave na področju organizacijske klime, ki pa so zajemale vse zaposlene v organizaciji (Izbrana organizacija 2007 in Izbrana organizacija 2011). Z vodji, ki operativno vodijo delovne procese in so v nenehnem stiku z uporabniki storitev (gosti) in zaposlenimi, ki storitve za potrebe gostov in pred gosti direktno izvajajo, so bila v preteklosti izvedena številna izobraževanja in usposabljanja (delavnice) z namenom resničnega prepoznavanja pomena kakovostnega odnosa z gosti v storitveni dejavnosti. Z iskanjem povezave med psihološkimi pogodbami, stopnjo zavzetosti za delo in stilom komuniciranja lahko (s pridobljenimi podatki) zlasti vrhnji management z ustreznimi konkretnimi ukrepi vendarle poskuša vplivati na izboljševanje obstoječega stanja.

Ugotovitve in konkretni predlogi predstavljajo neposredno spodbudo vodstvu organizacije, da relativno hitro in ustrezno ukrepa. Upamo lahko tudi na možnost, da bo raziskava, ki bo organizaciji vsekakor predstavljena - ponovno (čez čas) izvedena z namenom ugotavljanja, ali se je karkoli spremenilo v zeleni smeri. Še največji prispevek pa vidimo na možnostih prilagajanja oziroma individualiziranja vodenja na vseh nivojih izbrane organizacije.

2 Uspešna komunikacija kot pogoj uspešnosti posameznika

Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Izraz komunicirati pomeni »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa predstavlja »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij« (SSKJ 2014, 626). V vsakdanji rabi komuniciranje predstavlja dejavnost, komunikacija pa sredstvo za izvajanje te dejavnosti. Pomembno se je zavedati, da skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi lahko potekala brez komuniciranja. Ali kot navaja Tavčar, »nemogoče je »ne komunicirati«, kakor se ni mogoče »ne vesti« (Tavčar 2002, 271). Ljudje, ki se medsebojno kakorkoli zaznavamo – na blizu ali na daleč – medsebojno komuniciramo, pa najsi to hočemo ali ne. »Menedžment ne uporablja komuniciranja, temveč komunicira in je v komuniciranju samem« (Verčič in Ruler 2002, 739). Ali kot ugotavljajo nekateri avtorji (Trenholm in Jensen 2000) komuniciranje nasploh predstavlja proces s pomočjo katerega ljudje skupno in medsebojno ustvarjamo in upravljamo t.i. socialno stvarnost oziroma naše vsakodnevno delo in življenje nasploh.

Komuniciranje je človeku nadvse pomembno in služi naslednjim namenom (Kos, 2007):

- izmenjavi informacij in usklajevanju mnenj;
- vplivanju na drugo osebo oziroma osebe;
- reševanju najrazličnejših problemov in nesoglasij ter
- vzdrževanja stikov in razvoja medsebojnih odnosov.

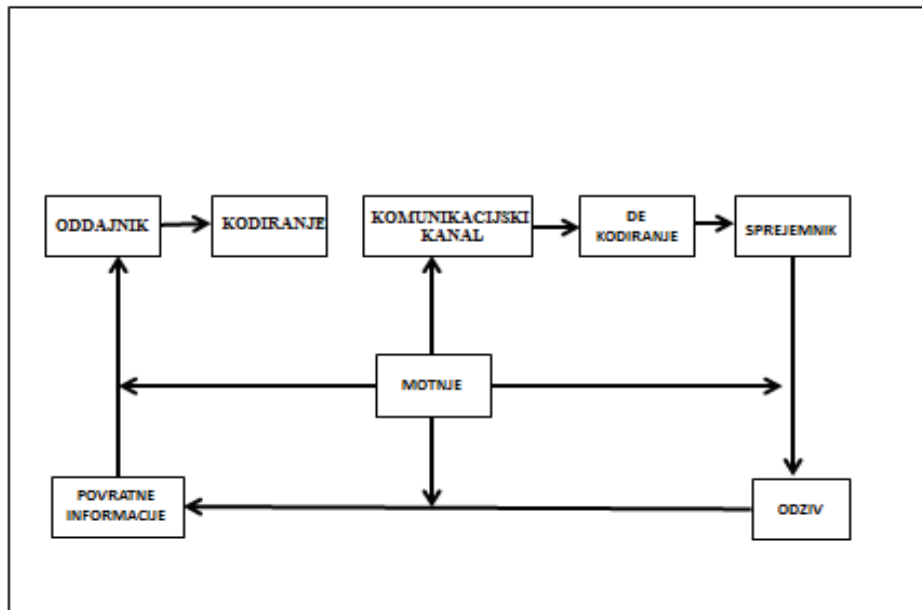
Neučinkovita komunikacija očitno vodi do nesoglasij in najrazličnejših konfliktov, kar znižuje nivo samega odnosa. Posledica slabe komunikacije se odraža na povečanju nabora negativnih čustev v posamezniku, ki zagotovo vodijo do kasnejšega nekontroliranega iracionalnega izbruha – le ta ima skoraj vedno negativne posledice. Torej učinkovito komuniciranje je nedvomno pomembna veščina za uspešnost vsakega posameznika, enako seveda velja tudi za organizacije.

2.1 Koraki komuniciranja

Za komuniciranje je povsem značilno, da le to poteka po povsem logičnih korakih. Začne se s pošiljateljem, ki sporočilo snuje in oddaja. Tako je ključni element uspešne komunikacije človek s svojimi miselnimi sposobnostmi, ki oblikujejo sporočilo. V naslednjem koraku se informacija spreminja oziroma preoblikuje v obliko, ki jo je mogoče prenašati oziroma posredovati (besede). Komunikacija poteka preko medija, ki omogoča prenos informacij bodisi na posreden – poteka preko telefona, elektronske pošte, s pomočjo pisma itn ali neposreden način – z osebnim stikom. Cilj poslanega sporočila je sprejemanje informacij od strani prejemnika oziroma naslovnika informacij, na kar velik vpliv ima »duševni proces«, saj nanj vpliva razpoloženje, razumevanje in čustveni odnos (Kosi in Rom 2009, 22). Značilno je tudi, da krog komuniciranja ni zaključen, če posredovalec ne dobi povratne informacije, kar

predstavlja dopolnjen model komuniciranja – gre za povratno zvezo, recipročni učinek, feedback. Poslušanje in dajanje možnosti drugi osebi, da pove in izpove svoje mnenje, ali zastavi vprašanja in pridobi dodatne informacije prestavlja pri komuniciranju nadvse pomembno dejavnost.

Slika 1: Komunikacijski model



Vir: Kotler 2004, 565.

Na sliki 1 je videti osem prvin komunikacijskega modela pri čemur sta oddajnik in sprejemnik poglobljena udeležena v procesu komuniciranja. Oddajnik se mora zavedati svojih komunikacijskih ciljev oziroma, katero javnost ali posameznika želi doseči ter kakšni so želeni odzivi. Komunikacijski orodji sta sporočilo in komunikacijska pot oziroma kanal. Pri kodiranju sporočila se mora oddajnik zavedati in sporočilo zakodirati tako, da ga želena javnost oziroma posameznik lahko dekodira. Sporočilo mora sprožiti skozi medije (kanale), ki so želeni javnosti oziroma posamezniku dostopni oziroma, ki so jim dosegljivi. Preko povratne informacije je možno spremljati odzive in uspešnost komunikacije nasploh. Zadnja prvina komunikacijskega modela so motnje, ki so lahko naključne ali namensko nastavljene z določenim razlogom. Bolj ko se oddajnikove izkušnje pokrivajo z izkušnjami sprejemnika – tem bolj uspešna bo komunikacija (Kotler 2004, 565).

Motnje se pojavljajo v vseh fazah procesa komuniciranja. Lahko so tehnološkega izvora – le te najlažje najdemo in odstranimo iz komunikacijskega procesa. Ko pa je vzrok motenj ljudski faktor, takrat lahko govorimo o ovirah komuniciranja, ki te motnje povzročajo.

Po Rouse (Rouse 2002, 37) gre za naslednje ovire:

- socialno kulturni dejavniki: gre zato, da različne kulturne in družbene norme določajo obnašanje skupin ljudi, ki jim posamezniki pripadajo saj opredeljujejo njihovo medsebojno komuniciranje ter komuniciranje s pripadniki drugih družbenih skupin.

Ravno tako določajo načine komuniciranja, vendar obstajajo elementi, ki lahko predstavljajo oviro za učinkovito komuniciranje, kot so:

- skupinsko razmišljanje, ki (lahko) zamegli individualno presojo,
- stereotipi in etnocentrizem ter
- jezik in žargon;
- psihološki dejavniki – nanašajo se na mentalno in čustveno stanje posameznika.

Med te sodijo zlasti:

- filtriranje informacij, ko človek vidi ozirom sliši le tisto, kar želi, zaznavanje ko izloči informacije, ki se ne skladajo z njegovim razumevanjem vsebin,
- slab spomin,
- nezmožnost poslušanja in
- čustvene motnje;
- organizacijski dejavniki – le ti se pojavljajo znotraj organizacije zaradi zasičenosti z informacijami, krajšanjem sporočil, ko prehajajo med različnimi nivoji ter slabijo organizacijsko in s tem komunikacijsko klimo znotraj organizacije.

2.2 Načini komuniciranja

V vsakdanjem življenju posameznikov in organizacij poznamo različne oblike komuniciranja. Pogovor v službi se vsekakor razlikuje od klepeta s prijatelji, predstavitveni razgovor za službo je nekaj povsem drugega kot je zasebni pogovor s prijatelji, s podrejenimi ali pa razgovor z nadrejenimi. Gre za to, da je nujno potrebno upoštevati najrazličnejše okoliščine komuniciranja in zato govorimo o različnih načinih komuniciranja. Upoštevati pa moramo tudi dejstvo, da vsaka komunikacije vsebuje besedno in nebesedno vsebino.

V vsakodnevni praksi običajno poznamo dve temeljni skupini sporočil: besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno) sporočilo.

Verbalno komuniciranje obsega pisano in govorno komuniciranje. Pisno komuniciranje (sporočanje, sporazumevanje) poteka s pomočjo pisnih (pisna, tiskana...) in grafičnih znakov. Sporočilo posredujemo neposredno (pisno) ali preko telekomunikacijskih naprav (sms sporočila, internet...). Razlike so značilne, saj je govorno sporočanje minljivo, med tem ko je pisno komuniciranje trajno zapisano. Pošiljatelj in prejemnik ga lahko uporabljata vedno znova (Grintal 2012, 13).

Govorno sporazumevanje je bistvena sestavina vsakodnevnega dogajanja, saj pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, medsebojnega

prilagajanja drug drugemu, medsebojnega sodelovanja (zaupanja) in medsebojen delitve vlog (Mihaljčič 2006, 19). Temu dejstvu se ne moremo izogniti, zato ga je potrebno upoštevati pri vsakodnevni komunikaciji.

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema ali več osebami ter neformalne govorce. Gre za hitro komuniciranje, ki vsebuje tudi povratno informacijo ter omogoča sočasno komuniciranje z več udeleženci. Slabosti pa se izkažejo takrat, ko si sporočila podaj večje število udeležencev: čim več udeležencev sodeluje v pošiljanju sporočil, tem večja je možnost, da se v komuniciranju pojavi neurejenost oziroma, da se pojavijo nesporazumi, ki so po drugi strani vzrok za nastanek konfliktnih situacij. Zato je še kako pomembno spoznanje, da sodijo »govorice« med najaktivnejše razdiralne elemente učinkovitosti skupinske dela in družbenih skupin nasploh.

2.3 Neverbalno komuniciranje

Komunikacija ne poteka samo z uporabo jezika, v pisni ali ustni obliki. Ljudje uporabljamo še celo vrsto drugih sredstev za prenašanje sporočil. Za vsa ta sredstva pa se je uveljavil naziv neverbalno komuniciranje. Verjetno je smiselno še enkrat poudariti, da pri komunikaciji velja, da imajo besede le 7% teže, ton glasu 38% in telesna mimika kar 55%. Torej niti ni toliko bistveno kaj povemo, vendar kako to povemo. Pri neverbalni komunikaciji gre za interpersonalni proces pošiljanja in sprejemanja informacij brez uporabe besed in brez pisanja. Neverbalni signali lahko odigrajo ključno vlogo pri komuniciranju, saj lahko utrdijo ali pa razvrednotijo verbalno sporočilo (Bovee in Thil 2012).

Pri osebni (zasebni) in poslovni komunikaciji se lahko molk razume kot znamenje razmišljanja, utrujenosti, nezadovoljstva, užaljenosti... lingvistika takšnemu obnašanju daje negativen predznak (Fox 2006). Star slovenski pregovor, da »kdor molči, desetim odgovori« v literaturi o pogajalskem jeziku nima več podpore. Če je bilo vprašanje slišano (povedano dovolj glasno in nedvoumno komu naslovljeno), je ne - odgovor, razen izjemoma, ocenjen kot čista nevljudnost, kot znak, da ni socialne obveznosti ali pripravljenosti na interakcijo.

Pri neverbalnem komuniciranju so še kako zanimive zlati naslednje oblike: govorica telesa, prajezik, osebni videz in urejenost, vonj, dotik, barve v poslovnem svetu itn. Govorico telesa načeloma delimo na mimiko (obrazni izrazi, ki izražajo naša čustva in jih vseh ne moremo nadzirati), gestiko (gibi rok, nog, dlani, prstov, ramen, glave...) in proksimiko (gibanje in položaj posameznika v prostoru). Sam prostor pa je porazdeljen na intimni (v tem prostoru dovolimo prisotnost le bližnjim ljudem) ter socialni in javni prostor, ki ne dopuščata dotikanja (Aleksić 2013).

Prajezik se nanaša na samo kakovost uporabljenega glasu (višina uporabljenega glasu, glasnost, hitrost, kakovost glasu, poudarki v stavku itn.). Gre za »sredstvo za sporočanje čustev oddajnika« (Kavčič 2002, 284). Osebna urejenost, kot oblika neverbalne komunikacije

že dolgo ni več stvar prestiža, postala je samoumevno nuja in ni ga poklica, kjer ne bi bilo možno srečati urejene ali negovane osebe. Osebna urejenost »predstavlja začetni pogoj uspešni komunikaciji, saj telesni videz predstavlja razkazovanje socialnega statusa, samo promocije, samo oglaševanja, simbol zdravja, dobrega počutja, zadovoljstva ter nadzora nad lastnim življenjem« (Peloz 2009, 21).

Dotik sodi med prve oblike neverbalne komunikacije, čeprav je v naši (zahodni) kulturi relativno nezaželen in lahko dotik pove več kot veliko besed. To spoznanje pride v ospredje v trenutku, ko je nekdo v težavah ali ko žaluje in mu z dotikom drugi človek pove veliko več kot bi to lahko izrazil z besedami. Tako kot verbalna komunikacija variira od kulture do kulture isto spoznanje sodi tudi k neverbalni komunikaciji - za dotik pa veljajo podobna spoznanja. Barve v poslovnem svetu imajo svojo posebno govorico, saj nas obkrožajo povsod – v naravi in tudi v družbi. Vplivajo na človeka in njegovo razpoloženje; nekatere nas poživijo, druge pa nas spravijo v melanholično razpoloženje. Vsekakor vplivajo na prvi vtis in z barvami lahko ustvarimo želeno razpoloženje. Če je posameznik spreten lahko z različnimi barvami spodbudi želeno razpoloženje, posreduje misli in izzove želeno čustva (Rudolf 2012).

2.4 Formalno in neformalno komuniciranje

Pri formalnem komuniciranju gre za verbalni tip komuniciranja, ki je namenjeno izmenjavi informacij, ki so v skladu z vzpostavitvijo poklicnih pravil, standardov, procesov itn. Za to obliko komuniciranja je značilno, da se izogiba slengovski terminologiji in jo delimo na vertikalno – komunikacija navzgor in navzdol – ter horizontalno formalno komunikacijo. Komunikacija navzgor vključuje prenos sporočil na višje organizacijske ravni ali komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Po svoji vsebini je namenjeno prenosu sporočil o delu, doseženih rezultatih ter nasploh o problemih pri delu – zastavljanju vprašanj glede delovnih opravil in postopkov ter pisnih poročil o aktivnostih drugih. Bistvene koristi te oblike komuniciranja so aktivno zanimanje za mnenje zaposlenih, pripombe in vprašanja v zvezi z organiziranjem in njihovim delom nasploh. Ravno tako takšna oblika komuniciranja omogoča pretok koristnih idej in predlogov, če se organizacija za tovrstne aktivnosti tudi formalno pripravi (sistem izboljšav in inovacij...).

Gre namreč za razširjen pretok informacij, saj gre za dajanje informacij zaposlenim, ki so povezane z delom oziroma nasploh za pretok informacij – sporočil po vseh nivojih organizacije. Zaposlene se tako seznanja z informacijami, ki jih le ti potrebujejo pri vsakodnevnem delu, obenem pa jih tako komuniciranje usmerja k ciljem organizacije oziroma organizacijskim ciljem.

2.5 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komunikacije - pošiljatelji in sprejemniki. Smisel delovanja vsake organizacije je torej v doseganju organizacijskih ciljev; posameznik relativno malo zmore in je vedno (so)odvisen od drugih ljudi, zaradi česar je nujno zaupanje in sodelovanje na poti doseganja zastavljenih ciljev. Kjer se pojavita sodelovanje in cilji, pa je nujno sporazumevanje oziroma komunikacija. Zato je komuniciranje temeljno tkivo in vezivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina idr. 2004).

2.6 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je izrednega pomena za vsako organizacijo in njeno uspešnost. Čim boljša je interna komunikacija, tem bolj učinkovita je spodbuda zaposlenih k večjemu zavzemanju za cilje organizacije. Zato so temeljni nameni internega komuniciranja: povečevati istovetenje zaposlenih z organizacijo, učinkovito izvajati socializacijo zaposlenih, informirati in izobraževati zaposlene, dosegati čim višjo stopnjo lojalnosti in motiviranosti pri zaposlenih in ne nazadnje, krepiti pozitivne medsebojne odnose med zaposlenimi (Možina idr. 2004).

Skratka – psihološka pogodba in stopnja zavzetosti zaposlenih sta v veliki meri tudi neposredni rezultat uspešnosti oziroma neuspešnosti internega komuniciranja.

Interno komuniciranje je tudi sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih z delom, kar predstavlja temeljno podlago za uveljavitev zavzetosti zaposlenih za delo. Brez zadovoljstva zaposlenih in njihove motiviranosti za delo ni predanosti organizaciji in njenim ciljem, ki je predpostavka za ponos in v končni fazi za višjo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Izziv internega komuniciranja je vsekakor prenos in pomoč pri razumevanju vizije, strategije in ciljev organizacije. Lahko bi celo rekli, da ima interno komuniciranje nalogo strateško prevajati informacije v akcije z namenom spreminjati vedenja zaposlenih in s tem upravljati oziroma spreminjati organizacijske kulture ter s tem povečevati stopnjo zavzetosti zaposlenih (Gruban 2011).

Interno komuniciranje lahko razdelimo na medosebno in posredno komuniciranje. Medosebna komunikacija je temelj managementa in vodstvo takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Večina neposredne medosebne komunikacije je neformalnega značaja, spontana in ne načrtovana (ko vodstvo komentira dogodke, ko govori z zaposlenimi o nalogah in ko se pogovarja o predlogih za izboljšave ipd.). Vsekakor je medosebna komunikacija bolj prepričljiva in bo lažje in hitreje vplivala na stališča in obnašanja zaposlenih. Najbolj prepoznavnejše tehnike medosebnih komunikacij so sestanki delovnih skupin, ki se v obliki kaskadnih srečevanj uporabljajo za prenos informacij navzdol ali pa navzgor. Ravno tako so izobraževanja medosebna komunikacija, saj se z njimi

dosegajo dvojni nameni; zadovoljujejo cilje organizacije (izboljševanje storitev s pridobivanjem novih kompetenc, ki so nujne zaradi hitrega spreminjanja tehnologij in neposrednejši odnos z gosti) in zadovoljujejo razvojne potrebe zaposlenih. Posredna komunikacija predstavlja pošiljanje sporočil zaposlenim s pomočjo različnih komunikacijskih kanalov; interni časopisi, intranetne strani, publikacije za zaposlene, elektronska pošta itn.

Preglednica 1: Vpliv internih komunikacij na zavzetost zaposlenih

možnost a	možnost b	možnost c	možnost d
Povejte zaposlenim, kaj se je peščica tistih na vrhu odločila (dajanje navodil z malce »prodajanja«).	»Prodajanje« večjemu številu zaposlenih, tistega, kar se je odločila peščica tistih na vrhu (toda, povedano zavzeto in na zabaven način).	Prenos odgovornosti z vključevanjem zaposlenih kot posameznikov (čas, prostor in postopki, da sami vpeljejo spremembo ali odločitve v svoj delovni proces, ne glede na stopnjo delegiranja).	Soustvarjanje; delo s tistimi, ki bodo dodali vrednost, če bodo od samega začetka sodelovali pri odločanju in uvajanju sprememb/pripravi strategije. Soustvarjanje zahteva robustno vodenje in veščine.
<i>Tipični primeri:</i>	<i>Tipični primeri:</i>		
Sporočilo z malo vsebine.	Obiski »šefov«.	<i>Tipični primeri:</i>	<i>Tipični primeri:</i>
Preverjanje strinjanja.	Skrinjica s predlogi zaposlenih.	Internetna raziskava.	
Intervju v internem časopisu.	Anketa med zaposlenimi brez ukrepanja.	Tematske delavnice in preigravanje vlog itd.	Zaposleni opravijo raziskave in definirajo prioritete.
Predstavitev po oddelkih.			Participacija v odločanju.
Gledalci	Sodelujoči	Zavzeti	Zavzeti reformisti

Vir: Gruban 2005.

Med najbolj vidne in prepoznavne zmote v uveljavljanju koncepta zavzetosti zaposlenih, večina raziskovalcev uvršča mnenje, da gre le za novo kakovost v komunikacijskem odnosu med managementom in zaposlenimi. Modeli internega komuniciranja (preglednica 1) v preteklih desetletjih so preusmerjali pozornost v notranje (interno) okolje organizacij.

Koncept zavzetosti zaposlenih, ki je vsekakor neuresničljiv brez bistveno kakovostnejših komunikacij, v vsebinskem in konceptualnem smislu bistveno presega zgolj komunikacijski vidik organizacije. V bližnji preteklosti je bila pozornost v večji meri naravnana na kaskadni prenos sporočil o strategiji ali o spremembah do ravni zaposlenih (primer a v preglednici 1). V primeru uvajanja koncepta zavzetosti zaposlenih pa gre za aktivno pritegnitev zaposlenih, da po svojih močeh prispevajo k spremembam v organizaciji. Razlika ni zgolj navidezna, saj so v drugem primeru (možnost b v preglednici 1) odločitve lahko bistveno spremenijo in izboljšajo in uresničujejo bistveno hitreje, saj so zaposleni obvezni sestavni dejavnik njihovega nastanka in implementacije! Ocena je, da zaposleni, ki jim je sistematično in načrtno omogočeno, da samoiniciativno sodelujejo - vnašajo bistveno višjo energijo in skoncentriranost, kot tisti, ki so jim bile odločitve in spremembe zgolj vsiljene. Pri vsem omenjenim nikakor ne kaže prezreti, da je potrebno marsikaj postoriti zlasti na področju internega komuniciranja, če želimo odločilen premik k zavzetosti zaposlenih. Žal še vedno prevladuje prepričanje večine vodij, da je potrebno interno komuniciranje razumeti v slogu, da "manjšina pove večini, kar so se zmenili "tisti zgoraj" (Gruban 2007). Od omenjenega prepričanja, do četrte ravni vključevanja zaposlenih (možnost d v preglednici 1) je še dolga in težka pot.

Iz zgornje preglednice (Preglednica 1) lahko razberemo pomen internega komuniciranja kot celovite strategije vodstva, ki je nujno potrebna za uspešno uveljavljanje vizije, strategije in ciljev organizacije. Pri možnosti C vidimo usmeritev, ki jo z internim komuniciranjem mora zasledovati organizacija, če želi zaposlene pridobiti za aktivne so tvorce in uresničevalce dogovorjenih ciljev. Bližnjic do višje stopnje zavzetosti zaposlenih očitno ni.

Bistvenega pomena je vsekakor spoznanje, ki ga organizacije ozavestijo s pomočjo uspešnega internega komuniciranja - gre za velikanski pomen človeškega dejavnika v organizacijah (Možina idr. 2004). Ko organizacije ozavestijo pomen človeškega dejavnika – potem je razvoj in uveljavitev učinkovitega internega komuniciranja prava pot k ohranjanju človeškega kapitala organizacije. Posebno mesto in vlogo pri uveljavitvi internega komuniciranja imajo vodje na vseh nivojih, saj uveljavitve internega komuniciranja uspe ali propade v odvisnosti od angažiranja vodij, katerih ena temeljnih nalog je tudi informiranje zaposlenih o dogajanju v organizaciji. Jasno pa je tudi, da morajo biti vodje pravočasno obveščeni in vključeni v prenos informacij tako navzdol, kot tudi prenos informacij navzgor.

2.7 Eksterno komuniciranje

Način, kako se o vsebinah komunicira med organizacijo in javnostmi, imenujemo »odnosi z javnostmi« (angl. public relations, PR). Javnost predstavlja vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost podjetja, da doseže svoj cilj (Kotler in Armstrong 1999, 676). Vloga odnosov z javnostmi je vsekakor povečati ugled organizacije, kar se izvaja v skladu s sprejeto strategijo organizacije. Gre za ustvarjanje dobrega imena organizacije v

javnosti, najučinkovitejše sredstvo za promocijo organizacije pa je ustno priporočilo, ki se širi v javnosti. Grunig in Hunt (1995, 6) definirata odnose z javnostmi kot »upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«. Komuniciranje razumeta kot ravnanje (ljudi, skupin ali organizacij), ki se nanaša na prenašanje simbolov drugim ljudem, skupinam ali organizacijam, ter pravita, da so odnosi z javnostmi upravljalo - komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi so pomembno trženjsko orodje. So umetnost na eni in družbena veda na drugi strani, ki analizira trende, predvideva njihove posledice, svetuje organizacijskim vodjem in izvaja načrtovane programe akcij z namenom, da zadostijo organizacijskemu in javnemu interesu. Praktiki odnosov z javnostmi načrtujejo, vzpostavljajo, izvajajo in vzdržujejo dobro ime in medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi zainteresiranimi javnostmi. Ta in druga pomembna načela odnosov z javnostmi so bila zapisana že v Mehiški listini na prvem svetovnem plenumu odnosov z javnostmi, ki je bil v Mexico Cityju leta 1978 (Motivator 2014).

Prikrivanje pravih informacij in ponujanje izkrivljenih informacij javnosti ni in ne more biti dobro za organizacijo. Vsekakor je potrebno notranje procese voditi tako, da do večjih napak in težav ne bi prihajalo. Lahko bi celo rekli, ne izvajajmo ničesar, kar bi lahko škodilo dobrim odnosom z javnostmi. Svetovalci za odnose z javnostmi morajo imeti natančna navodila o tem, kaj se od njih pričakuje. Uporaba sredstev javnega obveščanja je lahko dragoceno dopolnilo k drugim oblikam promocije organizacije. Izvirne zamisli za odnose z javnostmi so vedno dobrodošle, vendar nič ne pomaga, če jih v organizaciji niso sposobni uresničiti (Možina idr. 2004).

Skratka - gre za pomembno področje ustvarjanja ugleda organizacije v javnosti, ki posredno vpliva tudi na same zaposlene in njihovo doživetje organizacije. Če se pogosto dogaja, da zaposleni izvedo o dogajanju v organizaciji šele takrat, ko je informirana zunanja javnost, potem zagotovo prihajajo časi, ko se bo organizacija srečala z notranjimi oziroma internimi težavami. Tega dejstva se morajo vodje na vseh nivojih organizacije še kako zavedati.

2.8 Krizno komuniciranje

Poslovno krizo lahko opredelimo kot nenačrtovano, neželeno, vendar ne kot nepričakovano stanje v življenju organizacije. Gre za dogajanja z dramatičnimi, včasih pa celo s katastrofalnimi posledicami. Kriza zahteva odločne spremembe - ali tiste, ki omogočajo izrazito zaželen in pozitiven izhod ali pa tiste z nezaželenim in nadvse negativnim izhodom za organizacijo (Kružić in Čuveljak 2012). Kriza je torej lahko priložnost za novi način razmišljanja, delovanja in poslovanja organizacije ali pa nevarnost, da se življenje organizacije zaradi neustreznega ukrepanja preprosto zaključi. Obnašanje zaposlenih v krizi je odvisno zlasti od tega, kako krizo sami doživljajo ter s kakšnimi informacijami razpolagajo. Na žalost se vodstva organizacij premalokrat zavedajo pomena odkritega, pravočasnega in konstruktivnega komuniciranja z zaposlenimi. Prikrivanje resnice in »tiščanje glave v pesek«

ter vse preveč poudarjanje vzrokov krize, ki so izven organizacije ne more peljati v izboljšanje obstoječega stanja. Na eni strani gre za identiteto organizacije (to, kar organizacija dejansko je) in imidžem organizacije, ki predstavlja podobo organizacije v javnosti. Reakcija oziroma dojemanje organizacije med zaposlenimi je odvisno tako od identitete kot tudi od imidža organizacije (Možina idr. 2004).

Krizno komuniciranje temelji na izbiri ustrezne strategije: strategija priznanih dejstev, strategija pravne pomoči, strategija molka, strategija napada ali umika in strategija iskanja vzrokov za krizo (Možina idr. 2004). Zagotovo je potrebno v času nastanka krize zaposlene seznaniti z realnimi vzroki in podati čim več točnih in ne zavajajočih informacij. Gre za ustvarjanje t. i. realne zaskrbljenosti, kar pomeni, da izhod iz obstoječega stanja obstaja, vendar ga je potrebno poiskati. Napačno je zavajati interno in eksterno javnost in pričakovati, da se bo kriza že kako rešila. S prenovo oziroma spremembo poslovnega modela in z vsem kar izhaja iz te spremembe, je potrebno natančno seznaniti zaposlene in se usmeriti k iskanju ustreznih rešitev, da organizacija preživi.

3 Opredelitev pojma zavzetosti zaposlenih

Izraz »zavzetost zaposlenih« so zasnovali in ustvarili raziskovalci Gallupovega instituta in se je v prejšnjem desetletju začel pojavljati v gradivih svetovalnih podjetjih, v poslovnih revijah (White, 2005 v Harvard Business Review) itn. Poskušali so dokazati, da med pojmom zavzetost zaposlenih, na eni strani, in produktivnostjo, dobičkonosnostjo, fluktuacijo, zadovoljstvom zaposlenih itn. na drugi strani obstaja neposredno soodvisnost (Little in Little 2006, 11).

Coffman in Gonzalez – Molina (2002) trdita, da ni pomembno samo to, kaj zaposleni mislijo in delajo, ampak je nadvse pomembno tudi to, kako se počutijo. CIPD opredeljuje zavzetost zaposlenih kot »biti pozitivno prisoten in pripravljen prispevati vidne intelektualne napore, doživljati pozitivna čustva in čutiti smiselnost povezanosti z drugimi sodelavci« (CIPD 2013). Gre za tri vrste vključenosti zaposlenih: intelektualno, čustveno in socialno vključenost, ki omogoča razmišljanje, kako delo opraviti bolje, pri tem pa graditi pozitivno naravnost do dela in aktivno se vključevati v razprave pri iskanju izboljšav za delo posameznika in celotne skupine oziroma kolektiva. Nadaljnje raziskave so poskušale dokazati, da ima t.i. zavzetost zaposlenih tudi statistično dokazljiv vpliv na produktivnost, kakovost, dobičkonosnost, na varnost in stalnost zaposlitve (Wachter in Yorio, 2014).

Vendar pa se je potrebno zavedati, da ni dovolj, če v organizacijah skrbijo in zagotavljajo prijetno organizacijsko klimo in če poskrbijo za tako imenovano zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je potreben, vendar ni zadosten pogoj uspešnosti organizacije, saj je lahko povezano tudi z dejavniki, ki niso posebno koristni z vidika organizacije. Zlasti med krizo so uspešne tiste organizacije, ki svojo konkurenčnost povečujejo z za delo zavzetimi zaposlenimi. Izkazuje se dejstvo, da imajo celo 50 % večjo produktivnost, zato pa večjo rast prihodkov in donosnosti (Harter, Schmidt in Killman 2002). Žal pa tudi raziskave kažejo, da je več kot 50 % zaposlenih nezavzetih za delo (Blacksmith in Harter 2011). Raziskava, ki je bila opravljena v slovenskem IT-podjetju z nekaj več kot 200 zaposlenimi, je pokazala, da zavzetost za delo lahko spodbudimo tudi s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja konkretnih nasvetov med zaposlenimi (Pfajfar in Škerlavaj 2013).

Gallupovo raziskavo (Gallup 2012c), ki temelji na 12 standardiziranih vprašanjih, so ponovili tudi v letu 2012; anketiranih je bilo 1,4 milijona zaposlenih v 192 podjetjih, v 49 panogah in to v 34 državah sveta. Rezultati raziskave so pokazali, da (ne)zavzetost bistveno vpliva na stopnjo absentizma, na stopnjo fluktuacije, na število delovnih nesreč, na (ne)zadovoljstvo strank, na (ne)produktivnost in celo na (ne)profitabilnost (Gallup 2013a). Dejstvo je, da se delovno okolje spreminja in se z njim spreminjajo tudi pričakovanja zaposlenih. Z napredno tehnologijo so zaposleni postali zelo mobilni ter zato (zlasti mlajše generacije) pričakujejo, da bodo svoje delo opravljali kjerkoli (na vlaku, na letalu, doma ali v pisarni!) in kadarkoli in da jim bo delovno mesto omogočilo večjo stopnjo neodvisnosti pri odločanju o tem, kje in kdaj bodo svoje delo lahko opravili. Med ključne vzroke oziroma razloge nezavzetosti zaposlenih

za delo med drugim štejejo napačna pričakovanja o delovnem mestu pri zaposlenih, nekompatibilnost med njimi in delovnim mestom ter zlasti pomanjkanje povratnih informacij, ki naj bi jih zaposleni prejeli od svojih vodij o uspešnosti pri delu. Jasno je torej, da ključni vzroki za nezavzetost zaposlenih pri delu izhajajo iz značilnosti delovnega mesta in vodenja. Slaba zavzetost zaposlenih za delo se izraža v nezainteresiranosti za delo ter s tem tudi z višjim odlivom zaposlenih (fluktuacija) in višjimi stroški, stresu zaposlenih in slabi produktivnosti (Harter, Schmidt in Killman 2002; Towers 2003). Zato je za organizacije ključnega pomena vedenje oziroma vprašanje, kako spodbuditi zavzetost zaposlenih za delo.

3.1 Teoretična izhodišča

Če bi sodili po tistih avtorjih, ki že leta narekujejo trende na področju strategij ravnanja z ljudmi pri delu, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) z lahkoto zavzel vodilno mesto v popularnosti v zadnjem obdobju (Gruban 2010). Za obdobje zadnjega desetletja bi lahko trdili popolnoma enako; številni avtorji, teoretiki in praktiki, ki se ukvarjajo s strategijami ravnanja z ljudmi pri delu, so skušali nekritično ob konceptu zadovoljstva zaposlenih afirmirati še zadovoljstvo potrošnikov (kupcev, odjemalcev, gostov) in s tem potolažiti logiko zadovoljstva lastnikov. Koncept zadovoljstva zaposlenih je postal anahronizem, ki se je globoko zasidral v logiko managementa in pokroviteljskem odnos do zaposlenih. Gre za paternalistično zaverovanost glavnih določevalcev, ki najbolje vedo, kaj je za zaposlene najbolje. Od tod so se razvili najrazličnejši poskusi in instrumenti spodbujanja in nagrajevanja zaposlenih (včasih malo bolj, včasih pa nekoliko manj posrečeni), katerih namen je bil predvsem prikriti realnost, da zaposleni nimajo nikakršnega vpliva na sprejemanje najpomembnejših odločitev za razvoj ali pa obstoj organizacije. Lahko bi celo rekli, da koncept zadovoljstva zaposlenih odraža »prikrito porogljivost« managerske srenje, ki je koncept zlorabila za nevtralizacijo najhujših žarišč nezadovoljstva med zaposlenimi. K temu so »s popolnoma jasnimi nameni dodali še koncept zadovoljstva lastnikov na eni strani in zadovoljstvo odjemalcev na drugi strani« (Hiam 2003, 152).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih (merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih²) se je zelo pogosto krat po opravljenih raziskavah preprosto zaključilo; ugotovitve so govorile o relativni stopnji (ne)zadovoljstva, iz česar bi morali nastajati akcijski načrti, kako se spopadati z ugotovitvami oziroma, kako se lotiti sprememb z namenom, da bi dejansko izboljšali obstoječe stanje. Organizacijska klima in merjenje le te (SIOK 2014) je že lep čas prisotno tudi med našimi organizacijami. Rezultat so zelo različni in relativno skromni. Gre za to, da mnogi vodje niso dojemali temeljev dvo faktorskih motivacijskih zapovedi,³ da tudi

² SIOK – gre za slovenski projekt merjenja organizacijske klime, ki poteka že od leta 2001.

³ Pri *dvo faktorskem modelu* je psiholog Herzberg jasno opredelil, kaj mora biti nujno izpolnjeno, da se proces motiviranja sploh lahko prične. Gre za t. i. higienike (kontrola dela, odnosi z nadrejenim in sodelavci, plače in nagrade, delovni pogoji, status, varnost pri delu ipd.) in motivatorje (delo, priznanja, odgovornosti, dosežki, rast, napredovanja ipd.) in šele, ko je zadoščeno higienikom postane smiselno vplivati na posameznikovo motiviranost (Doren 2011).

odprava najnižjih stopenj nezadovoljstva še ne bi prinesla zadovoljstva zaposlenih. Šlo je zgolj za navidezno zniževanje praga nezadovoljstva.

Vsakodnevna praksa v organizacijah nas vsekakor opozarja, da je nujno potrebno zadovoljstvo zaposlenih povezati tudi s pojmom delovne uspešnosti. Takšna povezava bi zagotovo vodje pripeljala k pravilnejšemu in učinkovitejšemu razumevanju tovrstnih programov, saj bi relativno hitro ugotovili, kaj ostane »pod črto«, kar je temeljna predpostavka obstoja vodij. Če bi v matriki 2 x 2 zadovoljstvo zaposlenih - delovna uspešnost poiskali presečišče visokega zadovoljstva in visoke delovne uspešnosti, bi se relativno hitro približali k tistemu, kar imenujemo zavzetost zaposlenih. Cilje je ustvariti okolje in posameznike, ki so pripravljeni v največji možni meri (maksimalno) angažirati se za prepoznavne in popolnoma merljive rezultate (Slika 2).

Slika 2: Matrika zadovoljstva zaposlenih: delovna uspešnost

Uspešnost organizacije	visoka	Prisila in/ali teror	Prepoznaven uspeh in/ali zavzeti zaposleni
	nizka	Odpoved bodočnosti	Zabava na račun organizacije
		nizko	visoko

Vir: Gruban 2005.

Po mnenju Grubana so situacije v poljih v poenostavljeni in statični matriki, kot so »odpoved bodočnosti« in »zabava na račun organizacije«, nezaželene oziroma neperspektivne. Situacija, ki jo nakazuje visoka delovna uspešnost in nizko zadovoljstvo zaposlenih, je sicer možna, vendar nima nikakršne perspektive. Lahko bi jo celo poimenovali »teror«! In ker vsak »teror« povzroča »anti teror«, potem je neperspektivnost situacije kot na dlani. Situacija visokega zadovoljstva zaposlenih in nizka delovna uspešnost je »zabava na račun organizacije«: če organizacija ne dosega zastavljenih ciljev oziroma ni uspešna, potem je tudi »zabave« kmalu konec. V primeru, ko sta oba pojma, tako delovna uspešnost kot zadovoljstvo zaposlenih nizka, potem je povsem jasno, da gre organizacija v stečaj.

Če povzamemo vse situacije iz matrike, potem lahko z visoko gotovostjo sklepamo, da koncept zavzetosti zaposlenih, ki je podprt z visoko stopnjo zaupanja (v vodje, sodelavce oziroma v organizacijo kot celoto) in sodelovanja ponuja bistveno drugačne priložnosti kot preživeti koncept zadovoljstva zaposlenih, ki so ga številni zlorabili z namenom zavajanja nezadovoljnih zaposlenih. V marsikaterem primeru je to zlorabljen poslovna priložnost. Zato se je potrebno izogniti kakršnikoli evforiji, pa čeprav nas številne raziskave prepričujejo o pomembnosti novega koncepta ravnanja z ljudmi pri delu. Tako nas Gruban (2009b) opozarja na nujnost tehtnega in strokovnega premisleka o tem, kaj vse nam nova teorija in praksa zavzetosti zaposlenih dejansko ponuja. Gre za vprašanja, kaj koncept zavzetosti sploh je, kakšne so lahko posledice na samo uspešnost organizacije, kako se lotiti in zgraditi ustrezno strategijo za konkretizacijo koncepta, kakšna je vloga neposrednih vodij in kakšen slog vodenja bi bil najustrežnejši, kakšno notranjo komunikacijo bi bilo potrebno razviti, kako pritegniti zaposlene in ne nazadnje, kako meriti uspešnost posameznika in organizacije nasploh. Angleški filozof, matematik, socialni kritik Bertrand Russel⁴ je že davno tega napovedal, da odpor do novih zamisli narašča s kvadratom njihove pomembnosti! O tem, da je koncept zavzetosti zaposlenih pomemben, pa kot vse kaže, ni potrebo niti dvomiti.

Navkljub raziskovalnim podatkom (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum, Ken Blanchard), ki merljivo dokazujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, profitabilnost in zvestobo kupcev je evforičnost povsem odveč. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s svetovanjem za ravnanje z ljudmi pri delu, so v zadnjih letih popolnoma v ospredje postavili koncept zavzetosti zaposlenih za delo (Saks 2006). Pri njih gre za razumevanje zavzetosti za delo kot zaželeno stanje (organizacije in posameznika), ki vključuje predanost, energijo, strast, navdušenost in usmerjeno vlaganje truda v delo (Macey in Schneider 2008). Gre za pozitivno, z delom povezano stanje posameznika, za katero je značilna predanost, zatopljenost in živahnost. Večja, kot je zavzetost zaposlenih za delo, večja je njihova predanost podjetju (ciljem podjetja) in s tem je večja tudi njihova uspešnost pri delu. Predanost predstavlja občutek pomembnosti, navdušenosti, ponosa in zaznamuje delo, ki je za zaposlenega izziv. Zatopljenost opisuje visoko stopnjo koncentracije in veselja zaposlenega pri delu. Zaradi zatopljenosti se po navadi pojavi izguba občutka za čas. Živahnost pa se nanaša na relativno visoko raven energije pri delu, željo po posebnem investiranju v delo in vztrajnost – tudi pri zahtevnih nalogah in v stresnih situacijah (Schaufeli idr. 2002). Zavzetost zaposlenih za delo zaznamuje visoka raven aktivnosti, iniciativnosti in odgovornosti (Dvir idr. 2002).

Avtorji ugotavljajo, da višja stopnja zavzetosti zaposlenih vpliva na organizacijsko vedenje posameznika (Maslach, Schaufeli in Leiter 2001). Zavzeti posamezniki za delo so ustvarjalnejši in inovativnejši, bolj zvesti so podjetju in pogosto dosega cilje podjetja. Večja, kot je zavzetost za delo posameznika, večja je njihova pripadnost podjetju, s tem pa je

⁴ Vodilni logik in matematik minulega stoletja (Sedlaček 2014).

tudi večja njihova uspešnost pri delu. Ravno tako je zavzetejši zaposleni zadovoljnejši z delom, boljšega zdravja in je veliko manj nagnjen k prenehanju v druga delovnega razmerja.

V našem primeru smo se osredotočili na tri kategorije zavzetosti zaposlenih, ki jih v svojih raziskavah uporabljajo Gallupovi raziskovalci (Gallup 2013a). K takšni odločitvi nas je napeljala želja po primerljivosti - z našo raziskavo pridobljenih podatkov - s podatki, ki jih že vrsto let⁵ pridobivajo in objavljajo omenjeni raziskovalci. Na temelju raziskovanja Gallupovi raziskovalci ločijo tri pglavitne tipe zavzetosti zaposlenih. Gre za tri prepoznavne stopnje, ki na povsem logičen način pokažejo, kašen je odnos zaposlenih do dela, ki ga opravljajo in organizacije nasploh.

Vplivi stopnje zavzetosti na večjo uspešnost oziroma na poslovne rezultate so kar zgovorni. Tako Gallupovi raziskovalci poročajo (Gallup 2006):

- v primerljivih poslovnih okoljih dosegajo organizacije, kjer je zavzetost višja kar osemnajstkrat višjo vrednost delnic in dobička na delnico kot organizacije, kjer je zavzetost nizka, obenem pa take podjetja rastejo hitreje kot njihovi konkurenti,
- okolja z visoko zavzetostjo zaposlenih se odlikujejo z osemnajstkrat višjo produktivnostjo, dvanajstkrat višjo dobičkonosnostjo in povečano inovativnostjo zaposlenih, kar posledično vodi k poslovni uspešnosti podjetja,
- poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih zaposlenih beležijo pod 31 % do 51 % višjo fluktuacijo, kot okolja kjer je veliko zavzetih zaposleni,
- visoka zavzetost rezultira v številnih navidezno nepomembnih aktivnostih, ki jih zaposleni vsak dan izvajajo in ki posledično kreirajo višjo stopnjo zavzetosti kupcev – strank in
- visoka zavzetost je nizko stopnjo absentizma in nižjim številom delovnih nesreč.

Gallupovi raziskovalci (2010) ugotavljajo, da ima na zavzetost zaposlenih največji vpliv naslednjih dvanajst dejavnikov:

1. *Vedeti kaj se od mene pričakuje.* Če so pričakovanja do zaposlenih nejasna, se ti odzovejo z obotavljanjem, neodločnostjo in negotovostjo. Potrebno je biti pozoren na to, da s postavljanjem ciljev pretirano ne operacionaliziramo delovne procese, ampak najprej definiramo pričakovanja in potem vsakemu zaposlenemu pustimo proste roke pri uresničevanju ciljev.
2. *Imeti na voljo potrebne vire in opremo.* Doseganje pričakovanih rezultatov brez potrebnih resursov pri zaposlenih povzroča frustracije. Potencial zaposlenih lahko maksimiramo s prilagajanjem potrebnih orodij individualnim veščinam in znanju, najboljši vodje pa celo odločitev o tem, kako bo morebitna nova oprema pomagala zaposlenemu, organizaciji ali odjemalcem prepuščajo kar zaposlenemu samem. Delo je tako varnejše, zanesljivejše in produktivnejše.

⁵ Raziskave o zavzetosti zaposlenih poteka pod vodstvom raziskovalne in svetovalne organizacije Gallup že več kot 25 let. V tem času so v raziskave vključili več kot 4,5 milijona zaposlenih v več kot 114 državah iz celega sveta. Standardni vprašalnik o zavzetosti zaposlenih vsebuje 12 vprašanj.

3. *Priložnost delati tisto, kar najboljše znam.* Celoten potencial zaposlenih pride do izraza šele, ko le ti izkoriščajo talente, ki jih najboljše obvladajo. Učinkovitost in uspešnost zaposlenih je največja takrat, ko se vloge ujemajo s tistim, v čemer so najboljši, zato je postaviti pravo osebo na pravo mesto eden od največjih izzivov s katerimi so soočeni vodje in organizacija. Prav ta tretji dejavnik ima od vseh dvanajstih dejavnikov - po ugotovitvah Gallupovih raziskovalcev - daleč največji vpliv na zavzetost zaposlenih!
4. *Prepoznavanje opravljenega dela in pohvale.* Prepoznavanje in dajanje pohval je (tradicionalno) eden najslabše ocenjenih dejavnikov s strani zaposlenih. Danes obe dimenziji razumemo kot komunikacijsko orodje za vse tisto, kar smatramo za pomembno. Prepoznavanje opravljenega dela je lahko pozitivno ali negativno, vendar si eno in drugo nista nasprotujoči dimenziji. Nasprotje kakršnikoli prepoznavi opravljenega dela je ignoriranje le tega in najslabše dejanje je prav to, da vodje zaposlene ignorirajo.
5. *Zanimanje vodij za svoje podrejene.* Zaposleni praviloma zapuščajo svoje vodje in ne organizacije, saj vidijo presenetljivo jasno razliko med dobrimi in slabimi vodji. Dobri vodje imajo talente in veščine, ki jih je moč definirati, Gallupovi raziskovalci pa jih definirajo kot naravne vzorce razmišljanja, čutenja in vedenja. Dobri vodje zaposlene ne obravnavajo vse enako, temveč kot individuum in služijo kot filter med organizacijskimi spremembami in zaposlenimi – gre za individualizacijo vodenja nasploh.
6. *Spodbujanje osebne razvoja.* Vsak zaposleni bi moral vedeti, kako se učiti in razvijati. Uveljavljeni oziroma tradicionalni pristop k slednjemu pa teži k identifikaciji slabosti zaposlenega in nato pripravi načrt za izboljšavo le teh. Kljub logičnosti takšnega pristopa, ima ta nenačrtovano posledico in sicer poudarja, kaj zaposleni ni in ne zna, prej kot kaj je in kaj zmore. Dobri vodje zato jasno razlikujejo med tistim, za kar se zaposleni lahko usposobijo in šele nato, kar se ne da. Z vidika zavzetosti sodelavcev je zato najbolj usodno poiskati sodelavcu delo, ki ga najboljše obvlada in mu zato najbolj ustreza.
7. *Upoštevanje mnenja zaposlenih.* Vsi zaposleni bi zagotovo radi videli, da prispevajo k uspešnosti organizacije. S tem dejavnikom merimo občutek vrednosti, ki ga zaposleni vidijo v svojem delu in organizaciji. Stopnja do katere zaposleni menijo, da se njihovo mnenje upošteva je neposredno očitna tudi strankam. Najboljši vodje sodelavce vključujejo v procese sprejemanja pomembnih odločitev, saj le ti imajo vpliv na njihovo delo, kar pa še zdaleč ne pomeni, da imajo zato že kar zadnjo besedo pri teh odločitvah. Vodje sodelavcem morajo vsaj pojasniti razloge zaradi katerih je sprejeta posamezna odločitev.
8. *Poslanstvo in nameni podjetja.* Globok občutek namena lahko v vsakdanjem življenju vodi do odličnosti. Ljudje praviloma želimo pripadati nečemu, kar ima smisel in pomen, razumevanje, kako lahko posameznik pripomore k poslanstvu organizacije je lahko močna oblika čustvene kompenzacije. Bolj navdihujoče je deliti skupen namen, kot zgolj in samo opravljati neko delo ali nalogo.
9. *Kakovostno opravljeno delo.* Prepričanje, da vsi zaposleni delijo enako predanost kakovosti je ključnega pomena za učinkovitost dela. Če zaposlene vprašamo ali so sami

predani kakovostno opravljenemu delu, jih bo velika večina brez obotavljanja odgovorila z da, zato je pomembneje vprašanje postaviti na način, ali sodelavci delajo maksimalno kakovostno. Odličnost in duh timskega dela sta posledica učinkovitega reševanja problemov in odlika dobrih delovnih okolij. Vodenje je pri tem poglobitvenega pomena.

10. *Moj najboljši prijatelj je sodelavec.* Gre za najbolj kontroverzen dejavnik zavzetosti, že samo na račun definicije najboljšega prijatelja, saj zaposleni namreč ne razmišljajo o sami besedi prijatelj, teh imajo v službi veliko, temveč se osredotočajo na pojem najboljši. Skoraj 1/3 ljudi v Gallupovi bazi trdi, da ima najboljše prijatelje dejansko v službi. Zaposleni, ki imajo »najboljšega prijatelja« v organizaciji se bolje odzivajo na stres, kljub temu, da ga količinsko občutijo enako, najboljši vodje pa razumejo, da tudi med zaposlenimi obstaja določena medsebojna lojalnost, ki zna biti z vidika poslovanja organizacije celo usodna.
11. *Pogovor o osebnem napredku.* Najboljši vodje se zavedajo, da je čas namenjen za letne pogovore dragocena naložba, namenjena razpravi o rasti in napredku posameznika in ne zgolj »ocenjevanju«. Zaposlenim pomaga bolje razumeti samega sebe in jim daje jasno sliko, kako sami prispevajo k skupni uspešnosti organizacije. Namesto identificirati slabosti zaposlenih, se dobri vodje trudijo pomagati zaposlenim spoznati samega sebe in svoja znanja o veščinah, ki jih imajo in jih lahko vsakodnevno uporabijo pri svojem delu. Ta dejavnik ima velik in neposreden vpliv na varnost pri delu in večjo produktivnost zaposlenih nasploh.
12. *Priložnost za učenje in osebno rast.* Potreba po učenju in rasti je naravni instinkt vseh ljudi. Uspešnost in učinkovitost pri delu ne nastane, ko delamo več, ampak ker delamo bolje. Organizacije, ki spodbujajo učenje so bolj privlačna za zaposlene. Vodje se morajo naučiti ustvarjati kulturo, ki je odprta do novih idej in permanentnega učenja, ustvarjanje takšne kulture pa je pogojeno z zaupanjem v svojega vodjo in delovno skupino. Če imajo zaposleni ta občutek, delajo bolje in bolj zavzeto.

Skratka; stopnja zavzetosti zaposlenih je še kako bistvenega pomena za uspešnost organizacije, še zlasti na daljše obdobje. Zato je še kako pomembno, da se teh dejstev zavedajo vsi tisti, ki lahko vplivajo na splošno počutje zaposlenih v organizaciji.

3.1.1 Značilnosti stopnje »aktivna zavzetost«

To so tisti zaposleni, ki so energični in čutijo globoko povezanost z organizacijo. Nenehno iščejo načine in ideje, kako bi pomagali razvoju organizacije, in hkrati čutijo visoko stopnjo zaupanja v vodje in sodelavce. Zavzetost zaposlenih vpliva na dejanske poslovne rezultate organizacije, na produktivnost in zvestobo strank. Ravno tako se zaradi zavzetosti zaposlenih zmanjšujeta *fluktuacija*⁶ in izostajanja iz dela (*absentizem*)⁷. Če želimo na preprost način

⁶ *Fluktuacija* predstavlja mobilnost zaposlenih, ki se odraža skozi odhajanje iz organizacije, ki jih je potrebno nadomestiti. Zaposleni, ki zapustijo organizacijo, običajno povzročijo motnje v poslovanju,

opisati aktivno zaposlene, potem bi lahko rekli, da za njih velja pravilo, »vsi stopimo skupaj in naredimo največ, kar zmoremo, za doseg ciljev, ki smo si jih zastavili«. Gallupov institut kot vodilna organizacija na svetu, ki se ukvarja z raziskovanjem na temo zavzetosti zaposlenih, pa v svojih raziskavah iz leta v leto dokazuje bistveno povezanost zavzetosti zaposlenih z rezultati organizacije.

3.1.2 Značilnosti stopnje »nezavzetost«

Nezavzeti zaposleni so nasprotje zavzetim zaposlenim. Naredijo samo tisto, kar morajo oziroma kar jim je dodeljeno. Česa več od tega pa od nezavzetih zaposlenih organizacija ne more pričakovati. Med delovnim časom »napol spijo«, v delo vlagajo le čas, lastne energije pa ne. Gre za obnašanje, ki je posledica popolne nezainteresiranosti zaposlenih, ki komaj čakajo, da se bo obvezna prisotnost na delu iztekla in da bodo odšli nekam drugam.

3.1.3 Značilnosti stopnje »aktivna nezavzet«

V tretjo kategorijo sodijo zaposleni, ki svojo nezavzetost in nezadovoljstvo aktivno izkazujejo in tako škodljivo vplivajo tudi na zavzetost svojih sodelavcev. Svoje podcenjevanje dela in nasploh življenja v organizaciji usmerjajo navzven ter tako škodljivo vplivajo na zavzetost drugih zaposlenih in (ne)zadovoljstvo strank (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2003, 184).

3.2 Ugotovitve na mednarodni ravni

Zavzetost zagotovo vpliva na dejanske poslovne rezultate organizacije, na njeno produktivnost, zvestobo strank, na fluktuacijo in absentizem. V zadnjih letih so bile opravljene številne raziskave, ki s svojimi ugotovitvami opozarjajo, da večina zaposlenih ne ustreza opisu zavzetosti in motiviranosti. Gallupov institut je od leta 1990 opravil številne raziskave o zavzetosti zaposlenih; raziskovali so v 189 državah, v 69 jezikih ter v raziskave vključili več milijonov zaposlenih (Gallup 2013b). Ljudje preživijo velik del svojega življenja na delu: ali so v high - tech zagonu v Singapurju, finančni instituciji v Avstraliji ali v tovarni oblačil v Dominikanski republiki. Njihove izkušnje na delovnih mestih se zagotovo odražajo na dojemanju kakovosti njihovega življenja (Gruban 2010). Gallup je ugotovil, da velika večina zaposlenih po vsem svetu na splošno nosi negativno izkušnjo iz dela in delovnega mesta. Lahko bi rekli, da je samo eden od osmih v celoti aktiven in navdušen nad delovnim mestom! Gre za pomemben podatek, ki do neke mere pojasnjuje, zakaj globalno okrevanje poteka še vedno prepočasi, medtem ko socialni nemiri naraščajo v mnogih državah. Rezultati Gallupove raziskave zavzetosti v državah EU za leto 2013 so:

dinamiki in timih ter uspešnosti organizacije. Ne glede na to, ali gre za odhode na zahtevo podjetja ali na željo zaposlenega, fluktuacija povzroči organizaciji neposredne in posredne stroške (Rauh 2010).

⁷ *Absentizem* izhaja iz latinske besede »*absens*« in pomeni izostanek ali odsotnost. Absentizem predstavlja kakršnokoli odsotnost iz delovnega mesta, kot so izostanki, zamude, predčasni odhodi itn. V ožjem pomenu se absentizem nanaša zlasti na t. i. zdravstveni absentizem, ki predstavlja izostanek zaradi bolezni, v širšem smislu pa pomeni opravičen ali neopravičen izostanek iz dela (Kos idr. 2010).

Preglednica 2: Deleži »aktivno zavzetih«, »nezavzetih« in »aktivno nezavzetih« državah Evropske unije v letu 2013

Država	Delež »aktivno zavzetih«	Delež »nezavzetih«	Delež »aktivno nezavzetih«
Albanija	11	69	20
Anglija	17	57	26
Avstrija	14	74	12
Belgija	12	66	22
BiH	9	58	33
Bolgarija	12	68	21
Češka	8	62	30
Črna gora	11	58	31
Danska	21	69	10
Estonija	16	64	20
Finska	11	76	14
Francija	9	65	26
Hrvaška	3	65	32
Irska	16	65	20
Islandija	16	75	10
Italija	14	68	18
Latvija	13	72	15
Litva	10	62	28
Luksemburg	14	72	14
Madžarska	11	56	33
Makedonija	12	57	32
Malta	19	61	20
Nemčija	15	61	24
Nizozemska	9	80	11
Norveška	16	77	7
Poljska	17	68	15
Portugalska	19	65	16
Slovaška	11	69	20
Slovenija	15	70	16
Španija	18	62	20
Švedska	16	73	12
Švica	16	76	8
Turčija	7	60	33

Vir: Gallup 2013a.

Podatki, ki so jih skozi raziskavo dobili Gallupovi raziskovalci, za Slovenijo le malo odstopajo od povprečij, ki veljajo za države Evropske skupnosti. Zanimivo primerjavo so Gallupovi raziskovalci naredili tudi glede (ne)zavzetosti in stopnje izobrazbe med anketiranci v Evropski skupnosti.

Preglednica 3: Deleži »aktivno zavzetih«, »nezavzetih« in »aktivno nezavzetih« v državah Evropske unije glede na izobrazbeno strukturo

Izobrazba	Delež »aktivno zavzetih«	Delež »nezavzetih«	Delež »aktivno nezavzetih«
Osnovnošolska izobrazba	17	62	21
Srednješolska izobrazba	15	65	20
Terciarno izobraževanje	12	69	19
Managerji/vodje	22	63	15
Strokovni delavci	17	64	19
Prodaja	15	69	16
Administracija	14	69	17
Storitvena dejavnost	14	69	21
Gradbeništvo - rudarstvo	14	65	21
Transport	14	61	25
Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo	13	63	24
Proizvodni delavci	13	63	24
Namestitvev, vzdrževanja	9	68	23
Povprečje	15	65	20

Vir: Gallup 2013a.

Delež »aktivno zavzetih« je še najvišji pri managerjih, čeprav je tudi le nekoliko višji od petine v raziskave vključenih. Znotraj kategorije »nezavzetih« je zanimiva ugotovitev, da se le-ta giblje okoli dveh tretjinah vseh v raziskavo vključenih. Delež »aktivno nezavzetih« je občutno najnižji med vsemi kategorijami strokovne izobrazbe, kar kaže, da bi se nad situacijo morali zamisliti vsi tisti, ki imajo kakršnakoli pooblastila za vodenje. Očitno je, da bo problem (ne)zavzetosti postal še kako pereč v bližnji prihodnosti in se bodo morali s to problematiko soočiti vsi, ki jim je prihodnost pomembna. To so tako lastniki kot tudi od njih pooblaščen managerji ter vsa strokovna srenja, ki se ukvarja z modeli in načini uspešnejšega vodenja zaposlenih.

4 Opredelitev pojma psihološke pogodbe

Ker ljudje razvijemo različna pričakovanja o določenem delovnem mestu, imata lahko dva posameznika na enakem delovnem mestu različni psihološki pogodbi. Še pogosteje prihaja do razlik med pričakovanji organizacije in pa pričakovanji zaposlenega. Če so te razlike prevelike, lahko pride do kršenja psihološke pogodbe. Ta kršitev se torej nanaša na zaznavo zaposlenega, da delodajalec ali organizacija ne spoštuje v celoti psihološke pogodbe. Če se psihološka pogodba prekrši, ni predvidenih formalnih sankcij, vendar lahko takšne kršitve vodijo v zmanjšano produktivnost, nižjo motivacijo za delo, nastanek nezadovoljstva ter povečan absentizem in pogostejše odhode iz podjetja.

Pri obravnavi konkurenčnih prednosti organizacij zagotovo ne zadostuje zgolj razmišljanje o dobrih izdelkih, storitvah, ki jih kupci oziroma odjemalci sprejemajo in zahtevajo. Posebno pozornost je treba nameniti t. i. človeškemu kapitalu, ki ima neposredno vlogo pri ohranjanju kakovosti izdelkov in storitev. Zavedati se moramo, da je trajna konkurenčna prednost neke organizacije zlasti utemeljena na pripravljenosti oziroma motiviranosti zaposlenih uresničevati cilje, poslanstvo in strategijo organizacije, ki producira proizvode in storitve. Zaposleni niso zgolj dobavitelji dela, ampak so hkrati prinašalci znanj, inovativnosti in so zato nosilci sprememb. Iz navedena razloga je možno sklepati, da mora organizacija upoštevati potrebe in interese zaposlenih, jih vključiti v procese izobraževanja, informiranja in sodelovanja pri sprejemanju odločite, kajti v nasprotnem primeru bo z upadom zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih kakovost izdelkov in storitev upadla, kar bo vplivalo na zadovoljstvo odjemalcev.

Pravzaprav je prava usmeritev na dlani; za uspešnost vsaka organizacija potrebuje zavzete, pripadne in zadovoljne zaposlene, saj so oni tisti del človeškega kapitala, ki ustvarja novo vrednost. Zato je potrebno zaposlene »spoštovati, izobraževati, motivirati, z njimi komunicirati ter tako ustvarjati dobre medsebojne odnose« (Mumel 2008, 31). Bistveno vprašanje, ki se na tej poti zastavlja, je vsekakor, kako zaposlene motivirati, kakšne motivacijske prijeme uporabiti, da bi zaposleni bili zadovoljni in zavzeti ter pripravljeni delati bolje in več, pa ne le na kratki rok? To vprašanje si morajo zastavljati vodje v organizacijah, saj gre za različne motivacijske strukture posameznikov, ki so odvisne od njihovih potreb. Mimo eksistenčnih, razvojnih in potreb po stikih vsekakor ne morejo.

Ljudje delamo zaradi zadovoljevanja lastnih potreb (Možina 2002, 61). Potrebe neposredno v človeku povzročajo napetosti, želje, hotenja po delovanju, da bi lahko uresničili svoje potrebe. Pri motivaciji očitno gre za problem usmerjanja energij na poti k uresničevanju zastavljenih ciljev. Cilj pa je povod človekovih delovnih aktivnosti, ki je usklajen s človekovimi potrebami. Zato je motivirano delovanje tudi usmerjeno človekovo delovanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993).

Brez motivacijske spodbude človek ne more izpeljati nobene aktivnosti oziroma ne more zadovoljiti svojih potreb. Izrazito pomembna je motivacija za delo, ki človeku pomaga uresničevati tako svoje kot tudi cilje organizacije, kjer je zaposlen. Vodje lahko motivacijo uporabljajo kot posebno orodje, ki sproža posameznikove aktivnosti v jasno začrtani smeri. Vse to imenujemo motiviranje (Lipičnik, 1996). Gre za spodbujanje tistih elementov, ki bodisi spodbujajo aktivnost posameznika, ali pa jih zavirajo. Pri spodbujanju motivacije se morajo vodje prepričati, da zmorejo zaposleni neko delo resnično opraviti. K temu dejstvu je potrebno prilagoditi obveznosti posameznika, jim zagotoviti primerno stimulacijo, posredovati povratno informacijo o uspešnosti opravljanja nalog ter ga za opravljeno delo iskreno pohvaliti. S tem se doseže potrebno navdušenje, ki ga posameznik potrebuje za vztrajnost pri opravljanju dela. Gre za pozitivno spodbudo, ki jo vodje dosežejo z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami, ki sprožajo pozitivno motivacijo. Prav tako je pomembno, da uspešnega zaposlenega nagradijo, kar bo pomenilo, da je uresničil ali pa celo prekoračil zastavljene cilje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Kdo so zavzeti zaposleni? Gre za tiste energične zaposlene, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s cilji organizacije. So vir inovacij in z velikim navdušenjem pomagajo organizaciji pri razvoju. Njihova značilnost je tudi zaupanje vodjem in sodelavcem pri vseh opravilih ter nadpovprečno angažiranje energije in pripadnosti pri vsem, kar počnejo z namenom doseganja izjemnih rezultatov. Vsekakor je zanimivo vprašanje, ali v organizaciji znajo ceniti dobro opravljeno delo, ali so zavzeti posamezniki za svoje delo pohvaljeni ter ali sami dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti (Gruban 2006).

Po Svetliku (2002) obstaja šest skupin dejavnikov, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost posameznikov pri delu:

- plače, dodatki in ugodnosti iz dela,
- vsebina dela (zanimivost dela, strokovno napredovanje, uporaba znanja),
- samostojnost pri delu (razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje),
- vodenje in organizacija dela (priznanja in pohvale, usmerjenost vodij k ljudem),
- odnos do dela (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, skupno razreševanje sporov) in
- delovne razmere (majhen telesni napor, majhna verjetnost poškodb pri delu).

V zadnjem času je objavljenih veliko raziskav (McKinsey, Gallup, Ken Blanchard), ki s številnimi dokazujejo povezanost zavzetih, motiviranih zaposlenih in posledično zavzetih odjemalcev, katerih zavzetost se kaže s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih beležijo organizacije. S tem je dejavnik motiviranosti in zavzetosti zaposlenih pridobil dimenzijo merljivosti ter direktno povezavo s kratkoročno in dolgoročno finančno uspešnostjo organizacije. Zavzetost je postala ključen dejavnik uspešnosti organizacije in njene konkurenčnosti na trgu. Z meritvami zavzetosti se pridobijo neposredne usmeritve za nadaljnje sistematično delo na razvoju zaposlenih in temu primeren razvoj odnosov z odjemalci. In ravno takšni rezultati prepričujejo dvomljive vodje, da je ustrezno delo z

zaposlenimi za doseganje zavzetosti prava usmeritev, ki lahko doseže spodbudnejše rezultate od le zgolj materialnega in finančnega nagrajevanja (Moj Mentor, 2009).

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil pojem, ki so ga poimenovali psihološke pogodbe, ki predstavljajo motivacijski dejavnik in so uporabne kot pripomoček, ki nam pomaga razumeti odnos med zaposlenimi in organizacijo. Psihološka pogodba zagotovo vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih, saj predstavljajo sklop predstav in pričakovanj o tem, kaj lahko od organizacije pričakujejo v zameno za svoj vložek. Gre za prevzemanje določenega tveganja in negotovosti, ki so jih včasih prevzemale organizacije in ne zaposleni (Rousseau in Greller 1994). Tudi kadar gre za isto organizacijo, ima vsak posameznik svojo različico psihološke pogodbe, ki je odvisna od njegovih zaznavanj, vrednot, potreb, interesov ali pa celo možnih alternativ zaposlitve (Bajuk 1998, 45).

4.1 Vzroki in posledice nastanka psiholoških pogodb

Psihološka pogodba (psychological contract) predstavlja posebno obliko neformalne poslovne povezave, ki jo skleneta delojemalec in delodajalec, saj ponazarja vrsto psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo ter je utemeljena na medsebojnem psihološkem sporazumu. V psihološki pogodbi gre za celovito integracijo pričakovanj, želja, ciljev, obljub, ambicij in podobnega med organizacijo in posameznikom (Mihalič 2007, 10). Na temelju te pogodbe tako organizacija kot tudi zaposleni vedno vesta, kaj morata narediti, da se držita svoje strani dogovora in kaj lahko v zameno za to pričakujeta in dobita drug od drugega (CIPD 2012). Torej, psihološka pogodba temelji na obojestranski obljubi in občutku pravičnosti, zaupanju in prepričanju zaposlenega, da bo delodajalec spoštoval njun dogovor in na drugi strani na prepričanju delodajalca, da bo tudi zaposleni spoštoval dogovor.

Zanimivo je tudi dejstvo, da do sklenitve psihološke pogodbe pride v vsakem primeru, ne glede na to, ali gre za zavedno ali nezavedno sklenitev. Zato se je še kako pomembno zavedati mehanizma psihološke pogodbe ter da je smiselno upravljati z njim. Ravno tako je pomembno zavedati se, da se psihološka pogodba ne more skleniti vnaprej, ampak jo posameznik oblikuje šele v konkretni situaciji specifičnega delovnega odnosa med njim in organizacijo. Ko pride do spremembe oziroma ko posameznik zamenja organizacijo, nastane nova psihološka pogodba, ki ima lahko popolnoma drugačen karakter od predhodne. Posameznik pride v organizacijo s svojimi cilji, pričakovanji ter informacijami, kaj mu lahko organizacija ponudi. Na drugi strani pa ima tudi organizacija vnaprej definirana svoja pričakovanja, zahteve in podobno. V interakciji, ko si organizacija in posameznik izmenjujeta pričakovanja in cilje, se psihološka pogodba hitro oblikuje. Čeprav gre za recipročen odnos med posameznikom in organizacijo, je za naše preučevanje zlati pomembna relacija med zaposlenim in organizacijo. Lahko bi celo trdili, da gre za individualno psihološko pogodbo zaposlenega, ki je posebej predmet našega preučevanja. Gre za izredno mehko metodo, v kateri se skriva velik potencial

ne le za humanizacijo delovnih mest, temveč tudi za razvoj zaposlenim prijazne organizacije (Mihalič 2007, 11).

Opisi in opredelitev psihološke pogodbe so se pojavili leta 1960, predvsem v delu organizacijskih in vedenjskih teoretikov Chrisa Argyrisa in Edgarja Scheina. Edgar Schein je opredelil psihološke pogodbe kot: "nenapisani niz pričakovanj, ki delujejo v vsakem trenutku med vsemi člani organizacije in različnimi vodji - upravljavci v tej organizaciji" (Schein 1965, 89).

Kot navaja Mihalič (2007, 7) srečamo resnejšo uporabo pojma psihološka pogodba v poslovnem izrazoslovju šele po letu 1990. Uporaba psihološke pogodbe se je najprej pojavila v ZDA, še zlasti v praksi nekaterih ameriških organizacij po letu 2002. V evropskih državah pa so psihološke pogodbe začeli uporabljati nekoliko bolj intenzivno po letu 2005. V slovenskih organizacijah psihološke pogodbe postanejo zanimive šele po letu 2007, ko zasledimo povečan interes tako pri praktikih iz prakse, kot tudi v strokovni literaturi.

Preglednica 4: Obljube in pričakovanja

delavec obljubi, da bo:	delodajalec obljubi, da bo zagotovil:
– marljivo delal,	– ustrezno nagrajevanje glede na uspešnost,
– zagotavljal ugled organizacije,	– priložnosti za usposabljanje in razvoj,
– točno prisoten na delovnem mestu,	– priložnost za napredovanje,
– izkazoval lojalnost podjetju,	– priznanje za nove ideje in inovacije,
– opravljal nadure, če bo potrebno,	– povratno informacijo o delovni uspešnosti,
– razvijal nove in obstoječe kompetence,	– zanimive delovne naloge,
– prilagodljiv in po potrebi nadomeščal druge,	– ustrezne nagrade,
– se primerno vedel do partnerjev in sodelavcev,	– spoštljivo ravnanje,
– bo pošten in iskren,	– razumno varnost zaposlitve,
– bo prispeval nove ideje.	– primerno in varno delovno okolje.

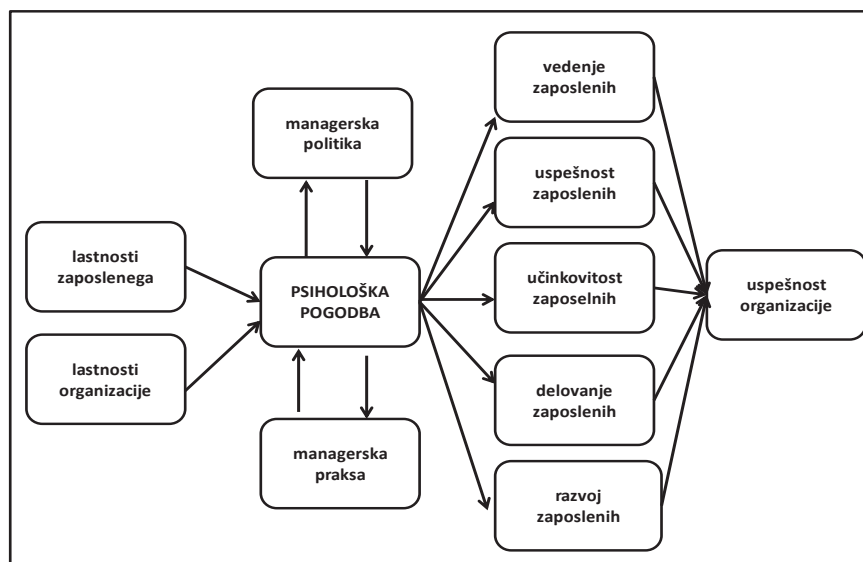
Vir: Prirejeno po CIPD 2012.

Zaupanje, ki se gradi med zaposlenimi in njihovimi organizacijami predstavlja pglavitni steber zadovoljstva in lojalnosti zaposlenih. Seznanjanje zaposlenih s pričakovanji organizacije na eni in management organizacije s potrebami in zahtevami zaposlenih na drugi strani je predpogoj ustvarjanja odnosa zaupanja, ki je temelj vseh komunikacij, ki imajo za pglavitni cilj uspešnost organizacije. Zaupanje lahko razumemo kot merilo čutenja

vzajemnosti in pripadnosti zaposlenih neki organizaciji. Faktor, ki ima pomembno vlogo pri izgradnji zaupanja, je ravno psihološka pogodba. Gre za nenapisan dogovor o medsebojnih pričakovanjih in obveznostih med delodajalcem in konkretnim zaposlenim. V omenjenem kontekstu se obveznosti zaposlenega najpogosteje nanašajo na etično obnašanje oziroma ohranjanje zaupnih informacij, spoštovanje norm in pravil lojalnosti v organizaciji, aktivno sodelovanje v organizacijskih aktivnostih, obnašanje, ki je povezano z vlogo delovnega mesta ter obnašanje izven definirane opisa dela (npr. delo ob vikendih, nadurno delo ...). Na drugi strani so obveznosti delodajalca razvoj kariere zaposlenih, vključevanje zaposlenih v procese odločanja, dodeljevanje vedno večjih pooblastil in odgovornosti, kreiranje pozitivne delovne atmosfere in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov. Raziskave kažejo, da usklajenost pričakovanj posameznika in organizacije rezultira z višjo stopnjo zadovoljstva z delom, večjo produktivnostjo, zmanjševanjem stopnje fluktuacije, višjo stopnjo zavzetosti pri izobraževanju in usposabljanju, prijateljskim stališčem zaposlenih in ohranjanju dobre podobe organizacije.

Na spodnji sliki (Slika 2) so ponazorjeni medsebojni vplivi lastnosti zaposlenega na eni strani in politika in praksa vodij na drugi strani. Psihološka pogodba je torej utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju dogovora in se neposredno odraža na učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, na njihovem vedenju in delovanju, kar v končni fazi neposredno vpliva na uspešnost organizacije.

Slika 3: Povezanost posameznika, organizacije in končnih učinkov mehanizma psihološke pogodbe



Vir: Mihalič 2007, 16.

4.2 Tipi psiholoških pogodb

Že v 60 letih so se pojavili različni pojmi, kot so pričakovanja, obveznosti in obljube, ki nastajajo med tistimi, ki iščejo zaposlitev in tistimi, ki zaposlitev ponujajo. Vse te opredelitve predstavljajo predhodnico današnjega pojmovanja psiholoških pogodb. Koncem osemdesetih let prejšnjega stoletja se je Rousseau že ukvarjal s prenovo oziroma novim definiranjem pojma »psihološke pogodbe« in sicer s spraševanjem, kaj sam pojem vsebuje oziroma zajema (Rousseau 1989). Na splošno bi lahko rekli, da ločimo toliko psiholoških pogodb, kot je zaposlenih posameznikov. Vsaka posamezna psihološka pogodba se vsaj v nečem razlikuje od drugih psiholoških pogodb. Vendar pa v praksi ločimo tri temeljne oblike psiholoških pogodb, ki nam lahko pomagajo razumeti in razvrščati zaposlene v raziskovalne namene. Gre za identifikacijske ali emocionalne oblike psiholoških pogodb, kalkulatивne ali psihološke pogodbe koristi in normativne oblike psiholoških pogodb, ki jih lahko poimenujemo tudi pogodbe lojalnosti. Ob teh temeljnih oblikah psiholoških pogodbah obstajajo tudi t.i. kombinirane oblike tovrstnih pogodb, kot so identifikacijsko – kalkulatивna, identifikacijsko - normativna, kalkulatивno – identifikacijska, kalkulatивno – normativna, normativno – identifikacijska ter normativno – kalkulatивska psihološka pogodba (Mihalič 2007, 54). V našem primeru smo se odločili za temeljno klasifikacijo, ki daje relativno jasno sliko, kako posamezniki vidijo, doživljajo in delujejo v skladu z interesi organizacije.

4.2.1 Značilnosti identifikacijske ali emocionalne psihološke pogodbe

Posamezniki z identifikacijsko ali emocionalno psihološko pogodbo dobro delujejo v okoljih, ki od njih zahtevajo inovativnost, prav tako se dobro znajdejo kot vodje skupin in pri bolj odgovornih nalogah. V splošnem imajo takšni zaposleni najmanj slabih lastnosti, najpogostejše, ki pa se vseeno pojavljajo, pa so, da v veliki meri doživljajo neuspeh organizacije kot lastni neuspeh, da težko delujejo v okoljih, v katerih se ne počutijo dovolj cenjene, da pogosto vztrajajo pri nerešljivih problemih in še nekatere druge. Identifikacijsko psihološko pogodbo lahko poimenujemo tudi emocionalna psihološka pogodba. Gre za psihološko pogodbo pripadnosti, ki je najbolj zaželena, saj predstavlja idealen poslovni odnos med zaposlenim in organizacijo. Ob tem je potrebno vedeti, da tovrstna psihološka pogodba ni nujno najprimernejša, saj se lahko v specifičnem delovnem odnosu tudi drugačen tip psihološke pogodbe izkaže kot uspešnejši oziroma optimalnejši. Kljub temu si vsak delodajalec želi čim več zaposlenih s tovrstno psihološko pogodbo. Zaposleni z organizacijsko identifikacijsko psihološko pogodbo so zelo tesno povezani z organizacijo in njenimi cilji ter se z njimi poistovetijo (De Nisi in Griffin 2005). To pomeni, da so cilji organizacije hkrati tudi cilji zaposlenih in uspeh organizacije doživljajo kot lastno uspešnost. Skupina zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo pomembno prispeva k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije, tega se preprosto zavedajo in jim to veliko pomeni. Posledično so zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo pripravljene vlagati dodatne napore za doseganje organizacijskih ciljev, ki jih doživljajo kot lastni uspeh. Najbolj pogosto

to počnejo nesebično ali pa celo v lastno škodo, saj so se pripravljene marsičemu odpovedati, samo da bi organizacija dosegala uspeh. Zaposleni z emocionalno oziroma identifikacijsko pogodbo ne zapuščajo organizacije tudi v primeru, če se le-ta znajde v težavah (Mihalič 2007, 41). V primeru prisilnih poravnjav ali stečajev ta skupina vedno med zadnjimi odhaja iz organizacije – seveda, če le ima možnost, da samostojno odloča. Na splošno pa zaposleni z identifikacijsko pogodbo izredno težko zamenjajo organizacijo, saj je za njimi relativno dolga delovna doba in bogate delovne izkušnje v organizaciji.

Temeljne lastnosti, sposobnosti in način delovanja ter vedenja zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo so samoiniciativnost, drznost in prodornost. Za svoje delo so vedno pripravljene tudi prevzeti odgovornost, saj se močno identificirajo s cilji in poslanstvom organizacije. Veliko jim je tudi do osebnega razvoja, rasti in vztrajnosti pri delu, saj se zavedajo lastnih zaslug za uspeh. Njihov odnos je utemeljen na izrazito visoki stopnji zaupanja in sodelovanja tako z vodji kot tudi s sodelavci. Želijo se nenehno samo dokazovati in zato potrebujejo pravočasne odzive (feedback) vodij o opravljenem delu. Njihova slabost je nezmožnost (samo)motiviranja zgolj na temelju visoke plače za opravljeno delo. Skratka, potrebujejo potrjevanje uspeha, in sicer zunanje kot tudi s strani vodij.

V največji meri jih motivirajo pohvale in priznanja za njihov prispevek k razvoju organizacije. Takih posameznikov se po navadi »ne da motivirati z višino plače, saj njihovo zadovoljstvo temelji na izzivih, razvoju in rasti organizacije« (Mihalič 2007, 31). Po drugi strani pa je pri zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo stalno prisoten, čeprav po navadi neupravičen strah, da bodo prejeli odpoved. (Ne)uspeh organizacije doživljajo kot lasni (ne)uspeh in nadvse težko delujejo v poslovnem okolju, ki jih ne ceni. Z vidika organizacije pa so nezahtevni, sledijo viziji, strategiji in ciljem organizacije in se znajo prilagoditi potrebam in zahtevam organizacije.

4.2.2 Značilnosti kalkulativne psihološke pogodbe

Kalkulativne psihološke pogodbe zaposlenih imenujemo tudi psihološke pogodbe koristi in so najmanj priljubljene med vsemi oblikami psiholoških pogodb. Odnos med organizacijo in zaposlenimi s kalkulativno psihološko pogodbo je vedno utemeljen na medsebojnih koristih, saj obe strani v medsebojnem odnosu preverjata svoje koristi. V vsakodnevni praksi to pomeni, da se pri opravljanju nalog ter vlaganju energije, časa, znanja ... zaposleni vedno sprašujejo, ali se jim to splača?

Tovrsten psihološki odnos je potrebno zaznati in hoteti pravilno upravljati (Mihalič 2007, 31). V vsakodnevni praksi se namreč srečujejo z zaposlenimi s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami, ki so z organizacijo vzpostavili izrazito ploden odnos, ki je v obojestransko korist; za visoko plačilo, nagrade in možnosti usposabljanja so zaposleni pripravljene dosegati zelo visoko stopnjo uspešnosti, na redno opravljanje vseh zaupanih nalog in na širjenje dobrega imena organizacije. Skratka, zaposleni s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami so

pripravljene veliko in učinkovito delati, dokler se jim to splača. Ravno tako se podoben interes pojavlja pri organizacijah, ki so pripravljene dobro plačati posameznika, ki jim lahko izrazito veliko dajo. Če pa takšen posameznik dobi boljšo ponudbo, je pripravljen takoj zapustiti organizacijo, ker nekje drugje vidi višje koristi. Vendar pri zaposlenih s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami ne gre vedno zgolj in samo za denarne nagrade (Gruban 2009a). Pogosto se kot stimulacija pojavljajo priložnosti pridobivanja novega znanja, izkušenj, skratka novih kompetenc, ki jih bodo lahko drugje še kako dobro oplemenitili.

Med temeljne lastnosti in sposobnosti zaposlenih s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami sodi nenehno iskanje koristi, ki bi jih lahko pridobili od organizacije. Močno so angažirani za pridobivanje čim višjega plačila za svoje delo in za pridobivanje novih kompetenc skozi dodatna izobraževanja in usposabljanja. Veliko jim pomenita moč in slava, ki sta utemeljena na osebnem kariernem razvoju, saj lastne cilje vedno postavljajo pred cilje organizacije (Mihalič 2007, 48). Ne izkazujejo pripravljenosti po (samo)odpovedovanju v skupno dobro in so pri tem zelo vztrajni. Kalkulativci ne izkazujejo visoke stopnje zaupanja v organizacijo, so se pa pripravljene relativno hitro prilagoditi, če v prilagoditvi vidijo lastne koristi. Sklepanje kompromisov ne sodi med njihove osebne karakteristike in organizacijo hitro zapustijo, če se pojavijo situacije, v katerih ne vidijo nič dobrega za lastno uveljavitev.

Prednosti zaposlenih s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami se izkazujejo v nenehni skrbi za stalno nadgrajevanje lastnih kompetenc in hitro dosegajo odličnost ob zagotavljeni odličnosti organizacije. Ob dobrem plačilu ustvarjajo visoko dodano vrednost organizaciji in pri tem ohranjajo lastno konkurenčnost. Pripravljene so veliko tvegati in ohranjati odkrito komunikacijo.

Med slabosti zaposlenih s kalkulativnimi psihološkimi pogodbami naj pogosteje sodi pripravljenost na visoka vlaganja, in sicer le v primeru velikih povratnih koristi. Ciljem organizacij sedijo le, če so ti usklajeni z njihovimi parcialnimi cilji. Ne izkazujejo posebne lojalnosti in pripadnosti niti do neposrednega vodje niti do organizacije. V odnosih z drugimi sodelavci so pogosto nepopustljivi in vse preveč vztrajni. Z vidika vodenja so izrazito problematični, še zlasti vodjem, ki ne razumejo njihove nagnjenosti in so zelo zahtevni do organizacije.

4.2.3 Značilnosti normativne psihološke pogodbe - pogodbe lojalnosti oziroma prisilnosti

Normativna psihološka pogodba je bila v bližnji preteklosti najpogostejša oblika, v sodobnem času pa je zaznati upad deleža zaposlenih s tovrstnimi psihološkimi pogodbami. Za zaposlene z normativno pogodbo je značilna izrazito visoka pripadnost, lojalnost in osebni ponos, da so toliko (veliko) časa v organizaciji. Gre za skupino zaposlenih, ki jih izrazito visoko motivira varnost zaposlitve in občutek, da jih organizacija preprosto potrebuje. Njihov namen je vztrajati v organizaciji, saj jih organizacija potrebuje in z njimi lahko računa na dolgoročno trdno sodelovanje. Zaposleni z normativno psihološko pogodbo so ponosni in prepričani, da

jih organizacija potrebuje in da so dolžni izkazovati organizaciji pripadnost (Mihalič 2007, 52). Največje koristi lahko organizacija pridobi od te skupine zaposlenih, če jim nudi trajnost zaposlitve in varno socialno prihodnost, saj se na tej osnovi lahko vedno zanese na posameznike in jim zaupa.

Posameznike z normativno psihološko pogodbo lahko prepoznamo po prepričanju, da so dolžni v organizaciji ostati, saj čutijo veliko pripadnost in lojalnost. Svoj ostanek v organizaciji čutijo kot močno obligacijo do organizacije same. Med njihove temeljne lastnosti sodi velika pripravljenost na skupno oziroma timsko delo in temeljno motiviranost na podlagi varnosti zaposlitve. Zelo so nagnjeni medsebojnemu sodelovanju in ne izražajo visoke stopnje tekmovalnosti. Niso nagnjeni k inovativnosti in samoiniciativnosti, saj med njimi prevladuje skupinski duh. Ponosni so na svoj prispevek k organizaciji, vendar jih preganja strah pred napakami pri izvajanju nalog. Njihova lojalnost je izraz hvaležnosti organizaciji, ki jim zagotavlja delovno mesto in varnost. Po drugi strani pa ne kažejo posebne ambicioznosti in prodornosti in se relativno težko sprijaznijo s spremembami. Vodjem in organizaciji nasploh zelo zaupajo in so pripravljeni z organizacijo sklepati kompromise, pa čeprav v lastno škodo.

Med slabostmi zaposlenih z normativno psihološko pogodbo se najbolj izkazuje visoka stopnja odvisnosti od delovanja sodelavcev in vodij ter nizka stopnja prilagajanj spremembam. Ker so močno odvisni od občutka, da jih organizacija potrebuje, zelo težko delajo v dinamičnem in spreminjajočem se okolju. Ne izkazujejo tekmovalnosti, inovativnosti in samoiniciativnosti, zato je stopnja kakovosti njihovega dela močno odvisna od stabilnosti oziroma umirjenosti poslovnega okolja.

4.3 Pomen psiholoških pogodb pri individualizaciji vodenja

Na splošno je seznam orodij vodenja za posamezne psihološke pogodbe zelo pester in omogoča še kako ustvarjalno vlogo vodij. Le ustvarjati optimalno stopnjo motiviranosti zaposlenih si morajo želeli. To pa seveda pomeni nenehno potrebo po angažiranosti vodij, da z odprto komunikacijo pridejo do argumentov, s pomočjo katerih bodo lahko motivirali posameznike: vedno z razlogi posameznika in ne s svojimi lastnimi vzroki (Gruban 2010). Ob načelni enakopravni obravnavi vsakega posameznika je zagotovo veliko različnih možnosti, da se posameznikom približajo na način, ki bo v največji možni meri prilagojen potrebam posameznika. Ali če se vrnemo k odnosu med poslovnimi cilji in zadovoljstvom zaposlenih: nujno je potrebno zasledovati visoko stopnjo doseganja ciljev organizacije ob visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih. In ravno uporaba psiholoških pogodb kot izhodišča za odločanje, kako pristopiti k posameznikom in jih motivirati na njim ustrezen način, je tista podlaga, ki jo vodje lahko še kako koristno uporabijo za doseganje visokih ciljev organizacije. Na žalost pa velja pravilo, »vse, kar se da uporabiti, se da tudi zlorabiti« in vodje se tega dejstva morajo še kako zavedati.

5 Predstavitev izbrane organizacije

Izbrana organizacija sodi med najpomembnejše ponudnike iger na srečo v srednji Evropi. Njeni začetki sodijo v leto 1984. V tem času smo lahko zasledovali vzpone in padce dejavnosti, ki je večino svojega razvoja privabljala goste iz sosednje Italije. Izbrana organizacija predstavlja povsem tipično storitveno dejavnost, kjer se storitve pripravljajo in izvajajo neposredno pred gosti in za goste ter je zaradi te svoje specifičnosti še kako zanimiva za raziskovanje vpliva psihološke pogodbe na stopnjo zavzetosti zaposlenih. V našem primeru smo se odločili analizirati, kako je s to relacijo pri operativnih vodjih.

Igra spremlja človeka že od njegovega začetka in ima velik pomen pri sprostitvi posameznika. Današnji človek ima vse manj časa za igro in preživljanje prostega časa. Zato si želi prosti čas porabiti smotrno, aktivno in intenzivno. Drugačnost in sproščeni način potrošnje, večja pestrost oblik, manj zadrževanja na enem mestu, večja mobilnost ter iskanje novega in izvirnega so stalnica sodobnega načina preživljanja prostega časa (Izbrana organizacija 2002). Vedno višji standard prebivalstva je pomembno prispeval k temu, da je lahko danes igralništvo ob veliki ponudbi zanimivo za širok krog ljudi. Družbeni okvir oziroma dojemanje iger na srečo se je z leti prav tako spremenilo. Predsodki pred igrami na srečo so vse manjši, vpliv religij se zmanjšuje, države pa so spoznale, da je lahko igralništvo pomemben vir razvoja turistične dejavnosti in hkrati tudi pomemben vir dohodkov tako za lastnike kot za lokalno skupnost in državo (Izbrana organizacija 2002). V zadnjem času bi lahko rekli, da je prišlo do ekspanzije ponudbe, ki ponudnike pelje v vedno ostrejši konkurenčni boj za vsakega gosta. Spremembam je sledila tudi igralniška ponudba, ki se je iz dejavnosti, namenjene elitnemu krogu ljudi, spremenila v dejavnost, namenjeni sprostitvi in zabavi širokega kroga ljudi. Igralništvo bi zato lahko uvrstili med pomembne gospodarske dejavnosti, ki je namenjeno pokrivanju potreb sodobnega človeka. Pri analizi potreb sodobnega človeka v povezavi z igralniško dejavnostjo si lahko pomagamo s klasično Maslowo piramido potreb, kjer osnovno klasifikacijo potreb apliciramo na igralniške goste. Gledamo z vidika gosta, ko obišče posamezno igralnico, do trenutka, ko le-to zapusti. Želja po igri v igralnici predstavlja igralniškim obiskovalcem prestiž, težnjo po priznanju. Obisk za gosta dobre in ugledne igralnice mu predstavlja potrjevanje statusa, ki ga ima v družbi. Zadnje raven potreb, ki predstavlja potrebe po samouveljavljanju oziroma samopotrjevanju, pomeni pri igralniških gostih željo po dobitkih, zmagi. Prav slednja predstavlja najmočnejšo vrsto potreb, ki vpliva na obisk igralnice.

Izbrana organizacija predstavlja popolnoma tipično storitveno dejavnost, ki je utemeljena na posebnem odnosu med zaposlenimi in gosti, ki ponudbo izbrane organizacije uporabljajo za doseganje svojih, specifičnih ciljev. Gre za kombinacijo ponudbe, ki zajema igralniško dejavnost v povezavi s hotelsko in gostinsko ponudbo, ki specifičnim gostom skuša omogočiti uresničitev popolnoma specifičnih potreb. Gostje skušajo uresničiti svoje notranje potrebe bodisi zaradi želje po notranji sprostitvi ali zaradi umika po napornem delu, zaradi konfliktov

v neposrednem okolju ali pa zaradi prepričanja, da skozi udeležbo pri igrah na srečo lahko dosežejo denar, ki naj bi jim pomagal pri uresničitvi notranjih in njim lastnih ciljev. Veliko je tudi t. i. hazardiranja, ki se začne v obliki »teka za srečo«, ko naj bi ravno naslednji obisk povrnil izgubljeno in popeljal posameznika na srečna pota prihodnosti. Na tem področju je v zadnjem času dosežen določen premik, saj so se pojavile institucije in posamezniki, ki skušajo pomagati odvisnikom, ki so izgubili velik del premoženja, se zadolžili ali pa preprosto prišli do točke, ko je zaradi pomanjkanja denarja za igro nujno storiti korak nazaj. Zakon o igrah na srečo je uvedel t. i. samoprepovedi, ki si jih lahko uvedejo posamezniki za obdobje od šestih mesecev do treh let in ko jim je onemogočen vstop v katerokoli igralnico na območju Republike Slovenije. Bistveni problemi posameznikov s tem niso razrešeni, saj bi ravno v tem času potrebovali strokovno psiho-socialno pomoč, da bi lahko začeli življenje brez igranja na srečo. Država na tem področju ni storila ničesar in posamezniki so prepuščeni sami sebi. ABO (ambulante za bolezni odvisnosti) in prostovoljna združenja (klubi anonimnih hazarderjev) sicer skušajo pomagati tistim, ki pomoč iščejo. Predlog, da bi se del koncesijske dajatve namenil za sistematično pomoč odvisnikom od iger na srečo, na žalost ni naletel na razumevanje pri pripravi in uveljavitvi omenjenega zakona. Težave odvisnikov se kopičijo in veliko jih je prešlo na internetno igranje z namenom prikrivanja identitete in bežanja pred realnostjo. Na žalost pa se veliko primerov kemične odvisnosti zaključijo še s popolnim materialnim propadom posameznikov, njihovih podjetij, družin itn.

V dejavnosti je veliko zaposlenih. Pred slabim desetletjem je v dejavnosti bilo zaposlenih preko dva tisoč ljudi: šlo je za relativno mlad kolektiv, ki zaradi relativno dobrega zaslužka ni poznal fluktuacije. Ustvarili so specifičen življenjski stil, ki se je bistveno razlikoval od življenjskega stila tipično industrijskega mesta. Ko so drugi počivali ali se zabavali, so morali zaposleni v izbrani organizaciji delati in uresničevati želje in potrebe specifičnih gostov. Vse dneve v letu, zlasti pa v nočnem času so nastajale nove navade in popolnoma nove potrebe, ki so se prelevile v specifični stil življenja, ko je bilo povsem nepraktično družiti se s someščani, ki ne delajo v igralniški dejavnosti. Družili so se in povezovali med seboj in ustvarili svoje statusne simbole, ki so izstopali po svoji specifikah.

Odločitev države ali bolje povedano trenutnih oblasti, da podeljujejo koncesije za izvajanje iger na srečo svojim podpornikom oziroma pristašem, je ustvarila veliko konkurenco. Na zahodni meji so kot gobe po dežju nastajali novi in novi igralni saloni, ki so s svojo ponudbo ustvarili izbrani organizaciji velikanske preglavice. Začel se je neusmiljen boj za goste: hkrati pa se je v sosednji Italiji, od koder je prihajalo največ gostov, pojavila nova ponudba, ki naj bi ovirala odhajanje igralcev v sosednjo državo. Ob tem se je pojavilo še tako imenovano internetno igralništvo, ki je vneslo novosti, saj so lahko igralci iz prijetnega okolja lastnega doma uresničevati svoje igralniške potrebe.

Celotno dogajanje je imelo velik vpliv tudi na zaposlene v izbrani organizaciji. Tudi med njimi so se pojavile želje po dodatnem zaslužku, kar so skušali dosežati z neposredno

udeležbo pri igrah na srečo in priložnosti resnično ni malo. Številni so sicer poiskali pomoč pri tistih institucijah, ki so na razpolago (npr. ABO v Novi Gorici). Velika večina pa je prepuščena lastni iznajdljivosti, začasem umiku iz tovrstnega početja ali pa vztrajnem »teku za srečo« v upanju, da bo naslednja igra povrnila izgubljeno. Na žalost pa se mnogi primeri popolnoma tragično zaključijo.

Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer na trgih, od koder prihaja največ gostov, se je po letu 2007 bistveno znižal nivo mesečnih in letnih realizacij, kar je imelo vpliv na zniževanje stroškov in s tem tudi na zniževanje osebnih prejemkov zaposlenih. Vse to je povzročilo precejšnje nezadovoljstvo zaposlenih, začelo se je obdobje organiziranih protestov (stavk), povečanje notranjih konfliktov, ki so vplivali na poslabšanje kakovosti storitev. Namesto kriznega in kontinuiranega strokovnega vodenja so se začele pogoste menjave najvišjega vodstva organizacije, ki so se morala ukvarjati z zniževanjem stroškov poslovanja, pogajati z bankami in organiziranimi predstavniki zaposlenih. Ravno tako znotraj sindikatov, ki zastopajo interese posameznih delov zaposlenih, ni zaslediti enotnosti, saj vsak od le-teh zasleduje specifične interese svojega članstva in tako prihaja v konflikt z interesi drugih sindikatov.

V zgodovini izbrane organizacije ni bilo pomembnejše fluktuacije kadra. Zaradi relativno dobrih zaslužkov in relativno nizke ponudbe prostih delovnih mest v neposrednem okolju so zaposleni kljub neugodnemu delovnemu času vztrajali v organizaciji. Tako je bilo v izbrani organizaciji konec septembra 2012 nekaj več kot tisoč petsto zaposlenih; od tega dobra tretjina žensk in dve tretjini moških. Več kot 80 % zaposlenih je sodilo v starostno skupino od 34 do 54 let, mlajših od 24 leta pa je bilo komaj za odstotek, starejših od 55 let pa je bilo 2 % zaposlenih. Pa še to: kar dve tretjini zaposlenih je večino svoje delovne dobe »pridobilo« znotraj izbrane organizacije (Izbrana organizacija 2013).

Na podlagi teh podatkov lahko z veliko gotovostjo sklepamo, da organizacijo čaka nujno prestrukturiranje in še zlasti učinkovito delo z zaposlenimi, kar je naloga tako vrhnjega managementa kot tudi tiste strukture operativnih vodij, ki smo jih zajeli z našo raziskavo. Obstoječe navade vodij in njihov način vsakodnevnega dela z zaposlenimi bo potrebno spreminjati, dopolnjevati, kar je z obstoječo strukturo zelo težavno. Zato je naloga vrhnjega managementa po eni strani še bolj zahtevna, po drugi pa nadvse nujna.

6 Analiza in interpretacija

Z anketiranjem zaposlenih vodij na operativnem nivoju smo pridobili pomembne podatke, katerih statistična obdelava nam ponuja golobji vpogled v problematiko komuniciranja vodij nasploh, njihovih psiholoških pogodb in njihove stopnje zavzetosti. Vsekakor smo tako pridobili relevantne podatke, ki nakazujejo, kako bi bilo potrebno ravnati v bodočnosti.

6.1 Opis vzorca

K sodelovanju v raziskavi oziroma k izpolnitvi anketnega vprašalnika, ki je bil objavljen na naslovu <https://www.ika.si/>, je bilo povabljenih 151 operativnih vodij izbrane organizacije. Organizacija zaposluje več kot 1300 zaposlenih in se ukvarja s tipično storitveno dejavnostjo. Na vabilo se je odzvalo 71 ali 47 % povabljenih, od tega pa jih je 60 ali 39,7 % anketo izpolnilo v celoti. Med njimi je 71,6 % ali 43 moških in 28,4 % ali 17 žensk. Povprečna starost anketirancev je 45 let; najmlajši je star 30, najstarejši pa 58 let. Nižjo od srednješolske izobrazbe ima 12 oziroma 20 % anketirancev. Največ, 19 oziroma 31,5 %, anketirancev ima srednješolsko stopnjo izobrazbe (V). Šesto (VI/1 in VI/2) stopnjo izobrazbe pa ima 27 oziroma 44,5 % anketirancev in le 2 oziroma 3,7 % sedmo (VII) stopnjo izobrazbe.

Med sodelujočimi anketiranci dobra tretjina (35 % ali 21 vodij) delo opravlja pri t. i. živih igrah, petina - 20 % ali 12 anketirancev opravlja delo na tako imenovanih neživih igrah. V strokovnih službah je zaposlenih 16,6 % oziroma 10 sodelujočih vodij, v blagajniškem poslovanju pa 15 % ali 9 vodij. Iz področja gostinstva oziroma hotelirstva je sodelovalo 8,4 % oziroma 5 vodij ter iz neposrednega marketinga 5 % oziroma 3 vodje. V anketi sodelujoči vodje so imeli 23 let povprečne skupne delovne dobe, od tega pa v izbrani organizaciji 20 let delovne dobe. Čas, ko so prevzeli pooblastila in odgovornosti vodje, pa med anketiranimi vodji znaša v povprečju 9 let.

Prvi del vprašalnika smo v spletni anketi razdelili na štiri dele. V prvem sklopu so trditve, ki se nanašajo na tematiko sestankov (1., 3., 5., 13., 21., 30. in 35.) V nadaljevanju sledijo trditve, ki se nanašajo na odnose (2., 27., 28., 31., 37. in 39.) Tretji sklop trditev se naša na komuniciranje (6., 7., 8., 9., 12., 14., 17., 22., 29., 33., 34., 36. in 40.) V četrtem sklopu so trditve, ki se nanašajo na problematiko vodenja (4., 10., 11., 15., 16., 18., 19., 20., 23., 24., 25., 22., 32. in 38.). Anketirancem oziroma vodjem smo ponudili možnost izražanja strinjanja oziroma nestrinjanja na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »večinoma se ne strinjam«, 3 »deloma se ne strinjam«, 4 »niti da – niti ne«, 5 »večinoma se strinjam«, 6 »zelo se strinjam« in 7 »popolnoma se strinjam«. Vsekakor je s tem podana priložnost, da povabljeni vodje izkažejo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami, ki izpričujejo odnos do ponujenih sklopov vprašanj. Za sedem stopenjsko lestvico smo se odločili z namenom ponuditi anketirancem čim širšo paleto možnosti izražanja stopnje strinjanja oziroma nestrinjanja s ponujenimi trditvami.

6.2 Organizacijska klima v izbrani organizaciji (raziskavi v letih 2007 in 2011)

V analizo sedanjega stanja v izbrani organizaciji smo vključili tudi pridobljene rezultate raziskav o stanju organizacijske klime,⁸ ki sta bili izvedeni v letu 2007 in v letu 2011. Gre za vprašalnik, ki ga je združenje SIOK uporabljalo vse od leta 2001 in sicer v več kot 120 slovenskih podjetjih. Tudi v našem primeru je bilo vključenih vseh 14 dimenzij organizacijske klime (inovativnost in iniciativnost, notranje ali interno komuniciranje, poznavanje vizije in poslanstva, vodenje, razvoj kariere, pripadnost podjetju, strokovno usposabljanje, plačni sistem, nagrajevanje, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, organiziranost, odnos do kakovosti in ocena vodstva). V raziskavi OK 2007 je sodelovalo 510 ali 28,4 % vseh zaposlenih, v raziskavi OK 2011 pa 554 ali 38,4 % zaposlenih (Izbrana organizacija 2007 in Izbrana organizacija 2011). Pri večini merjenih dimenzij organizacijske klime (pri desetih dimenzijah) v izbrani organizaciji je moč zaznati znižanje povprečnih ocen, razen pri dimenzijah pripadnost, motivacija in zavzetost, odnos do kakovosti in inovativnost. Glede na to, da se je gospodarska kriza in z njo strah za delovna mesta v tem času realno usidrala v vsakodnevna realna dojemanja zaposlenih, se je povprečna ocena zvišala, še zlasti tista, ki prikazuje pripadnost organizaciji. Dimenzija inovativnost je dosegla največjo rast povprečne ocene. Pri obeh raziskavah organizacijske klime je bila uporabljena pet (5) stopenjska lestvica Likertovega tipa, pri čemer 5 pomeni »popolnoma se strinjam«, 4 pomeni »večinoma se strinjam«, 3 pomeni »niti da – niti ne«, 2 pomeni »deloma se strinjam« in 1 pomeni »sploh se ne strinjam«.

Preglednica 5: Povprečne ocene dimenzij OK 2007 in OK 2011

Dimenzije	OK 2011	OK 2007	razlika
Nagrajevanje	2,1	2,9	-0,7 (14 %)
Razvoj kariere	2,2	3,2	-1,0 (20 %)
Plačni sistem	3,3	3,8	-0,6 (12 %)
Vizija in poslanstvo	2,6	3,3	-0,7 (14 %)
Pripadnost	2,8	2,5	+0,3 (6 %)
Notranji odnosi	2,6	3,5	-1,1 (22 %)
Organiziranost	2,7	3,1	-0,4 (8 %)
Usposabljanje	2,6	3,1	-0,5 (10 %)
Vodenje	2,8	3,4	-0,6 (12 %)
Komuniciranje	2,7	2,7	0
Motivacija in zavzetost	2,9	2,7	+0,2 (4 %)
Odnos do kakovosti	3,1	2,8	+0,3 (6 %)
Inovativnost	3,2	2,1	+1,1 (22 %)
Ocena vodstva	2,4	3,1	-0,7 (14 %)
	2,7	3,0	-0,3 (6 %)

⁸ Raziskavo organizacijske klime (OK) v družbi v letu 2007 in 2011 je izvedel in obdelal avtor magistrskega dela.

Omenjeni raziskavi sta poleg trditev, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime (za vsako dimenzijo je bilo ponujenih po pet trditev) vsebovali tudi po enajst trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih in sicer z naslednjimi kategorijami zadovoljstva: zadovoljstvo z možnostjo napredovanja, s plačo, z vodstvom podjetja, s statusom v podjetju, z možnostjo izobraževanja v podjetju, z delovnimi pogoji in opremo, z delovnim časom, z neposrednim vodjo, s sodelavci, s samim delom in zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.

V primeru merjenja zadovoljstva zaposleni je bila v obeh raziskavah uporabljena 6 stopenjska lestvica Likertovega tipa, pri čemer 6 pomeni »popolnoma zadovoljen«, 5 pomeni »zelo zadovoljen«, 4 pomeni »zadovoljen«, 3 pomeni »nit – niti«, 2 pomeni »nezadovoljen« in 1 pomeni »popolnoma nezadovoljen«. Tudi v tem primeru je šest stopenjska lestvica pokazala svoje slabosti, saj se je veliko sodelujočih opredelilo za 3 oziroma »niti da – niti ne«, kar predstavlja povsem neuporaben rezultat.⁹ Ravno zaradi navedenega dejstva smo pri raziskavi, ki je bila opravljena za potrebe magistrskega dela uporabili sedem stopenjsko lestvico.

Nivo zaznavanja psihosocialne klime v organizaciji ni tako drastično upadel, saj primerjava med povprečnimi ocenami posameznih dimenzij ni nakazal bistvenega odstopanja. Povprečne ocene dimenzij so se gibale okoli povprečne ocene 3, ki predstavlja odgovor »niti da, niti ne«. Povprečna ocena vseh 14 dimenzij je iz 3,0 v OK 2007 padla na 2,7 v OK 2011 oziroma za 18 %. To je čas precejšnje negotovosti in vedno bolj prepoznavne gospodarske krize, ko se na delovanju trga izbrane organizacije dogajajo precejšnje spremembe.

Preglednica 6: Primerjava povprečnih ocen merjenja zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo:	OK 2011	OK 2007	razlika
z možnostjo napredovanja	2,7	2,7	0
s plačo	3	2,8	+0,2 (3,3 %)
z vodstvom podjetja	3	3,1	-0,1 (1,6 %)
s statusom v podjetju	3,2	3,3	-0,1 (1,6 %)
z možnostjo izobraževanja	3,2	3,6	-0,4 (6,6 %)
z delovnimi pogoji, opremo	3,5	3,8	-0,3 (5,0 %)
z delovnim časom	3,5	4,0	-0,5 (8,3 %)
z neposrednim vodjo	3,7	3,8	-0,1 (1,6 %)
s sodelavci	3,8	4,3	-0,5 (8,3 %)
z delom	4,3	4,2	+0,1 (1,6 %)
s stalnostjo zaposlitve	3,9	4,6	-0,7 (11,6 %)
	3,4	3,6	-0,2 (3,3 %)

Nivo osebnega zadovoljstva zaposlenih vendar kaže na nekoliko bolj optimistično podobo »stanja duha« med zaposlenimi. Povprečna ocena vseh enajstih dimenzij merjenja osebnega zadovoljstva zaposlenih (na lestvici od 1 do 6) se je iz 3,6 pri OK 2007 znižala na 3,4 v OK 2011, kar predstavlja slabe 4 %. Torej se zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji ni

⁹ Tudi v našem primeru lestvice niso uravnotežene!

tako poslabšalo v primerjavi s tem, kako zaznavajo neposredno okolje v organizaciji. To dejstvo si lahko razlagamo tako, da je stopnja kritičnosti do dogajanja v organizaciji (dimenzije organizacijske klime) višja od stopnje kritičnosti zaznavanja lastnega zadovoljstva zaposlenih oziroma zaposleni so bolj kritični do organizacije in dogajanja v organizaciji kot do lastnega zadovoljstva znotraj iste organizacije.

Žal pa si s pridobljenimi podatki organizacije težko konkretno pomagajo, razen v primeru, če bi bil izdelan konkreten akcijski načrt kontinuiranega pozitivnega spreminjanja najslabše ocenjenih dimenzij ter določeni konkretni nosilci aktivnosti in postavljeni optimalni roki. Ker pa se v obeh primerih povprečna ocena nahaja znotraj odgovora »niti da – niti ne«, čeprav je pri organizacijski klimi ocena nekoliko bližja oceni »zadovoljen«, velikih upov, da se bodo začele izvajati ustrezne spremembe, ni bilo zaznati.

Vendar lahko z veliko gotovostjo trdimo, da se na področju zaznavanja »notranjega komuniciranja« ni zgodilo nič posebnega, saj je povprečna ocena pri obeh raziskavah enaka. Pri dimenziji »notranji odnosi« in »vodenje« se je vendar zgodil korak nazaj - povprečna ocena za »notranje odnose« se je znižala za 22 %, povprečna ocena za dimenzijo »vodenje« pa za 12 %. Pri tem ne smemo zanemariti, da imajo vodje na vseh nivojih vodenja organizacije neposreden in bistven vpliva na obe dimenziji in se pri obeh dimenzijah, po mnenju anketiranih, niso izkazali.

6.3 Sestanki delovnih skupin

Pri zdajšnji raziskavi glede trditve, ki se nanašajo na področje »sestankov« ugotavljamo, da se vodje v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da imajo vsi udeleženci sestanka možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje ($\mu = 6,5$). S trditvama, da od sodelavcev pričakujejo dobro pripravljenost za sestanek in da so prepričani, da redni delovni sestanki prispevajo k boljši komunikaciji med sodelavci, se vodje večinoma strinjajo ($\mu = 5,6$). Najnižjo povprečno oceno oziroma, da se le deloma ne strinjajo s trditvijo ($\mu = 3,0$), pa so anketiranci namenili trditvi, da so sestanki večinoma izguba časa. Očitno se vodje težko izognejo mnenju, da gre za »neproduktivne sestanke«, pa čeprav so sami zadolženi za pripravi in izvedbo delovnih sestankov skupine. Glede na pridobljene rezultate ostaja prepričanje, da že med vodji ne obstaja visoka stopnja soglasja, kaj sploh s sestanki počenjati in kako to obliko neposredne komunikacije izrabiti za učinkovitejše delo skupine. Premik na tem področju je zagotovo naloga, ki jo morajo opraviti vodje, saj imajo tako pooblastila kot tudi odgovornosti za učinkovito delo svoje skupine. Iz povprečne ocene trditve, da skupine izvajajo sestanke mesečno ($\mu = 4,8$), kar pomeni, da se večinoma strinjajo s trditvijo, je možno sklepati, da sestanki skupine vendarle niso redni oziroma se ne izvajajo vsak mesec. Glede na povprečno oceno trditve, da na sestankih, ki jih vodijo, sodelavci mnogokrat želijo razpravljati o problematiki, ki ni na dnevnem redu ($\mu = 3,9$), kar pomeni, da se niti da – niti ne strinjajo s trditvijo. Očitno je še kako prisotno določeno nelagodje med vodji, ki pa bi vendarle morali

poskrbeti za kakovostno pripravljene in izpeljane sestanke delovnih skupin. Sklepamo lahko, da vodje ne obvladujejo članov svoje skupine, ki imajo več vprašanj kot vodje odgovorov. Gre za še en dokaz, da se možnost neposredne komunikacije, ki jo ponujajo redni sestanki, ne uporablja v pravšnji meri v izbrani organizaciji.

Preglednica 7: Sestanki

Trditve glede »sestankov«	N	Min	Max	μ	Stand. odklon
Na sestankih, ki jih vodim, sodelavci mnogokrat želijo razpravljati o problematiki, ki ni na dnevnem redu.	60	1	7	3,9	1,72
Od sodelavcev pričakujem, da pridejo na redni mesečni sestanek vedno dobro pripravljene.	60	2	7	5,6	1,38
Sestanki v našem podjetju so izguba časa.	60	1	6	3,0	1,50
Prepričan sem, da redni delovni sestanki prispevajo k boljši komunikaciji med sodelavci.	60	1	7	5,6	1,36
Sestanke s skupino, ki mi je zaupana, izvajam vsak mesec.	60	1	7	4,8	1,95
Vsi udeleženci sestanka imajo možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje.	60	2	7	6,5	0,98
Delovni sestanki omogočajo sprotno reševanje problemov.	60	1	7	5,4	1,57

6.4 Odnosi

Pri trditvah, ki se nanašajo na področje odnosov, smo dobili zanimive ugotovitve. Trditvi, da vodje od sodelavcev zahtevajo, da se do gostov obnašajo vsaj tako dobro kot oni in da sodelavci vedo, da bodo vodje svoje kompetence (znanja, veščine ...) nesebično delil z njimi ($\mu = 6,0$), sta najbolj ocenjeni. Z obema se vodje v povprečju zelo strinjajo. Ravno tako so visoko ocenili trditev, da negativne govornice poskušajo utišati s pravimi informacijami ($\mu = 5,8$), kar pomeni, da so ravno tako zelo blizu oceni »zelo se strinjam«. Najmanj se vodje strinjajo s trditvijo, da če jih sodelavci razjezijo, potem natančno vedo, da čez zamero ne gredo z lahkoto ($\mu = 2,1$), kar pomeni, da se vidijo kot zelo dojemljive in odprte za dialog s sodelavci. Trditev, da od sodelavcev zahtevajo brezpogojno sprejemanje pohval in kritik, so ocenili s povprečno oceno ($\mu = 3,3$), kar pomeni, da se le deloma ne strinjajo s trditvijo. Po drugi strani pa so trditev, da sodelavci nikoli ne pozabijo na njihov osebni praznik (rojstni dan), v povprečju ocenili tako, da se niti da - niti ne strinjajo ($\mu = 4,1$), kar kaže, da med podrejenimi sodelavci vendarle ne uživajo ravno visokega ugleda. Tudi tukaj se nam ponuja dvom v iskrenost odgovorov, čeprav povprečne ocene kažejo, da se vodje vendarle zavedajo pomena dobrih medsebojnih odnosov in da imajo pri ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov oni sami (vodje) pomembno vlogo. Mogoče je razumeti tudi, da vodje niso nagnjeni k enostranskemu ukazovanju. Vodenje z »lastnim vzorom« je pomembno zavedanje vsakega vodje in tega dejstva se vodje, ki so sodelovali v naši raziskavi, vendarle ne zavedajo. Na

področju prenašanja kompetenc (znanj, veščin ...) na sodelavce oziroma uveljavitev razvojno-mentorskega stila vodenja bo nujno potrebno storiti korak k ohranjanju uspešnosti izbrane organizacije in njene storitvene dejavnosti.

Preglednica 8: Odnosi

Trditve glede »odnosov«	N	Min	Max	μ	Stand. odklon
Od sodelavcev zahtevam, da se do gostov obnašajo vsaj tako dobro kot jaz.	60	1	7	6,0	1,38
Od sodelavcev zahtevam, da brez razprave sprejmejo moje pohvale in kritike dela posameznikov.	60	1	7	3,3	1,99
Če me sodelavci razjezijo, potem natančno vedo, da čez zamero ne grem z lahkoto.	60	1	7	2,1	1,56
Sodelavci vedo, da bom svoje kompetence (znanja, veščine ...) nesebično delil z njimi.	60	1	7	6,0	1,06
Sodelavci nikoli ne pozabijo na moj rojstni dan.	60	1	7	4,1	1,87
Negativne govorice poskušam utišati s pravimi informacijami.	60	1	7	5,8	1,03

6.5 Komuniciranje

Komunikacija je poglavito orodje in najučinkovitejši instrument, ki ga vodje imajo na razpolago pri vodenju zaposlenih. Še zlasti je velikega pomena t. i. osebna komunikacija, za katero obstaja veliko priložnosti, in če se smotrno uporabi, lahko da pomembne uspehe odnosom med posameznikoma in na nivoju cele skupine. Res pa je, da živimo v času, ko je direktne osebne komunikacije vedno manj in se le-ta nadomešča z najnovejšimi oblikami, ki jih je prinesel razvoj sodobne informatike. Žal pa osebnega kontakta in direktne izmenjave najpomembnejših informacij ne more nadomestiti nobena tehnologija.

Na temo neposrednega komuniciranja vodij z zaposlenimi so bila v izbrani organizaciji izvedena številna izobraževanja v obliki delavnic, kje s bili vodje postavljeni v igranje vlog, ki se nanašajo na specifične situacije. Istočasno pa je bila fluktuacija med samimi vodji izredno nizka, kar pomeni, da se na izobraževanjih pridobljena znanja, veščine, spretnosti, osebnostne lastnosti, vedenja... niso ravno uspešno uveljavljala v vsakodnevni praksi vodenja.

Preglednica 9: Komunikacija

Trditve glede »komuniciranja«	N	Min	Max	μ	Stand. odklon
V našem podjetju prevladuje ukazovalni odnos oziroma ukazovalna komunikacija.	60	1	7	4,0	1,64
Moji razlagi uspešnosti skupine se sodelavci upirajo, čeprav pogosto brez konkretnih argumentov.	59	1	6	3,2	1,44
Če slišim neuradno informacijo o dogajanju v podjetju, skušam čim prej preveriti, za kaj v resnici gre.	60	1	7	5,2	1,34
Podpiram vse rešitve, ki izboljšajo pretok informacij, ki so pomembne za delo.	60	3	7	6,4	0,80
Če me podrejeni sodelavci vprašajo po informacijah, ki jih nimam, se potrudim in pridobim pričakovane informacije ter jih o tem obvestim.	60	3	7	6,2	0,87
Nesporazume, ki nastanejo med sodelavci in mano, hitro ugotovimo in razrešimo.	60	3	7	5,7	1,04
Podrejeni mi brez zadržkov povedo, ali se z mojimi zahtevami strinjajo ali ne.	58	2	7	5,1	1,22
Moji nadrejeni mi ne prisluhnejo, ko želim kaj povedati.	59	1	6	2,9	1,63
Sodelavci me cenijo kot dobrega komunikatorja.	60	2	7	5,1	1,08
Sem pristaš argumentiranega pogovora o problemih.	59	1	7	6,2	0,99
Imam dovolj pravih informacij, da lahko dobro opravljam svoje zadolžitve.	60	1	7	5,2	1,40
O dogajanjih v drugih delih našega podjetja dobimo pravočasne in prave informacije.	60	1	6	3,3	1,49
Vodje v našem podjetju se pogovarjamo sproščeno in enakovredno.	59	1	7	4,6	1,62

Pri komunikaciji so se anketirani vodje najbolj strinjali s trditvami, da podpirajo vse rešitve, ki izboljšajo pretok informacij, ki so pomembne za delo ($\mu = 6,4$), če jih podrejeni sodelavci vprašajo po informacijah, ki jih nimajo, se potrudijo in jih pridobijo, sodelavce pa o tem obvestijo ($\mu = 6,2$) ter da so pristaši argumentiranega pogovora o problemih ($\mu = 6,2$). Vse tri povprečne ocene pomenijo, da se z njimi zelo strinjajo. Na drugi strani pa se v povprečju le deloma ne strinjajo s trditvama, da jim nadrejeni ne prisluhnejo, ko imajo kaj povedati ($\mu = 2,9$) in da se njihovi razlagi uspešnosti skupine sodelavci upirajo, čeprav pogosto brez konkretnih argumentov ($\mu = 3,2$). Očitno sodelavci pričakujejo jasnejše in natančnejše razlage, ko gre za razumevanje, vrednotenje in nasploh dojetje pojma delovna uspešnost.

Pri najvišjih povprečnih ocenah vodij je zaslediti pomen komuniciranja s sodelavci, čeprav je pri komunikaciji vodij z njihovimi nadrejenimi zaslediti priložnost za izboljševanje odnosa. Vodje so očitno zelo kritični tudi do trditve, da jih njihovi sodelavci cenijo kot dobre komunikatorje ($\mu = 5,1$), kar pomeni, da se večinoma strinjajo. Očitno ostaja nelagodje, ko gre za videnje in dožemanje njihovih komunikacijskih spretnosti. Po drugi strani pa je možno iz povprečne ocene za trditve razumeti, da vodje razpolagajo s pravimi informacijami, da lahko dobro opravljajo svoje zadolžitve ($\mu = 5,2$), kar pomeni, da se s trditvijo večinoma strinjajo, da vodje s svojo stopnjo informiranosti, ki je pomembna za izvajanje zaupanih jim nalog, niso ravno navdušeni. To pomeni, da bi bilo potrebno na celotni hierarhiji vodenja poiskati izboljšave, ki bi okrepile pretok pravih in za uspešnost posameznikov pomembnih informacij na nivoju celotne organizacije. Na to ukazuje tudi povprečna ocena za trditev, da v organizaciji prevladuje ukazovalni odnos oziroma ukazovalna komunikacija ($\mu = 4,0$), kar pomeni, da se s trditvijo niti strinjajo, niti ne strinjajo. Gre za to, da prevladuje prepričanje na srednjem nivoju vodenja, od koder izhajajo anketirani vodje, da v njihovem primeru veljajo uravnovešeni principi komuniciranja, med tem pa z višjih nivojev prevladuje ukazovalna komunikacija. Očitno ni enakomerne kritičnosti do lastnega dela in dela nadrejenih vodij. Vodje so v povprečju kritični tudi do dostopnosti informacij o dogajanju v drugih delih organizacije. Trditev, da o dogajanju v drugih delih podjetja prejemajo pravočasne in prave informacije, so v povprečju slabo ocenili ($\mu = 3,3$), kar pomeni, da se s trditvijo deloma ne strinjajo. Tudi v tem primeru je razvidno, da so do početja drugih veliko bolj kritični kot do lastnega početja.

Vsekakor bi se morali najodgovornejši za vodenje poslovnih procesov v izbrani organizaciji aktivneje vključiti v iskanje izhoda iz obstoječega stanja. Storitvena dejavnost je vendarle specifična dejavnost, ki terja večje vlaganje v čim boljše medsebojne odnose, kjer prevladujeta visoka stopnja zaupanja in medsebojnega sodelovanja pri doseganju pričakovanih rezultatov oziroma dogovorjenih ciljev. Pa še to: pri raziskavah organizacijske klime med zaposlenimi v letu 2007 in 2011 je povprečna ocena dimenzije »komuniciranje« ostala nespremenjena, kar kaže, da zaposleni vendarle kritično doživljajo vodje in njihovo početje. Pri dimenzijah notranji odnosi in vodenje je zaznati precejšnje znižanje (22 in 12 %). Pri dimenziji zadovoljstvo z vodjo pa se je povprečna ocena zadovoljstva z neposrednim vodjo nekoliko znižala (iz 3,8 v letu 2007 na 3,7 v letu 2011). Iz navedenega lahko sklepamo, da se samopodoba vodij bistveno razlikuje od ocene, ki so jim jo namenili zaposleni.

6.6 Vodenje

Vodje se strinjajo, da od sodelavcev zahtevajo doslednost pri delu, saj je povprečna ocena za to trditev zelo visoka ($\mu = 6,1$) in je najvišja v sklopu trditev, ki se nanašajo na vodenja. Podobno menijo vodje za trditvi, da so pošteni in odkriti in da jim podrejeni sodelavci zato zaupajo ($\mu = 6$) in da pri vsakodnevnem vodenju ravnajo v skladu z vizijo in strategijo podjetja ($\mu = 5,9$), kar pomeni, da se s trditvijo v povprečju zelo strinjajo.

O naravi vodenja v izbrani organizaciji lahko sklepamo tudi na podlagi povprečne ocene za trditev, da v primeru, ko niso pozorni sodelavci, kljub natančnim navodilom delajo vsak po svoje ($\mu = 3,7$), kar je v našem sistemu vrednotenja najbližje oceni »niti da – niti ne«. Očitno je, da se tudi to dogaja, kar je za storitveno dejavnost zelo slabo. V storitveni dejavnosti se to ne bi smelo dogajati, saj je nemogoče nadzirati zaposlene pri vsakem koraku. Ravno tako je zanimiva povprečna ocena anketirancev v trditvi, da sodelavci vedo, da bo vodja upošteval njihove kritike in predloge na račun lastnega stila vodenja ter da jih bo upošteval ($\mu = 5,7$), kar pomeni, da se vodje večinoma strinjajo s to trditvijo. Gre za razkorak med oceno, da ob manjši pozornosti in ne izvajanju kontrole zaposleni vendarle ravnajo po svoje – ne glede na navodila – po drugi strani pa vendarle vodje akceptirajo kritiko na račun lastnega vodenja. Gre za razkorak v dojetanju in upoštevanju obeh vidikov: vidik vodje in njegove dojemljivosti kritike na račun lastnega stila vodenja in vidik zaposlenih, ki ob pomanjkanju nadzora nad izvajanjem dela delujejo vsak po svoje, čeprav so navodila, kako je potrebno delati, očitno jasna. Tudi v tem primeru gre za različno dojetanje sebe in drugih, čeprav je potrebno delo podrejenih ocenjevati v luči lastnega vodenja. Nedvomno bi se vodje morali vprašati, kaj je narobe z mojim načinom vodenja, da delo ne poteka tako, kot bi moralo? Po drugi strani pa vodje menijo, da niso imeli priložnosti sodelovati pri kreaciji strateških ciljev organizacije, kar je razvidno iz povprečne ocene za trditev, da jim je bila dana priložnost sodelovati pri oblikovanju vizije in strategije podjetja ($\mu = 3,4$). S to trditvijo se vodje očitno ne strinjajo, kar pomeni, da niso imeli priložnosti aktivno sodelovati pri nastanku strateških ciljev. Pri drugi trditvi, ki pravi, da pri vsakodnevnem vodenju ravnajo v skladu z vizijo in strategijo podjetja, pa so namenili povprečno oceno ($\mu = 5,6$), kar pomeni, da se s trditvijo večinoma strinjajo. Gre za razkorak; ocenjujejo, da niso imeli priložnosti sodelovanja pri oblikovanju temeljnih ciljev organizacije, po drugi strani pa se pri vsakodnevnem delu ravnajo v skladu s temi cilji? Če v tem kontekstu za razumevanje samega vodenja vključimo pridobljene rezultate za zavzetost vodij pri delu oziroma, katere stopnje zavzetosti pri delu so izpričali anketiranci, postaja razumevanje omenjenih ocen še bolj problematično. Pri tako nizkem deležu aktivno zavzetih vodij (18 %) je težko sprejeti resničnost podatka, da ravnajo v skladu z vizijo in strategijo organizacije. Očitno gre za poseben problem, ki ga bo morala organizacija razrešiti.

Zanimivi sta tudi oceni za trditvi, da imajo nadrejeni do njih aroganten odnos in jim niti ne prisluhnejo ($\mu = 2,3$), kar pomeni, da se anketiranci »večinoma ne strinjajo« in na drugi strani, da njihovi vodje pomembne informacije o poslovanju zadržijo zase ($\mu = 4,0$), kar pomeni, da se sodelujoči vodje v povprečju »niti strinjajo – niti ne strinjajo«. Po eni strani je možno sklepati, da svojih nadrejenih ne doživljajo kot arogantne vodje, čeprav po drugi strani menijo, da pomembne informacije, ki bi lahko koristile k uspešnejšemu opravljanju dela, ti isti voditelji vendarle zadržijo zase. Glede na delež »nezavzetih« in »aktivno nezavzetih« (po 41 % v vsaki kategoriji) vodij v izbrani organizaciji vendarle gre iskati vzroke tudi v pristopu, komunikaciji in nasploh stilu vodenja teh, operativnih vodij od strani njihovih nadrejenih. Priložnosti vodij v izbrani organizaciji se kažejo na področju povišanja zaupanja in

sodelovanja, kar je razvidno iz povprečne ocene za trditev »če nisem pozoren, podrejeni sodelavci kljub natančnim navodilom delajo vsak po svoje« ($\mu = 3,7$). Iz tega lahko sklepamo, da sodelavci delajo vendarle po navodilih, če pa ni stalne kontrole, začnejo delati »vsak po svoje«. Lahko bi sklepali, da je stopnja nezaupanja precejšnja, kar je težava celotnega sistema vodenja v organizaciji. Če v tem kontekstu upoštevamo povprečno oceno za trditev, da jim vodstvo podjetja posreduje informacije na razumljiv način ($\mu = 4,3$), kar pomeni oceno med »niti da – niti ne« in »večinoma se strinjam«, potem je veliko lažje razumeti tezo o precejšnji stopnji nezaupanja v organizaciji.

Preglednica 10: Vodenje

Trditve glede »vodenja«	N	Min	Max	μ	Stand. odklon
Dana mi je bila priložnost sodelovati pri oblikovanju vizije in strategije podjetja.	60	1	7	3,4	2,02
Vodstvo podjetja nam posreduje informacije na razumljiv način.	60	1	6	4,3	1,28
Verjamem le uradnim informacijam o dogajanju v podjetju.	60	1	7	5,1	1,56
Ker sem pošten in odkrit, mi podrejeni sodelavci zaupajo.	60	4	7	6,0	0,78
Od sodelavcev zahtevam doslednost v odnosu do dela.	60	4	7	6,1	0,79
Če nisem pozoren, podrejeni sodelavci kljub natančnim navodilom delajo vsak po svoje.	60	1	6	3,7	1,62
Pomembne informacije o poslovanju nadrejeni zadržijo zase.	60	1	7	4,0	1,82
Pri vsakodnevnem vodenju ravnam v skladu z vizijo in strategijo podjetja.	60	2	7	5,6	1,07
Moji nadrejeni imajo do mene aroganten odnos in mi niti ne prisluhnejo.	60	1	6	2,3	1,58
Če ne morem ugoditi kakšni zahtevi zaposlenih, jim strpno in temeljito razložim razloge za to.	60	3	7	5,9	0,86
Podrejeni sodelavci vedo, kako in na kakšen način me spraviti v slabo voljo in užaljenost.	60	1	6	3,0	1,53
Motijo me (na živce mi gredo) sodelavci, ki se izogibajo delu, ki bi ga morali kontinuirano opravljati.	60	3	7	5,9	1,03
Od sodelavcev zahtevam, da brez ugovaranja uresničijo moje odločitve.	60	1	6	3,9	1,46
Sodelavci vedo, da bom njihove predloge in kritike na račun mojega vodenja sprejel in upošteval.	60	3	7	5,7	0,96

Vodenje zaposlenih in delovnih procesov nasploh je še kako pomembna kategorija, saj je od stila vodenja (načrtovanje, organiziranje, motiviranje in kontroliranje) odvisno, kako bodo zaposleni videli in doživljali organizacijo kot celoto. Najvišji povprečni oceni so vodje namenili trditvi, da od sodelavcev zahtevajo doslednost v odnosu do dela ($\mu=6,1$) in da jim sodelavci zaupajo, ker so pošteni in odkriti ($\mu=6,0$). Trditvi, da pri vsakdanjem delu ravnajo v

skladu z vizijo in strategijo organizacije, so namenili povprečno oceno 5,6. Najnižjo povprečno oceno pa so vodje namenili trditvi, da imajo njihovi nadrejeni (do njih samih) aroganten odnos in jim niti ne prisluhnejo ($\mu=2,3$). To seveda pomeni, da se s tako trditvijo večinoma ne strinjajo. V tem primeru ni možno zagotovo trditi, da se iz trditve izhajajoče prakse v vsakdanjem delu ne pojavljajo. Po drugi strani, če vzamemo rezultate OK 2007 in OK 2011, ki se nanašajo na samo vodenje, pa vidimo, da se je stopnja zadovoljstva zaposlenih z neposrednim vodjo vendarle znižala (iz povprečne ocene iz leta 2007, ko je znašala 3,8, na 3,7 v letu 2011). Sama dimenzija vodenja pa je v istem obdobju doživela padec povprečne ocene iz 3,4 na 2,8. Na temelju teh podatkov vendarle lahko sklepamo, da sta se tako zadovoljstvo z neposrednim vodjo kot zadovoljstvo z vodenjem nasploh v času od 2007 do 2011 znižali. Najvišjemu vodstvu organizacije, ki se resnici na ljubo nenehno zamenjuje in zaradi česar težko govorimo o kontinuiranem procesu, vendarle pridobljeni rezultati dajejo jasno sporočilo; nekaj je potrebno storiti, če želi organizacija na daljši rok dosegati uspešnost. Hkrati je to jasno sporočilo tudi srednjim oziroma operativnim vodjem, da morajo dobro analizirati vzroke, ki so pripeljali do obstoječega stanja ter se dogovoriti za nove pristope, ki bodo organizacijo popeljali na pot doseganja uspehov, kot so bili pred časom. Že to, da se vztraja na sedanjem stanju, pomeni neizogibno zaostajanje za neposredno in posredno konkurenco, ki jo je v našem okolju veliko.

Vodenje oziroma stil vodenja, ki se ga za delo z zaposlenimi poslužujejo vodje pri vsakdanjem delu z zaposlenimi, ima neposreden učinek tako na spreminjajoči se tip psihološke pogodbe posameznikov kot tudi na njihovo stopnjo zavzetosti. Zato je individualizacija vodenja nujna in zahteva veliko znanja, veščin, sposobnosti ... skratka kompetentnosti neposrednih vodij.

6.7 Zavzetost zaposlenih in stopnje zavzetosti

Zavzetost zaposlenih nasploh delimo na tri poglobitne stopnje, čeprav nekateri avtorji (Mihalič, 2007) navajajo še vsaj šest vmesnih oziroma kombiniranih stopenj. V našem primeru smo se odločili za merjenje zgolj treh poglobitnih stopenj zavzetosti.

1. *»aktivno zavzeti«* so tisti, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s temeljnimi vrednotami in nasploh poslanstvom organizacije, so zaupljivi in vedno pripravljeni na inovacije, ki bodo še dodatno izboljšale konkurenčnost organizacije;
2. *»nezavzeti«* so tisti, ki so »delno odsotni« in delo opravijo relativno korektno in v tolikšni meri, kot morajo; lahko bi celo rekli, da v delo vložijo čas, energije pa ne!
3. *»aktivno nezavzeti«* so tisti, ki lastno nezadovoljstvo aktivno širijo med drugimi zaposlenimi, podcenjujejo delo »aktivno zavzetih« in popolnoma zavestno škodijo organizaciji z negativnim vplivom na organizacijsko klimo oziroma na zaposlene in stranke.

V našem primeru smo stopnje zavzetosti vodij ugotavljali s pomočjo vprašalnika, ki vsebuje dvanajst (12) trditev, in sicer na lestvici od 1 do 7. Gre za vprašalnik, ki ga Gallupovi raziskovalci že leta uporabljajo pri raziskavah na mednarodnem nivoju. Sešteli smo število točk vsakega anketiranca ter izračunali povprečno vrednost, ki nam je omogočila razvrstitev vodij v stopnje oziroma kategorijo zavzetosti. V spodnji tabeli so prikazani rezultati raziskave glede stopenj zavzetosti vodij v izbrani organizaciji.

Preglednica 11: Zavzetost

Trditve glede »zavzetosti«	N	Min	Max	(μ)	Stand. odklon
Vem, kaj se pričakuje od mene.	60	2	7	5,4	1,13
Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	60	2	7	4,9	1,13
Pri delu imam praktično vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši.	60	1	7	4,6	1,49
V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	60	1	7	3,5	2,13
Moj vodja me upošteva kot osebo.	60	1	7	5,4	1,32
Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	60	1	6	3,0	1,55
Moje mnenje šteje in se upošteva.	60	2	7	4,6	1,34
Poslanstvo našega podjetja reflektira, kako pomembno je moje delo.	60	1	7	4,2	1,52
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	60	1	7	4,6	1,36
Moj najboljši prijatelj je iz službe.	60	1	7	2,8	2,08
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	60	1	7	2,6	2,09
V zadnjih šestih mesecih sem imel priložnosti za učenje in razvoj.	60	1	7	3,3	1,90

Preglednica 12: Stopnja zavzetosti vodij

Kategorije zavzetosti	Stopnje zavzetosti Povprečna vrednost	Število vodij	Delež vodij
Aktivno zavzeti	nad 5,1	10	18 %
Nezavzeti	pod 5,1 do 3,8	25	41 %
Aktivno nezavzeti	pod 3,8	25	41 %
	Skupaj	60	100 %

Zagotovo je zanimiva struktura zavzetosti vodij, ki so sodelovali v naši raziskavi. Kar četrtna vodij (41 %) izkazuje nezavzetost in aktivno nezavzetost, delež tistih, ki izkazujejo aktivno zavzetost, pa je za več kot sto odstotkov manjši od tistih, ki izkazujejo nezavzetost in aktivno nezavzetost (18 %). Že ta razmerja nas navajajo na sklep, da imajo v organizaciji velike

težave z vodenjem nasploh, saj smo to ugotavljali že pri kategorijah vodenje, odnosi in komunikacija.

Vprašani vodje se najbolj strinjajo s trditvama, da vedo, kaj se od njih pričakuje in da jih njihovi nadrejeni upoštevajo kot osebo ($\mu = 5,4$). Ne strinjajo se s trditvama, da so se v zadnjih šestih mesecih pogovarjali z njimi o njihovem razvoju in napredku ($\mu = 2,6$) ter da je njihov najboljši prijatelj iz službe ($\mu = 2,8$). Glede na pridobljene podatke lahko ugotovimo, da je v izbrani organizaciji 18 % vodij izrazilo stopnjo »aktivne zavzetosti«, po 41 % vodij pa je izrazilo »nezavzetost« in »aktivno nezavzetost. Da gre za zelo perečo težavo v izbrani organizaciji, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, kaže ugotovitev, da se več kot 80 % vodij izkazuje za »nezavzete« in »aktivno nezavzete«. Najboljšo ponazoritev vedenja vodij z različnimi stopnjami zavzetosti ponazarja naslednja prispevka, ki jo je v članku »Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?« zapisal Gruban, ko pravi, če si lahko predstavljamo »da bi bilo neko nogometno moštvo lahko uspešno, če pa sta le dva igralca goreče zavzeta za zmago, sedmim je vseeno, kakšen bo izid, dva med njimi pa igrata celo za nasprotno moštvo in zabijata avtogole!« (Gruban, 2010). Kakšna bo nadaljnja usoda organizacije, je moč razbrati tudi iz ugotovljenih deležev stopenj zavzetosti vodij, ki neposredno vodijo in s tem krojijo podobo jutrišnjega dne?!

6.8 Psihološke pogodbe

Psihološka pogodba predstavlja seznam tistega, kar pričakujemo, da bomo dali od sebe in tistega, kar pričakujemo, da bomo dobili od organizacije, s katero smo sklenili tudi formalno pogodbo o zaposlitvi. Pričakovanja obeh strani vedno pomembno vplivajo na prihodnje odnose (Gruban 2006). Pri psiholoških pogodbah, ki predstavljajo vsebine (nezapisanega in neformalnega) dogovora med zaposlenimi in organizacijo, ločimo tri temeljne tipe:

1. *Identifikacijska psihološka pogodba* nastane takrat, kadar so vrednote posameznika skladne z vrednotami organizacije. Z ustreznim vodenjem, vključevanjem v odločanje in predvsem z vključevanjem v uresničevanje vizije podjetja se sodelavec s podjetjem identificira in bo pripravljen storiti vse, da se podjetje čim prej vrne na zeleno vejo.
2. *Kalkulacijska psihološka pogodba* nastane takrat, kadar zaposleni natančno ve, zakaj je sklenil pogodbo z organizacijo in da je takšna zaposlitev zanj (trenutno) najboljša izbira. Prepričan je, da se mu to trenutno najbolj splača!
3. Zaposleni na *normativni ali prisilni psihološki pogodbi* so iz nekega razloga, ki ni nujno objektivni, prepričani, da se ne morejo zaposliti nikjer drugje. So torej ujeti in nimajo, ali pa ne vidijo izhoda. Skrbi jih, da bodo izgubili službo, saj si ne predstavljajo, da jo lahko dobijo kje drugje.

Pri raziskovanju psiholoških pogodb smo uporabili vprašalnik (Mihalič 2007, 36 – 38), ki ponuja trditve s katerimi se anketiranci povsem strinjajo (popolnoma velja), le delno strinjajo (delno velja) in sploh ne strinjajo (sploh velja). Na osnovi pridobljenih podatkov smo

pridobili deleže vodij, ki izkazujejo identifikacijsko ali emocionalno psihološko pogodbo, kalkulatивно ali normativno psihološko pogodbo.

Preglednica 13: Psihološke pogodbe vodij v izbrani organizaciji (rezultati)

Trditve glede »psiholoških pogodb«	Popolnoma velja (%)	Delno velja (%)	Sploh ne velja (%)
Čutim, da sem v organizaciji dolžan ostati.	20,0	28,3	51,7
Menim, da sem samoiniciativen.	21,7		78,3
Visoko plačilo za delo me močno motivira.	50,0	45,0	5,0
Čutim odgovornost za svoje delo v organizaciji.		6,7	93,3
Popolnoma sledim viziji, politiki in ciljem organizacije.		35,0	65,0
Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.	6,7	93,3	
Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren sam.	5,0	50,0	45,0
Moj prispevek organizaciji je zelo pomemben.	5,0	30,0	65,0
Na spremembe se hitro prilagajam.	65,0	35,0	
Vedno si želim izboljšati svoj položaj.	50,0	50,0	
Menim, da sem drzen in prodoren.	66,7	3,3	30,0
Čutim, da živim in delam z organizacijo.	3,3	38,3	58,3
Pogosto dvomim o lastnih sposobnostih.	63,3	3,3	33,3
Cilji organizacije so tudi moji cilji.	8,3	53,3	38,3
Svojemu delodajalcu sem lojalen.		88,3	11,7
Izobraževanje mi je zelo pomembno.	26,7		73,3
Čutim zelo močno povezanost z organizacijo.	3,3	58,3	38,3
Redno podajam predloge, ideje in zamisli za izboljšave.	50,0	1,7	48,3
Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.		85,0	15,0
Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.		38,3	61,7
Problemi organizacije so tudi moji problemi.	1,7	46,7	51,7
Izjemno močno si želim napredovati.	30,0	70,0	
Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.	1,7	83,3	15,0
Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.	3,3	20,0	76,7
Menim, da sem zelo tekmovalen.	13,3	86,7	
Vedno vztrajam na poti do cilja.	25,0		75,0
Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.	11,7	46,7	41,7
Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.	25,0		75,0
Ponosen sem na svoje mesto v organizaciji.	3,3	66,7	30,0
Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.	3,3	48,3	48,3
Stalno me je strah, da bom naredil napako.	53,3	1,7	45,0
Hvaležen sem za svoje delovno mesto.	5,1	62,7	32,2
Pripravljen sem na velika vlaganja naporov.	25,0	1,7	73,3
Službo menjam vsaj na vsakih pet let.	3,3	96,7	
Trditve glede »psiholoških pogodb«	Popolnoma velja (%)	Delno velja (%)	Sploh ne velja (%)

Popolnoma zaupam svojim sodelavcem.	5,0	13,3	81,7
Za organizacijo mi ni žal energije in časa.	5,1	39,0	55,9
Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.	51,7	31,7	16,7
Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv.	71,7	5,0	23,3
Zaupam neposrednemu vodji.	10,0	46,7	43,3
Čutim ponos ob uspehih organizacije.	3,3	75,0	21,7
Želim si zelo hiter karierni razvoj.	15,0	85,0	
Pohvala me vedno izjemno motivira.	6,7	25,0	68,3
V odličnih pogojih sem tudi sam odličen.	71,7	28,3	
Čutim, da mi sodelavci sledijo.	58,3	1,7	40,0
Nadrejeni imajo name velik vpliv.	20,0	20,0	60,0
Nikoli ne bi odšel iz organizacije.	35,0	15,0	50,0
V odnosih s sodelavci sem nepristranski.	66,1	33,9	
Stalno učenje mi je izjemno pomembno.	26,7	1,7	71,7
Potrebujem vedno nove in nove izzive.	41,7	3,3	55,0
Strah me je, da bom prejel odpoved.	21,7	46,7	31,7
Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.		74,6	25,4
Rad imam stalne in hitre spremembe.	26,7	73,3	
Sposoben sem v trenutku oditi iz organizacije.	15,0	85,0	
Težko prenašam poraz in neuspeh.	63,3	18,3	18,3
Strah me je zamenjati delodajalca.	21,7	20,0	58,3
Kar je dobro za druge, je dobro tudi zame.	31,7	13,3	55,0

Vir: Mihalič 2007, 36 – 38.

Iz pridobljenih podatkov naše raziskave ugotavljamo, da ima med anketiranimi vodji izbrane organizacije kar polovica oziroma 30 vodij normativno oziroma prisilno psihološko pogodbo, štirideset odstotkov ali 24 vodij izkazuje identifikacijsko in 10 odstotkov oziroma 6 vodij izkazuje kalkulatивно psihološko pogodbo.

Preglednica 14: Psihološke pogodbe vodij

Tip psihološke pogodbe	N	Delež
identifikacijska	24	40,0
kalkulativna	6	10,0
normativna	30	50,0
	60	100,0

Med trditve, ki so jim anketiranci ovrednotili, da za njih »popolnoma veljajo« izstopa trditev, da so nezamenljivi, saj se je kar 71,7 % vodij tako opredelilo. Dve tretjini (66,7 %) jih meni, da so drzni in prodorni, čeprav skoraj enak delež (63,7 %) včasih dvomi v lastne sposobnosti. Zanimiva je delitev med tiste, ki redno dajejo predloge in zamisli za izboljšave; 50 % jih trdi, da to za njih velja, druga skromna polovica oziroma 48,3 % pa trdi, da za njih to sploh ne velja! Glede prepričanja, ali jim sodelavci sledijo, je ravno tako zanimiva porazdelitev; skoraj

slabi dve tretjini (58,3 %) jih meni, da za njih to velja, in kar 40 % jih meni, da za njih to sploh ne velja. Glede prilagajanja spremembam jih več kot dve tretjini (65 %) meni, da za njih to velja. Pri trditvi, ali jim sodelavci sledijo, je 58,3 % menilo, da jim sledijo in kar 40 % vodij je menilo, da za njih to sploh ne velja. Gre za kontradiktorna videnja, ki veliko povedo ravno o vodjih in njihovi naravnosti.

Med trditvami, ki so ovrednotene tako, da za sodelujoče vodje »sploh ne veljajo«, izstopajo naslednje trditve: samoiniciativnost ne velja za več kot dve tretjini (78,3 %) anketiranih vodij, odgovornosti za lastno delo v organizaciji ne čuti kar 93,3 %, več kot dve tretjini anketiranih vodij (65 %) ne sledi viziji, strategiji in ciljem organizacije in svoj prispevek k organizaciji ne čuti kot pomemben. Zanimiva je opredelitev sodelujočih vodij o pomembnosti izobraževanja - kar 73,3 % jih smatra, da izobraževanje za njih ni pomembno. Ta odnos pa je težko racionalno komentirati!

Celo več kot polovica (58,3) jih ne čuti, da živi in dela z organizacijo in le za 3,3 % vodij ta trditev popolnoma velja. Ravno tako, kar 65 % sodelujočih meni, da njihov prispevek k organizaciji ni pomemben. Za kar 75 % vodij ne velja prepričanje, da bi se čemu odpovedali v skupno dobro. Na drugi strani pa jih kr 81,7 % ne zaupa sodelavcem. Pohvala izjemno motivira komaj 6,7 % vodij in nima nikakršnega vpliva na kar 68,3 % sodelujočih. Glede vpliva nadrejenih pa jih kar 60 % meni, da to za njih ne velja in komaj petina (20 %) jih meni, da za njih to popolnoma velja. Stalno učenje popolnoma velja za 26,7 % vodij, med tem pa kar za 71,7 % vodij to sploh ne velja. Za uspešnost organizacije se zavzema 3,3 % vodij, petina le delno in za 76,7 % vodij to sploh ne velja.

Med trditvami, ki le delno veljajo za sodelujoče vodje, je potrebno omeniti, da za 88,3 % vodij velja le delna lojalnost delodajalcu, za 83,3 % pa velja, da si le delno želijo aktivno sodelovati s sodelavci! Ponos do svojega dela v izbrani organizaciji velja za 3,3 % vodij in kar za 30 % jih to sploh ne velja. Preostalih 66,7 % vodij pa meni, da za njih ta trditev le delno velja. Komaj 5,1 % jih čuti hvaležnost za svoje delovno mesto, za 62,7 % pa jih to sploh ne velja. Neposrednemu vodji zaupa komaj 10 % sodelujočih, za kar 46,7 % to le delno velja, za preostalih 43,3 % vodij pa to sploh ne velja. Nagrade za uspeh veliko pomenijo le 3,3 % vodij in za po 48, 3 % to sploh ne velja oziroma le delno velja.

Izhajajoč iz navedenih rezultatov sploh ne preseneča ugotovitev o deležih psiholoških pogodb med zaposlenimi vodji, ki so v raziskavi sodelovali. Zastavlja se vprašanje, kaj storiti, da organizacija ne zaide v še večje težave, kot jih trenutno ima. Sam vrhnji management bo moral temeljito analizirati obstoječe stanje, ugotoviti temeljne vzroke in zasnovati pot, po kateri mora kreniti organizacija, če se želi izogniti najhujšemu. Glede na lastniško strukturo (paradržavna sklada in lokalne skupnosti) ter nenehno menjavanje vodstva organizacije ne preseneča očitno zelo slaba situacija med neposrednimi vodji. Ker pa gre za storitveno dejavnost, ki zahteva transparentno vodenje in delovanje vseh zaposlenih, se čas izteka. Odločilne korake je nujno uveljaviti čim prej!

7 Sklepi in ugotovitve

Vsekakor se kažejo zanimiva spoznanja, ki smo jih pridobili skozi testiranje zastavljenih hipotez. Pričakovali smo nekoliko drugačne rezultate in so nas spoznanja vsaj nekoliko nepričakovano presenetila. Poglejmo si jih pobliže.

7.1 Preverjanje hipotez

H1 Med vodji izbrane organizacije pričakujemo, da prevladuje identifikacijska psihološka pogodba.

Preglednica 15: Psihološke pogodbe

Tip psihološke pogodbe	N	Delež
kalkulacijska	6	10,0
normativna	30	50,0
identifikacijska	24	40,0
Skupaj	60	100,0

Prvo domnevo, kljub temu, da smo pričakovali drugačen rezultat, moramo zavriniti, saj se je le 40 % vodij identificiralo z identifikacijsko psihološko pogodbo. Pričakovali smo, da bodo rezultati raziskave pokazali veliko višjo stopnjo poistovetenja vodij z organizacijo. Po pridobljenih rezultatih vidimo, da se le 40 % od 60 vodij, ki so sodelovali v anketi, izkazuje identifikacijsko psihološko pogodbo. Psihološko pogodbo kalkulacijskega pomene izkazujejo 6 vodij oziroma 10 %. Največ, kar 50 % vodij izkazuje normativno ali prisilno psihološko pogodbo. Očitno je, da jim naloge (pristojnosti in odgovornosti) vodje ne predstavljajo niti zadovoljstva, niti izziva.

Rezultati nas napeljujejo na ugotovitev, da je potrebno s sistemom vodenja na operativnem nivoju (v izbrani organizaciji) čim prej storiti odločilne korake.

H2 Stopnja zavzetosti vodij pri delu v izbrani organizaciji se statistično značilno razlikuje glede na tip psihološke pogodbe vodij.

Preglednica 16: Tip psihološke pogodbe

Tip psihološke pogodbe	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F	p
kalkulacijska	6	2,6	0,51		
normativna	30	4,1	0,68	12,685	0.000
identifikacijska	24	4,2	0,83		

Najprej smo v sklopu q6 med 56 trditvami sešteli vse odgovore, ki merijo kalkulacijsko, normativno in identifikacijsko psihološko pogodbo. Kalkulacijsko pogodbo ima 10 % vprašanih, normativno 50 %, identifikacijsko pa 40 % vodij.

Stopnjo zavzetosti pri delu smo operacionalizirali tako, da smo vseh dvanajst trditev, ki merijo stopnjo zavzetosti, združili v eno. To smo izračunali tako, da smo sešteli vrednosti vseh spremenljivk, jih delili z njihovim skupnim številom in smo dobili povprečje. Na lestvici od 1 do 7 je med vprašanimi vodji povprečna stopnja zavzetosti do dela 4.

Pri preverjanju druge hipoteze smo uporabili enosmerno analizo variance (angl. One-way ANOVA), s katero preverjamo statistično značilnost razlik med povprečji v več skupinah. Vidimo lahko, da se kažejo statistično značilne razlike med tipi psihološke pogodbe in stopnjo zavzetosti pri delu ($p < 0,05$). Vodje s kalkulacijsko psihološko pogodbo so v povprečju najmanj zavzeti pri delu ($\mu = 2,6$), vodje z normativno in identifikacijsko psihološko pogodbo pa približno enako ($\mu = 4,2$). Zaradi naštetih vzrokov drugo domnevo (hipotezo) sprejmemo.

H3 Delovni staž oziroma delovna doba vodij v izbrani organizaciji statistično značilno vpliva na tip psihološke pogodbe posameznega vodje.

Rezultati raziskave izkazujejo, da obstajajo statistično značilne razlike med posameznimi psihološkimi pogodbami glede na dolžino delovne dobe zaposlenih vodij ($p < 0,05$). Vodje, ki izkazujejo identifikacijsko psihološko pogodbo, imajo v povprečju manj delovne dobe (21 let), kot vodje z normativno (23 let) ali kalkulacijsko (29 let) psihološko pogodbo. To pomeni, da tretjo domnevo lahko potrdimo, kar pomeni, da delovna doba v organizaciji vpliva na tip psihološke pogodbe vodij.

Preglednica 17: Tip psihološke pogodbe in delovni staž

Tip psihološke pogodbe	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	F	p	
Vaša skupna delovna doba (v letih) znaša?	kulacijska	6	28,7	9,89	3,537	0,036*
	normativna	30	22,9	5,68		
	identifikacijska	24	20,9	6,24		

* Povezanost je statistično pomembna pri stopnji 0,05.

Z leti dela na delovnem mestu neposrednih vodij se očitno izgubljata elan in zagnanost pri izvajanju nalog, ki jih vodje s prevzemom vodenja dobijo. Gre za to, da vodje ob prevzemu nalog pridobijo pooblastila in odgovornosti za opravljanje določenih nalog. Popolnoma jasno je dejstvo, da brez pooblastil ni odgovornosti in obratno. Po drugi strani pa se vendar kaže, da brez ustreznega sistema spremljanja, ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti posameznih vodij, ki mora temeljiti na jasnih določilih, kaj vse se od vodij pričakuje, da lahko dobro opravljajo zaupane naloge in s tem ostanejo na teh delovnih mestih. Ker takega sistema v izbrani organizaciji ni, potem ne sme presenetiti ugotovitev, da se zavzetost za uspešno opravljanje dela z leti spreminja. Naš primer to očitno kaže.

Izbrana organizacija bo morala poiskati ustrezne odgovore, kako se spopadati z obstoječim stanjem upada zavzetosti vodij in spreminjanje njihove psihološke pogodbe, ki je vedno manj prijazna do organizacije in organizacijskih ciljev nasploh.

H4 Stopnja zavzetosti zaposlenih vodij v izbrani organizaciji je povezana s stilom komuniciranja.

Pri trditvah, ki merijo stil komuniciranja, smo vrednosti sešteli in delili z njihovim skupnim številom, da smo dobili povprečje za novo spremenljivko komunikacija. Še prej pa smo vrednosti pri treh trditvah obrnili, ker so trditve nikalno oziroma obratno postavljene. Četrto hipotezo smo preverili s Pearsonovim koeficientom korelacije. Rezultati kažejo, da bolj so vodje zavzeti pri delu, bolj imajo obojestransko oziroma odprto komunikacijo s sodelavci ($p < 0,05$). Četrto hipotezo oziroma domnevo zato potrdimo.

Preglednica 18: Stopnja zavzetosti in stil komuniciranja

		Komunikacija	Stopnja zavzetosti
Komunikacija	Pearsonov korelacijski koeficient	1,000	
	Stopnja pomembnosti (p)		
	N	56	
Stopnja zavzetosti	Pearsonov korelacijski koeficient	0,419	1,000
	Stopnja pomembnosti (p)	0,001*	
	N	56	60

* Povezanost je statistično pomembna pri stopnji 0,05.

Potrjena domneva o povezavi stopnje zavzetosti vodij s stilom njihovega komuniciranja nas opozarja, kako pomembno je, da vodje aktivno delajo na izboljšavah lastnega stila komuniciranja. S komunikacijo se vzpostavljajo vsakdanji odnosi in razrešujejo vsakodnevni problemi, ki jih skupno delo v organizaciji prinaša. Ne gre zgolj za dobre namene in želje, ampak je pomembno tudi to, kako znamo določene probleme predstaviti sodelavcem; napačno je namreč ljudi motivirati z razlogi vodje in ne pomisliti na razloge, ki konkretnega človeka motivirajo za boljše delo.

7.2 Pomembnost uspešne komunikacije za uspešno vodenje

Uspešna komunikacija se kaže kot temeljna predpostavka ne le sprejemljivega ampak tudi uspešnega odnosa med vodji in njihovimi sodelavci. Kdor se tega dejstva ne zaveda in skuša sodelavce ustrahovati in s tem uveljavljati le svojo lastno voljo, vsekakor ni pravi vodja in ne bo dosegal uspešnosti na dolgi rok. Bistvo vodenja vsekakor je z drugimi ljudmi dosegati

zastavljene cilje organizacije in da se na tej poti podrejeni sodelavci ne upirajo oziroma, da se pri doseganju le teh čim manj upirajo. Namreč - vodja mora imeti sledilce, če pa jih nima, zagotovo ni in ne more biti uspešen vodja.

8 Povzetki poglavitnih ugotovitev

Analiza pridobljenih podatkov iz raziskave v izbrani organizaciji, ki se nanaša na psihološke pogodbe, stopnje zavzetosti in stile komuniciranja operativnih vodij, nas navaja na pomembne sklepe, saj gre za nova in do sedaj nepoznana dejstva. Ugotovitve smo skušali preoblikovati v konkretne predloge, ki naj bi pripomogli nosilcem najvišjih pooblastil in odgovornosti v izbrani organizaciji pri sprejemanju odločitev, ki bodo obstoječe stanje vendarle spremenile in s tem odprle nove perspektive za razvoj dejavnosti, ki v zadnjem obdobju doživlja bistvene spremembe. Pri tem gre za pomembne premike pri razumevanju ponudbe, ki pri različnih družbenih skupinah doživlja različne interpretacij in vrednotenje nasploh. Tudi država, ki je večinska lastnica izbrane organizacije, se bo morala opredeliti in storiti odločilne korake pri dokončni konsolidaciji obstoječega stanja, saj gre za veliko število relativno dobro plačanih delovnih mest.

8.1 Psihološke pogodbe

Če skušamo strniti ugotovljena stanja in spoznanja, potem vsekakor ne moremo mimo značilnosti, ki izhajajo iz ugotovljenih psiholoških pogodb, stopenj zavzetosti in značilnosti komunikacijskih stilov vodij.

Igre na srečo vsekakor sodijo med storitvene dejavnosti in izbrana organizacija je utemeljena kot posebna storitvena dejavnost. Razpolaga s tipičnimi generičnimi lastnostmi svojih storitev, kot so procesnost, t. i. »neotipljivost« in neobstojnost storitev. Ravno tako razpolaga s t. i. izvedenimi lastnosti, med katere sodijo značilnosti, kot so neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalcem in uporabnikom, participiranje uporabnika v izvajanju storitve itn. (Snoj 1998). Skratka, gre za dejavnost, ki je utemeljena na visoki stopnji zaupanja med izvajalci in uporabniki storitev in v nasprotnem primeru uporabnik zelo hitro zamenja izvajalca. O perspektivah organizacije, ki jo zaradi nezaupanja zapuščajo stranke, se v zadnjem času veliko govori in le malo postori. Zato so značilnosti organizacije z vidika oblik psiholoških pogodb, stopnje zavzetosti vodij in značilnosti njihovega komuniciranja pravnjaka vprašanja za ugotavljanje dejanskega stanja, v katerem se je organizacija znašla.

V našem primeru ugotavljamo, da:

- identifikacijsko psihološko pogodbo ima 24 oziroma 40 % vodij,
- kalkulatивно psihološko pogodbo ima 6 oziroma 10 % in
- normativno ali prisilno psihološko pogodbo ima 30 oziroma 50 % vodij, ki so sodelovali v naši raziskavi.

Če sodimo po pridobljenih rezultatih je očitno struktura psiholoških pogodb nadvse neustrezna in ima vzroke v konkretnih razmerah organizacije. Na daljše obdobje nikakor ni

računati na poslovni uspeh, če se bistveno ne poseže v pridobljeno strukturo psiholoških pogodb. Zato je naloga vrhnjega managementa, da ugotovi temeljne vzroke, ki so pripeljali do sedanjega stanja, poišče in pokaže usmeritev, ki bo organizaciji omogočila ne le preživetje, ampak tudi razvoj in boljšo poslovno uspešnost. Brez posega v strukturo psiholoških pogodb med operativnimi vodji vsekakor ne bo šlo.

Poseben problem strukture psiholoških pogodb anketiranih vodij se izkazuje skozi dejstvo, da ravno oni, torej vodje, imajo neposredna pooblastila za vodenje delovnih procesov. Torej gre za ljudi, ki s svojo neposredno dejavnostjo vplivajo na podrejene zaposlene, da jih morajo prepričati, kako pomembni so ustrezni, standardizirani in zlasti na prijaznosti zasnovani odnosi do gostov. Gre za nabor zapisanih in nezapisanih pravil obnašanj oziroma vedenj, ki jih morajo upoštevati in izvajati vsi zaposleni; v nasprotnem primeru bo delal vsak po svoje in bodo gostje postali povsem nepomembni. Namesto, da bi gostom na vsakem koraku dopovedovali, da jih cenijo, spoštujejo, da so veseli njihovega obiska, se zaradi neustreznega vodenja pričnejo podcenjevanja pomembnosti kakovosti storitev in gostje vedno bolj pogosto zapuščajo organizacijo. Namesto vljudnosti, prijaznosti, spoštovanja in individualnega pristopa do gostov se začneja krizno obdobje, ko se iščejo napake pri drugih in svojih dejanj ne opazijo več. Zato je še kako pomembno, da se na ustrezen način individualizira vodenje vodij z namenom spreminjanja njihove psihološke pogodbe. Le od organizaciji vdanih vodij lahko pričakujemo prave rezultate, ki se bodo sčasoma pokazali na vedenju oziroma obnašanju podrejenih sodelavcev. V nasprotnem primeru pa se delež tistih, ki se s cilji organizacije identificirajo, vedno bolj zmanjšuje, povečuje se delež tistih, ki kalkulirajo in iščejo prve priložnosti, da bi zapustili organizacijo ali pač vztrajajo zgolj in samo zato, da vegetirajo na obstoječem delovnem mestu. Prava pot je torej nadzirana individualizacija vodenja, ki je zasnovana na motiviranju, izobraževanju in pravičnem napredovanju vodij.

Vodje z identifikacijsko psihološko pogodbo potrebujejo konstantno in intenzivno motiviranje in stimuliranje; pohvale, nagrade (nematerialne), priznanja, dodeljevanja višjih stopenj odgovornosti in novi izzivi so pravi pristopi k motiviranju vodij z identifikacijsko psihološko pogodbo. Po navadi gre za inovativne in samoiniciativne vodje, ki za svoje navdušenje in zanos potrebujejo javne pohvale, podporo in zaupanje. Gre za ustvarjalno, odprto in nadvse pozitivno komunikacijo, ne pa za ukazovalno vodenje, ki ne dovoljuje povratnih informacij. Komunikacija naj bo demokratična, vendar naj se ohranja hierarhičnost organizacije. Gre za odprto, iskreno komunikacijo, ki naj omogoča dajanje predlogov, idej, zamisli in prost pretok znanja in drugih kompetenc med vodji. Po drugi strani pa mora biti jasno določeno, kdo, kdaj in kako poroča navzgor in kako in kaj delegira navzdol (Mihalič 2008, 84). Gre za visoko stopnjo participacije, za katero se zavzemajo vodje z identifikacijsko pogodbo. Najučinkovitejši pristop v vodenju za identifikacijski tip psihološke pogodbe je vključevanje v redefinicijo vizije (če se je organizacija odločila za redefinicijo) oziroma intenzivno vključevanje v uresničitev vizije.

Vodje s kalkulatивно psihološko pogodbo niso zahtevni, le njihove temeljne interese in kompetence morajo nadrejeni poznati. Ne gre za široko paleto motivacijskih prejemov, ampak gre za prepoznavanje, zakaj so ti vodje v organizaciji, kje je njihov neposredni interes in kaj je to, kar jih zadržuje, da v organizaciji ostajajo. Če sovpadata interes posameznika in interes organizacije, potem je rešitev na dlani. Po navadi gre za ustrezno plačilo, od posebnih nagrad za izjemne dosežke do bonitet, više osnovne plače itn. Le-to so elementi, ki bodo posameznika motivirali, da bo zavzeto deloval in izvajal naloge, ki so mu všeč same po sebi. Za vodje s kalkulatивно psihološko pogodbo je zaželeno komunikacija, ki enako intenzivno poteka navzgor in navzdol. Gre za komuniciranje, kjer obstaja majhna možnost izkrivljanja informacij in obenem maksimalne možnosti za neprikrito in iskreno izmenjavo podatkov, informacij, stališč pa tudi kompetenc.

Vodje z normativno psihološko pogodbo potrebujejo popolnoma drugačne motivacijske pristope. Gre za vodje, ki so lojalni in hvaležni organizaciji, da lahko v njej opravljajo pomembno delo. Veliko stavijo na socialno varnost, velike izzive, dinamično okolje in hitre spremembe. Vse, kar potrebujejo, je priznanje s strani njihovih nadrejenih in javno priznanje, da jih organizacija potrebuje. Komunikacija, ki ustreza vodjem z normativno psihološko pogodbo, mora biti spodbudna za sporočanje navzgor in pri njih spodbuja in razvija angažiranost, konstruktivnost pri medsebojnem informiranju in podajanju lastnih zamisli za izboljšave in medsebojno prenašanje kompetenc. Gre za vodje, ki potrebujejo nenehno spodbujanje k aktivnejši participaciji in prilagoditvi k uspešnejšemu komuniciranju. Z vodji na kalkulativni psihološki pogodbi za organizacijo lahko nastane zoprna težava, če organizaciji zmanjka možnosti za pogajanje. V času krize se namreč možnosti precej zmanjšajo.

Kratkoročni in dolgoročni cilj najvišjega vodstva v izbrani organizaciji mora postati absolutno povečanje deleža vodij, ki bodo izkazovali identifikacijsko psihološko pogodbo in identificiranje interesov le teh z interesi organizacije. To pomeni, da je potrebno pri snovanju tako vizije, poslanstva, kot tudi strategije razvoja v izbrani organizaciji omogočiti vodjem na vseh nivojih neposredno sodelovanje. Namreč – če posameznik nima nikakršnega vpliva pri snovanju omenjenih dokumentov, potem je izredno težko oziroma skoraj nemogoče pričakovati poistovetenje s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji.

Ravno tako je zelo pomembno uvesti pregledne vendar zelo jasno določene in zahtevane kompetence, ki jih mora imeti posameznik, da lahko zasede delovno mesto vodje na katerem koli nivoju. Prepuščanje kadrovske politike kratkoročnim in posamičnim interesom pomeni uničevanje oziroma odpovedovanje prihodnosti. Raziskovanje na tem področju je nujno potrebno in lahko služi kot podlaga sprejemanju pravih odločitev.

8.2 Stopnje zavzetosti

Pri drugi domnevi smo predvidevali, da »stopnja zavzetosti vodij pri delu v izbrani organizaciji se statistično značilno razlikuje glede na tip psihološke pogodbe vodij« nismo pričakovali tako izoblikovane strukture stopenj zavzetosti vodij. Po obdelavi pridobljenih podatkov smo ugotovili naslednje stanje:

- »aktivno zavzetih« je 10 ali 18 % anketiranih vodij,
- »nezavzetih« je 25 ali 41 % anketiranih vodij in
- »aktivno nezavzetih« je 25 ali 41 % anketiranih vodij.

Skrb vzbujajoče stanje sta vsekakor deleža nezavzetih in aktivno nezavzetih vodij in komaj slaba petina takih, ki izkazujejo aktivno zavzetost. Brez konkretnega ukrepanja se lahko deleža nezavzetih in aktivno nezavzetih povečata. Še zlasti kritično je lahko dejstvo povečevanja aktivno nezavzetih vodij, ki bodo s svojimi aktivnostmi delovali proti organizaciji in njenem ciljem in interesom.

Omenjeno dejstvo nas navaja na sklep, da je nujno potrebno v organizaciji temeljito raziskati vzroke, ki so pripeljali do sedanjega stanja ter sprejeti ustrezno strategijo, kako obstoječe stanje spremeniti v perspektivnejše ozračje. V nasprotnem primeru izbrano organizacijo čakajo težki časi; namesto, da se bo vodstvo organizacije ukvarjalo z iskanjem načinov, kako preživeti in biti uspešna organizacija na dolgi rok, se bo moralo ukvarjati zgolj s preživetjem. Kadrovska slika, ki jo kažejo podatki, navedeni v predlogu Strategije razvoja kadrov, ni spodbudna. Plod (ne)dela in (ne)aktivnosti in (ne)zavzetosti obstoječih operativnih vodij so (ne)aktivni in (ne)zavzeti zaposleni. Ali kot bi rekli s starodavnima spoznanjema: »Kar sejemo, to žanjemo« oziroma »kar iščemo, to najdemo!«

Ali če povzamemo že navedeno domislico, ki jo je glede na raziskave zavzetosti zaposlenih v mednarodnem (EU) prostoru opisal Gruban. Omenjeni avtor se sprašuje, kako naj bo zmagovalna in uspešna ekipa: »če pa sta le dva igralca goreče zavzeta za zmago, sedmim je vseeno, kakšen bo izid, dva med njimi pa igrata celo za nasprotno moštvo in zabijata avtogole« (Gruban 2010). V našem primeru je situacija še veliko slabša: gre za nogometno ekipo, kjer sta ravno tako dva igralca goreče zavzeta za zmago, štirim in pol igralcem je vseeno, kakšen bo izid, štirje in pol igralci pa igrajo za nasprotno moštvo in zabijajo avtogole. Absurdno je pričakovati uspešnost in dolgoročni obstoj moštva, ki ima takšne igralce!

Tega dejstva se mora zavedati vrhnji management, ki mora aktivno prevzeti vsa pooblastila in aktivnosti, če želi spreminjati obstoječe stanja na eni strani in odgovornosti za dosežene rezultate na drugi strani. Odgovornosti za vse, kar se bo z organizacijo dogajalo, pa tako ali tako ne more uiti! Zaposlenim je potrebno prikazati sliko obstoječega stanja brez kakršnihkoli olupšav, nakazati smer poteka dogodkov, če se ne naredijo pravi koraki ter postaviti jasne spremembe (organizacijske, kadrovske itn.), ki so nujne, da bi se izognili najslabšemu možnemu rezultatu za organizacijo.

8.3 Vloga delovne dobe pri stopnji zavzetosti

Rezultati raziskave v izbrani organizaciji nedvomno kažejo, da obstajajo še kako pomembne statistično značilne razlike med posameznimi psihološkimi pogodbami in dolžino delovne dobe vodij. Vodje, ki izkazujejo identifikacijsko psihološko pogodbo, imajo v povprečju manj delovne dobe (21 let), kot vodje z normativno (23 let) ali kalkulacijsko (29 let) psihološko pogodbo. Iz pridobljenih podatkov lahko razberemo, da se psihološka pogodba z leti spreminja in sicer od višje stopnje identificiranja z interesi organizacije k vedno nižji stopnji identificiranja. Lahko bi celo rekli, da se izgublja interes za uspešnost na delovnem mestu vodje, saj očitno vodje ne čutijo nevarnosti, da jih bo zamenjal nekdo, ki se želi dokazati v vlogi vodje in da bodo s tem postavljeni v povsem drugo situacijo.

Ne glede na vsa naštetá dejstva je obstoječi trend upadanja stopnje identificiranja vodij z interesi organizacije potrebno vzeti v resno obravnavo. Pri tem ne smemo pozabiti na pomembne demografske podatke sodelujočih v raziskavi. Kar 71 % ali 42 vodij je moškega spola, 18 ali 28,4 % pa je ženskega spola. 20,3 % ali 12 vodij je imelo manj kot V. stopnjo izobrazbe, 31,5 % ali 19 vodij je imelo srednješolsko izobrazbo, šesto (VI/1 in VI/2) stopnjo je imelo 44,5 ali 27 vodij. Le 2 ali 3,7 % pa je imelo VII. stopnjo izobrazbe. Povprečna starost sodelujočih vodij je bila 45 let, s povprečno dobo voditeljstva, ki je znašala 9 let. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da je relativno malo tistih, ki bi s svojo mladostjo in željo po dokazovanju izstopali.

Kot zanimivost kaže omeniti, da gre za relativno rutinsko delo vodenja na operativnem nivoju in da je zelo malo oziroma skoraj nič možnosti za napredovanje znotraj izbrane informacije. Skozi čas se začenjajo dela in stiki z ljudmi (stalnimi gosti) ponavljati, kar nujno pelje k rutini. Zardi specifičnosti delovnega časa, ki se izvaja po v sistemu 4 : 2 (štiri dni dela in dva dni počitka) ter iz tega izhajajočih težav po vzpostavljanju stikov s prijatelji in znanci izven samega dela, prihaja do druženja večinoma z drugimi ljudmi, ki delajo v podobnem delovnem ritmu. Zaradi omenjenega dejstva se je izgradil poseben stil življenja, ki je nekoliko izoliran od realnih dogajanja v okolju. Prejemki vodij so bili še pred karatnim nadpovprečno visoki, kar je samo potrjevalo prepričanje o posebnem stilu življenja. V zadnjih nekaj letih (po letu 2010) so se zaradi krize v dejavnosti prejemki vodij občutno znižali, kar je vsekakor imelo pomemben vpliv na njihovo stališča do organizacije in njenega položaja nasploh.

Iz navedenih dejstev je možno sklepati, da celotno srednje, operativno vodstvo v izbrani organizaciji potrebuje dobro prevetritev. Zagotovo delovnega mesta operativni vodja ne smejo zasedati tisti, ki s svojim pristopom tako do zaposlenih, kot tudi do gostov ne kažejo posebno aktivno zavzetost, saj v nasprotnem primeru s svojim vedenjem ne predstavljajo vzor zaposlenim in od podrejenih zaposlenih ne morejo zahtevati tistega, kar sami ne izpričujejo. Ravno obratno – zaposleni hitro spoznajo, kaj jim je početi, da jih vodje ne kritizirajo in ne preganjajo zaradi njihovega početja. Ali drugače povedano – zaposleni se začenjajo obnašati z namenom izogibati se konfliktnim situacijam z neposrednimi vodji. S takšno situacijo pa se

nikakor ne more strinjati vrhnji management, ki je dolžan ukrepati. V vrste srednjega oziroma operativnega vodstva je potrebno nenehno dovajati svežo kri in s tem omogočiti napredovanja zaposlenim, ki izkazujejo željo po napredovanju, istočasno pa vodjem na tem nivoju vgraditi stalno spodbudo pa aktivnem delovanju v skladu z interesi organizacije.

8.4 Vodje in stili komuniciranja

Pri analizi dela vprašalnika, ki se nanaša na komuniciranje in nasploh razumevanje pomena komuniciranja pri vodjih, ki so sodelovali v naši raziskavi smo ugotovili, da je stil komuniciranja še kako povezan s stopnjo njihove zavzetosti. In ravno potrjena domneva o povezavi med stopnjo zavzetosti in stilom komuniciranja nas navaja na spoznanje, da je nujno potrebno kontinuirano vztrajati na uveljavljanju odprte, poštene in pravočasne komunikacije na vseh nivojih organizacije. Gre za resnično nujnost in potrebo uveljaviti in nenehno nadzirati, kaj se s komunikacijami v organizacijami dogaja. Uspešna je lahko le tista organizacija, ki ima zavzete vodje, ki se zavzemajo za uspešno komuniciranje v vseh smereh (horizontalno in vertikalno) in ki skušajo na vseh nivojih odpravljati morebitne komunikacijske šum. Tako se vzpostavljajo odprti odnosi sodelovanja, kjer ni mesta tekmovanju, kdo ima bolj prav ali kdo bo koga?

Za uspešno vodenje sta pomembni dve soodvisni predpostavki: na eni strani gre za doseganje zastavljenih ciljev, na drugi pa gre za ohranjanje dobrih in k sodelovanju usmerjenih medsebojnih odnosov med vsemi, ki sodelujejo v delovnem procesu. Vodje so uspešni, če dosegajo zastavljene cilje. Ker pa teh ciljev ne morejo dosegati brez aktivne vloge podrejenih oziroma sodelavcev je še kako pomembno, da k doseganju ciljev pritegnejo sodelavce in sicer na način, da se jim ti pri izvedbi ne upirajo. Zato je pomembno, da pri izvajanju zastavljenih nalog vodje motivirajo podrejene in sicer preko uspešnega in odprtega komuniciranja. Dejstvo je namreč, da brez dobrega sodelovanja ne moremo pričakovati visoke stopnje zaupanja. Ali drugače povedano, visoka stopnja zaupanja omogoča plodno sodelovanje pri doseganju zastavljenih ciljev. In eno in drugo pa lahko vodje dosegajo samo z odprto, jasno in pravočasno komuniciranje z vsemi, ki sodelujejo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Uspešna komunikacija bo dosežena tudi tako, da vodje svoje podrejene privabijo že pri samih oblikovanjih ciljev, da jim omogočijo neposredno sodelovanje pri kreaciji ciljev skupine oziroma organizacije. V primeru skupno dogovorjenih ciljev skupine oziroma organizacije je osebna zavzetost in odgovornost zaposlenih večja. Zaposleni se v tem primeru ne sklicujejo na nerazumevanje, nepoznavanje in neustreznost zadanih ciljev, saj sami sodelujejo pri njihovi kreaciji. Počutijo se vključeni in dajo vse od sebe, da se cilji tudi dosežejo.

Ko pa vodje vztrajajo na zgolj enostranskem informiranju (to pomeni, da niso pripravljeni omogočiti pretok povratnih informacij od zaposlenih navzgor!), potem je logično pričakovati apatijo in zgolj izvrševanje zahtev, ki jih zaposlenim postavljajo vodje. Ker ni omogočen t.i.

feedback se v skupini oziroma organizaciji začnejo uveljavljati »neformalni pogovori« oziroma govorice, ki imajo izrazito razdiralno funkcijo in predstavljajo neposreden povod za začetek nesmiselnega tekmovanja, kdo ima bolj prav oziroma, kdo bo koga (premagal, okrog prenesel itd.). Vodja, ki želi biti uspešen na dolgi rok, si takšnega početja ne sme privoščiti in se mora zavedati, da tovrstno početje pelje v nekoristne in nesmiselne konflikte. V tem primeru izgubljajo vsi – organizacija, vodja in vsi zaposleni.

Stil vodenja v dobršni meri označuje tudi način komuniciranja, ki se ga vodja poslužuje pri svojem vsakodnevem delu. To pomeni, da ima vodja na razpolago široko paleto možnosti in pristopov k izvajanju funkcije vodenja. Gre za jasno določene pristojnosti in odgovornosti vsakega zaposlenega in vsakega vodje in pa načine ozaveščanja le tega pri vsakodnevih aktivnostih. Tako se lahko poslužuje povsem avtoritarnih pristopov, ko je to nujno potrebno in mentorsko razvojnih pristopov, ko želi motivirati zaposlene in jih popeljati k višji stopnji kompetentnosti. Tudi takrat, ko mora zaposlenim sporočiti neprijetno informacijo (o kakovosti dela, o odnosih, o uspešnosti posameznika in skupine ...) vodja ima na izbiro celotno paleto pristopov v komunikacijskem smislu. Lahko tudi kritizira oziroma graja posameznike, vendar vedno brez napadanja na njihovo osebnost – graja in kritizira lahko dejanja, vedenja itd. osebnost posameznikov pa mora ostati izven tega konteksta. Skratka – med vsemi stili vodenja vodja mora izbrati najustrežnejšega in ga uporabiti v skladu z značilnostmi posameznika. V tem primeru govorimo o individualizaciji vodenja, ki predpostavlja, da se vodja temeljito ukvarja s posamezniki in njihovimi lastnostmi in potrebami. To pa ni niti lahko niti enostavno delo. Zato predstavlja komunikacijska kompetentnost eno pomembnejših kompetentnosti pri izbiri dobrih vodij.

Od vodij se pričakuje tudi ustrezna kompetentnost na področju pogajanja in reševanja konfliktnih situacij, ki brez ustrezne komunikacijske kompetentnosti ne moreta biti uspešni. Gre za zavedanje vodij, da niti moralne, niti sploh človeške avtoritete ne morejo doseči z nenehnim napadanjem, ukazovanjem in nasploh obnašanjem, ko želijo zmage zgolj zase. Ravno tako ne bodo uspešni voditelji, če se bodo izogibali soočenju z realnimi problemi ali pa s pristajanjem na nekoristen in nesmiselne kompromise. Isto se dogaja, če skušajo vodje dosežati kompromise z zaposlenimi, vendar računajoč, da bo tisto, kar bodo sami popustili vendar manjše od tistega, kar bodo popustili drugi udeleženci v procesu. V vseh naštetih primerih se zmanjšuje stopnja zaupanja in z njo stopnja sodelovanja. Edina prava pot je vsekakor pot »zmagam – zmagaš«, ki pomeni nenehno odprto in dobronamerno soočenje z realnimi problemi organizacije.

Odrta, pravočasna, jasna in poštena komunikacija je poglavitno orodje vsakega vodje, ki mu omogoča uspešno vodenje posameznikov in celih skupin k skupnemu cilju. Zato je soodvisnost posameznikove zavzetosti in uspešnega komuniciranja velika in obojestranska, kar se kaže tudi v našem primeru. Vodstvene strukture v izbrani organizaciji čaka trdo in dolgotrajno delo, saj z nezavzetimi in slabimi komunikatorji ni obetavnejše prihodnosti.

Priložnosti izboljševanja obstoječega stanja so še kako velike. Potrebo bo odpraviti vse pglavitne vzroke, ki so pripeljali do sedanjega stanja in zastaviti realne - vendar ambiciozne, uresničljive in s pomočjo dobrega komunikacijskega načrta sledljive komunikacijske cilje.

8.5 Razprava in predlogi za izboljšanje obstoječega stanja

Vse dosedanje raziskave, tako stopenj zavzetosti, kot tudi psiholoških pogodb kažejo, da zavzetost zaposlenih popolnoma realno vpliva na poslovne rezultate organizacije, na pripadnost zaposlenih, na njihovo produktivnost in ne nazadnje na pojava, kot sta fluktuacija in absentizem. V metaanalizi¹⁰ so od 1990 Gallupovi raziskovalci s pomočjo - Q12 - vprašalnika izvajali raziskave na populaciji več kot 25 milijonih zaposlenih, v 189 različnih državah in v 69 jezikih (Gallup 2012c).

Dokazano je, da med zavzetostjo zaposlenih na eni in uspešnostjo organizacije na drugi strani obstaja pozitivna korelacija, ki se odraža na višji učinkovitosti, višji produktivnosti, višji gospodarnosti in nasploh višji stopnji identifikacije zaposlenih s cilji in interesi organizacije. Ravno tako je razumljivo, da so lahko zaposleni še kako zadovoljni, kar pa nujno ne pomeni istočasne višje stopnje zavzetosti za delo. Zadovoljstvo zaposlenih tako predstavlja nujni in le prvi korak k višji zavzetosti.

Zavzetost oziroma stopnjo zavzetosti zaposlenih merimo z vprašalnikom (Q12), ki predstavlja dvanajst trditev, s katerimi se posamezni zaposleni strinja oziroma označi stopnjo svojega (ne)strinjanja s posamezno trditvijo. Gre za preizkušen vprašalnik, ki je že velikokrat uporabljen z namenom ugotavljanja stopenj zavzetosti posameznikov. Kot merski instrument se vprašalnik izkazuje kot zanesljiv in konsistenten, kar je bilo ugotovljeno skozi vrsto raziskav. V primeru višje stopnje zavzetosti gre za posebni čustveni odnos posameznika do delovnega okolja, ki ga na specifičen način izraža t. i. psihološka pogodba in s tem neposredna povezanost z interesi in cilji organizacije. V našem primeru smo skušali ugotavljati neposredno povezanost obeh pojmov (stopnje zavzetosti in tipa psihološke pogodbe) z neposredno komunikacijo in odnosom vodij do zaposlenih, ki naj bi jih vodili k zastavljenim ciljem v tipični storitveni dejavnosti. Seveda, namen raziskave je ugotoviti, ali psihološka pogodba vodij predstavlja podlago njihove zavzetosti in uspešnega komuniciranja z zaposlenimi ter kaj je možno postoriti za izboljšanje obstoječega stanja. Pridobljeni rezultati kažejo, da v izbrani organizaciji ne prevladujejo vodje, ki bi izkazovali identifikacijsko psihološko pogodbo, čeprav smo to pričakovali. Iz te ugotovitve izhaja tudi spoznanje, da je stopnja zavzetosti višja pri vodjih, ki izražajo identifikacijsko psihološko pogodbo. Res pa je tudi, da vodje z normativno pogodbo izkazujejo nekoliko višjo stopnjo zavzetosti, vendar od

¹⁰ *Metaanaliza* je posebna oblika statistične analize, v kateri na sistematičen način združujemo rezultate posameznih, med seboj neodvisnih študij. Pravilno izvedena metaanaliza omogoča sistematično spremljanje najnovejših znanstvenih spoznanj, učinkovitejšo izrabo obstoječih podatkov in pomembno prispeva h kakovosti obstoječega znanja o določenem proučevanem fenomenu.

njih ne moremo pričakovati samoiniciativnosti, prodornosti, saj je njihova stopnja samoiniciativnosti in inovativnosti močno odvisna od občutka stabilnosti organizacije in okolja nasploh (Mihalič 2007, 52). Časi v katerih živimo pa so povsem nekaj drugega.

Skozi raziskavo smo ravno tako ugotovili močno soodvisnost zavzetosti vodij in njihove delovne dobe oziroma od časa, ko so prevzeli pooblastila in odgovornosti za vodenje delovnih procesov in zaposlenih. Izkazuje se, da zavzetost vodij z leti upade, saj skoraj dve tretjini vodij ne izkazuje identifikacijske psihološke pogodbe. Tako je moč sklepati, da pomanjkanje motivacijskih vzvodov, ki bi vodje nenehno spodbujalo k višji stopnji zavzetosti in k čim višjemu poenotenju z vizijo, poslanstvom in nasploh strategijo v izbrani organizaciji. Ker z leti zavzetost vodij na srednjem oziroma operativnem nivoju upada, bo moralo vrhnje vodstvo izbrane organizacije poiskati ustrezne rešitve, kako obstoječim trendom spremeniti smer. Da pa je to nujno postoriti pa je razvidno tudi iz spoznanja, da med stopnjo zavzetosti, psihološko pogodbo in stilom komuniciranja obstaja medsebojna soodvisnost.

Zavedati se moramo dejstva, da se le aktivno zavzeti vodje identificirajo z interesi organizacije. Vrhnje vodstvo pa se mora zavedati, da je odgovorno za to, kako najpomembnejše odločitve in informacije potekajo iz vrha organizacije navzdol oziroma, kakšno interno komuniciranje v organizaciji prevladuje (Preglednica 2.2). Torej obstaja neposreden vpliv in odgovornost vrhnjega vodstva na delo in vedenje vodij na srednjem oziroma operativnem nivoju.

Skratka: pred vodji na vseh nivojih izbrane organizacije je zahtevna naloga, ki terja kontinuirano delo, samoizobraževanje ter prilagajanje stila vodenja k psihološki pogodbi in stopnji zavzetosti zaposlenih. V bistvi gre za individualizacijo vodenja na vseh nivojih, kar po drugi strani terja tako lastno angažiranost vodij kot tudi nenehno rast in dvigovanje kompetentnosti. V naši raziskavi je bilo na svojstven način ugotovljeno, da na psihološko pogodbo in stopnjo zavzetosti zaposlenih vplivajo psihološke potrebe in pričakovanja zaposlenih, kot je zagotavljanje strokovnega in osebnega razvoja samih vodij kot posameznikov. Takšna pričakovanja omogočajo, da vodje vedo, kam spadajo in ali so upoštevani in seznanjeni z vizijo in cilji organizacije ter ali so neposredno deležni možnosti (so)vplivati na nastanek in razvoj obojega. Vsekakor se zdi, da je dozorelo spoznanje, da ni mogoče doseči razvoja in rasti samo z večanjem kapitala ali večanjem števila zaposlenih, dodano vrednost iščemo v povečevanju produktivnosti, ki izvira iz inovacijske sposobnosti zaposlenih in učinkovitega ravnanja z njimi. Temeljno vprašanje, ki se pri tem poraja, je, kako doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost. Gruban (2009a) daje vodjem enostavno, vendar učinkovito navodilo: »Jasnost je ključ, prijaznost je način.«

Znotraj vseh treh merjenih kategorij se v izbrani organizaciji pojavljajo precejšnje težave. Pri vodjih na srednjem oziroma operativnem nivoju veljajo uravnovešeni principi komuniciranja, med tem pa v odnosu z višjimi nivoji prevladuje ukazovalna komunikacija. Očitno je namreč, da ni enakomerne kritičnosti do lastnega dela in dela nadrejenih vodij. Vodje so kritični tudi

do dostopnosti informacij o dogajanju v drugih delih organizacije. Po drugi strani se kaže, da so veliko bolj kritični do početja drugih, svojih nadrejenih vodij kot do lastnega početja. Očitno je nujno potrebno opraviti temeljitejšo raziskavo, kako je z internim komuniciranjem v organizaciji nasploh in ali obstoječi kanali delujejo tako, kot se od njih pričakuje. Če so vodje sami relativno zadovoljni z lastnim komuniciranjem s podrejenimi zaposlenimi in nezadovoljni s komuniciranjem z nadrejenimi vodji, potem je resnično potrebno raziskati in poiskati poglobitve vzroke obstoječega stanja. Predvidevamo lahko, da je stanje med zaposlenimi še veliko bolj kritično. Na to dejstvo nas opozarjajo ugotovitve raziskav organizacijske klime v letu 2007 in letu 2011.

Posebno kritična je struktura psiholoških pogodb med vodji: identifikacijsko pogodbo ima 24 ali 40 % vodij, 6 ali 10 % ima kalkulatívno psihološko pogodbo in kar 30 oziroma 50 % od vseh v raziskavi sodelujočih vodij pa izkazuje normativno psihološko pogodbo. Na drugi strani ugotavljamo, da je 10 oziroma 18 % aktivno zavzetih, 25 oziroma 41 % nezavzetih in 25 oziroma 41 % aktivno nezavzetih v raziskavi sodelujočih vodij. Skrb vzbujajoča deleža sta vsekakor delež normativne psihološke pogodbe, ki jo nekateri avtorji imenujejo tudi prisilna psihološka pogodba in delež aktivno nezavzetih, ki s svojim konkretnim obnašanjem delujejo proti interesom organizacije. V obeh primerih lahko pričakujemo neustrezen ali boljše rečeno negativen vpliv na podrejene sodelavce, saj je vpliv takšnih vodij izrazito negativen in je usmerjen proti interesom organizacije. Tudi na tem področju bi bilo potrebno opraviti poglobljeno raziskavo in poiskati ustrezne poti, če je cilj organizacije boljše oziroma uspešnejše poslovanje. Stopnja zavzetosti med vodji je kritična, saj komaj 10 oziroma 18 % vodij izkazuje aktivno zavzetost. Nezavzetih je 25 oziroma 41 % vodij in aktivno nezavzetih pa je prav tako 25 oziroma 41 % v raziskavi sodelujočih vodij. To pomeni, da kar 82 % v raziskavi sodelujoči operativnih vodij izkazuje bodisi nezavzetost ali pa aktivno nezavzetost. Le slaba petina (18 %) vodij se zavzema za cilje organizacije in je pripravljena več postoriti, kot se od njih samih pričakuje. Vsekakor zelo kritična ugotovitev, saj je prehod iz nezavzetosti k aktivni nezavzetosti veliko bolj verjetna kot prehod iz nezavzetosti k aktivni zavzetosti.

8.6 Priporočila izbrani organizaciji

Glede na ugotovljeno stanje psiholoških pogodb, stopenj zavzetosti vodij in njihovo komunikacijsko naravnost, kar naj bi predstavljalo podlago uspešnosti v izbrani organizaciji, najvišjemu in najodgovornejšemu vodstvu priporočamo, da se čim prej angažira in temeljito analizira obstoječe stanje.

Vsekakor bi bilo zelo smiselno izvajati redne obdobje raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Pridobljenim ugotovitvam morajo slediti akcijski načrti, kako se na organiziran način spopasti z najslabše ocenjenimi dimenzijami organizacijske klime in (ne)zadovoljstva zaposlenih. O vseh ugotovitvah je potrebno hitro in pošteno informirati vse

zaposlene, jih povabiti k organiziranemu sodelovanju pri pripravi akcijskih načrtov za izboljšanje ugotovljenega stanja. Vsem nezaželenim praksam in vedenjem se je potrebno upreti in s tem povsem jasno pojasniti, kaj je zaželeno in kaj ni zaželeno v organizaciji.

Priporočljivo je tudi raziskovanje tako zavzetosti zaposlenih in vodij, kot tudi ugotavljanje psiholoških pogodb med zaposlenimi. Izkušnje in ugotovitve Gallupovih raziskovalcev, kot tudi drugih strokovnjakov in znanstvenikov, ki jih vsekakor ni malo, so lahko dobrodošel napotek pri izboljšanju obstoječega stanja v izbrani organizaciji.

Na podlagi večletnega kontinuiranega raziskovanja zavzetosti vseh zaposlenih in še vodij posebej – po vzoru na SIOK raziskave – se bo izkazal neposredni interes vrhnjega vodstva, kar bo zagotovo obrodilo sadove ter se poznalo pri stališčih zaposlenih. Naj ob tem priporočimo pripravo vizije, poslanstva in nasploh strategije doseganja strateških ciljev storitvene organizacije, kar predpostavlja pripravo temeljnih vrednot vodij in zaposlenih nasploh. Pri tem vrhnje vodstvo ne sme pozabiti vključiti vodje in čim širši krog zaposlenih v pripravo omenjenih dokumentov, saj niti najboljše strategije ni moč uresničiti, če se za njo ne zavzemajo zaposleni. Vodje pri tem imajo še kako pomembno nalogo in le aktivno zavzeti voditelji bodo zaposlenim omogočili aktivno sodelovanje pri nastanku in realizaciji strategije in strateških ciljev. Gre namreč za naslednje dejstvo: čim višji delež zaposlenih vodij čuti identifikacijsko psihološko pogodbo in je aktivno zavzetih pri delu, ki jim je zaupano (na podlagi danih pooblastil in pričakovanih odgovornosti vsakega posameznika) višji sta stopnji uspešnosti in učinkovitosti¹¹. Oba pojma pa sta še kako odvisna od temeljnega početja vodij in njihove kompetentnosti, da bi individualizirali vodenje glede na tip psihološke pogodbe, ki jo zaznavajo pri posameznih zaposlenih. S tem pa pridobijo priložnost popeljati posameznika in cele skupine k želenim ciljem, ki si jih je organizacija zastavila.

Pri izdelavi celovitega programa ukrepov za izboljšanje in upravljanje tako organizacijske klime nasploh in zavzetosti zaposlenih priporočamo izbrani organizaciji upoštevanje zlasti naslednjih ukrepov:

- nadgradnje kadrovske dejavnosti in strategije procesov dela z ljudmi (vključno razvoj kadrov, assessment, definiranje algoritma ključni kadri, ključna delovna mesta, ipd.),
- priprava programa razvoj voditeljev in voditeljstva nasploh v organizaciji (šola vodenja, selekcija in razvoj vodij),
- priprava in uveljavitev programa nefinančnih spodbud in motiviranja zaposlenih,
- priprava modela in strategije internega komuniciranja (standardi, orodja, slog komuniciranja...),

¹¹ *Učinkovitost* predstavlja razmerje med izidi delovanja in vložki v delovanje organizacije. Obsega lahko količine ali vrednosti izidov in vložkov – torej proizvodnost (produktivnost) in gospodarnost. Učinkovito delovanje je vsekakor osnova *uspešnosti*, ki predstavlja razmerje med izidi delovanja in zastavljenimi cilji organizacije v nekem določenem obdobju. Ali drugače povedano; *učinkovitost pove, ali organizacija deluje prav, uspešnost pa, ali opravlja pravo dejavnost* (Tavčar 2002, 3).

- priprava in uveljavitev standardov odličnosti pri ravnanju z ljudmi (etični kodeks vodenja...),
- sprejem in afirmacija organizacijskih vrednot vodenja in vedenja vseh zaposlenih v organizaciji in
- izobraževanja vodij (ciljno in motivacijsko vodenje, coaching, upravljanje konfliktov, timsko delo, komuniciranje za zavzetost, nefinančne spodbude in pohvale, motiviranje zaposlenih, strategije ravnanja z ljudmi...).

Vodje lahko dodatno vplivajo na zavzetost zaposlenih z vzpostavitvijo klime odkrite komunikacije, s pomočjo sodelavcem pri razumevanju njihove vloge, z graditvijo medsebojnega zaupanja in sodelovanja, z vključevanja zaposlene pri odločitvah, ki se jih neposredno zadevajo, z izpolnjuje dane obljube, z jasno opredeljenimi pričakovanji od posameznikov in njihove vloge, s priznavanjem sodelavcem njihovih dosežkov itn.

Na večjo zavzetost zaposlenih lahko izbrana organizacija vpliva zlasti z boljšim vodenjem, spodbujanjem inovativne organizacijske kulture nasploh in pozitivno motivacijo zaposlenih.

8.7 Priporočila za nadaljnja - bodoča raziskovanja

Znotraj storitvenih dejavnosti na območju naše države je zagotovo naša raziskava ena od prvih tovrstnih raziskav. V našem primeru smo skušali ugotavljati stanje zgolj na enem segmentu zaposlenih vodij. Še več bi bilo potrebno postoriti na področju raziskovanja med vsem zaposlenimi, saj bi na ta način pridobili pomembne podatke o tem, kako zaposleni vidijo in vrednotijo svoje delo in tudi delo neposrednih in vodij nasploh znotraj organizacije. Zavedajoč se dejstva, da integracija predstavljenih meril zavzetosti in psiholoških pogodb postaja vedno bolj objektivni kazalnik (ne)uspešnosti organizacij, zaradi česar na vseh nivojih raziskovanja priporočamo naslednje:

- letno preverjanje gibanja deležev psiholoških pogodb in stopenj zavzetosti med vsemi zaposlenimi,
- preverjanje merskega inštrumentarija in iskanje najoptimalnejšega načina ugotavljanja stanja med vsemi zaposlenimi in
- seznanjanje zaposlenih z ugotovljenim stanjem in priprava akcijskega načrta, kako obstoječe stanje nenehno izboljševati.

Raziskave se lahko nadaljujejo z istim vprašalnikom, kar bi omogočilo optimalnejšo primerljivost pridobljenih podatkov oziroma ga (vprašalnik) modificirati, če to zahtevajo posamične ugotovitve. Vsekakor pa bo potrebno spreminjati oziroma prilagajati ukrepe glede na pridobljeno sliko stanja v organizaciji. Dodatna in podrobnejša preučitev obstoječega stanja v organizacijah nasploh ter pridobivanje novih spoznanj na področju vodenja, uspešnega komuniciranja itn. ter vpogled v povsem realno dogajanje je še kako potrebno.

Literatura in viri

- Aleksić, Adriana. 2013. [Http://filternet.si/dd/clanki/govorica-telesa-in-neverbalno-komuniciranje/](http://filternet.si/dd/clanki/govorica-telesa-in-neverbalno-komuniciranje/) (14. 8. 2014).
- Bajuk, Irena. 1998. *Žetoni za pohvalo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blacksmith, Nikki in Jim Harter. 2011. *Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs*. [Http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx](http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx) (21. 6. 2013).
- Bovee, Courtland in John Thill. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. 10. Izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
- CIPD 2013. *Employee engagement resource summary*. [Http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx) (20. 7. 2015).
- CIPD Factsheet. 2012. *The Psychological contract*. [Http://www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) (14. 8. 2012).
- Coffman, Curt in Gabriel Gonzales – Molina. 2002. Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential. Review of Public Personnel Administration September 2005 (292-295).
- DeNisi, Angelo in Griffin Ricky. 2005. *Human Resource Management*. Boston: Dreamtech Press.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Doren, Daisy. 2011. *Kaj motivira delavca in kaj mu zgolj prepreči zadovoljstvo pri delu?* [Http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1957&pID=77](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1957&pID=77) (11. 5. 2011).
- Dvir, Taly, Dov Eden, Bruce Avolio in Boas Shamir. 2002. *Impact of transformational leadership on follower development and performance; a field experiment*. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735–745.
- Flaming, John, Curt Coffman in James Harter. 2005. *Manage your human sigma*. *Harvard Business Review*. p 1 – 10.
- Fox, Renata. 2006. *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište.
- Gallup 2013b. *Leaders lead differently when they know what Gallup knows*. [Http://www.gallup.com/strategicconsulting/en-us/main.aspx](http://www.gallup.com/strategicconsulting/en-us/main.aspx) (10. 9 2013).
- Gallup. 2006. *Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*. [Http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx](http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx) (12. 6. 2014).
- Gallup. 2010. *The State of the Global Workplace. A worldwide study of employee*
- Gallup. 2012a. *State of the Global Workplace*. [Http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx](http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx) (12. 3. 2014).
- Gallup. 2012b. *Engagement at work; its effect of performance continues in tough economic times*. [Http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx](http://www.gallup.com/strategicconsulting/161459/engagement-work-effect-performance-continues-tough-economic-times.aspx) (12. 3. 2014).

- Gallup. 2012c. *Q12® Meta Analysis Gallup*. [Http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx](http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx) (20. 9. 2013).
- Gallup. 2013a. *State of the Global Workplace*. [Http://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=State+of+the+Global+Workplace%2C+2013](http://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=State+of+the+Global+Workplace%2C+2013). (8. 10. 2013).
- Grintal, Barbara. 2012. *Znam komunicirati na delovnem mestu*. Ljubljana: GV Založba.
- Gruban, Brane. 2005. *Koncept zavzetosti zaposlenih; inovacija ali imitacija?* *HRM* 3 (9) : 16–24.
- Gruban, Brane. 2006. *Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih*. *HRM* 4 (11): 20-25.
- Gruban, Brane. 2007. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/) (20. 6. 2014).
- Gruban, Brane. 2009a. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/) (20. 6. 2014).
- Gruban, Brane. 2009b. *Cesarjeva nova oblačila ali managerska filozofija?* [Http://www.organizacijsko-vedenje.si/Osebna-zavzetost-zaposlenih.pdf](http://www.organizacijsko-vedenje.si/Osebna-zavzetost-zaposlenih.pdf) (20. 6. 2014).
- Gruban, Brane. 2010. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?*
- Gruban, Brane. 2011. *Motivacija generacije 3.0: Zakaj korenček in palica (ne)učinkujeta?* [Http://www.slideshare.net/Zdruzenje_Manager/brane-gruban-motivacija-30-zakaj-palica-in-korenek-ne-uinkujeta](http://www.slideshare.net/Zdruzenje_Manager/brane-gruban-motivacija-30-zakaj-palica-in-korenek-ne-uinkujeta) (20. 6. 2014).
- Grunig, James in Todd Hunt. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Harter Jams, Frank Schmidt in Emily Killman. 2002. *Employee Engagement and business unit performance: A study of directionality*. Omaha: The Gallup organization.
- Hiam, Alexander. 2003. *Motivational Management inspiring your people for maximum Performance*. New York: Amacom.
- HR Faktor. 2013. *On – line vestnik*. [Http://onnhf.dashofer.si/onn/?query=psiholo%B9ka+pogodba&x=0&y=0§ion=32#offset=0;constraints=type%3A%22cms_article%22](http://onnhf.dashofer.si/onn/?query=psiholo%B9ka+pogodba&x=0&y=0§ion=32#offset=0;constraints=type%3A%22cms_article%22) (14. 8. 2013).
- Flaming, John, Curt Coffman in James Harter. 2005. *Manage your human sigma*. Harvard Bussiness Review. [Http://www.researchgate.net/profile/James_Harter/publication/7715816_Manage_your_human_sigma/links/53e39af10cf2fb74870daafb.pdf](http://www.researchgate.net/profile/James_Harter/publication/7715816_Manage_your_human_sigma/links/53e39af10cf2fb74870daafb.pdf) (23.10. 2013).
- Izbrana organizacija. 2002. *Ekonomska podlaga nove družbene pogodbe med podjetjem in Republiko Slovenijo*. Interno gradivo, Izbrana organizacija.
- Izbrana organizacija. 2013. *Strategija razvoja kadrov - predlog*. Interno gradivo, izbrana organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kos, Blaž. 2007. *Učinkovita komunikacija*. <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>. (12. 8. 2014).
- Kos, Damjan, Breda Butala, Suzana Jarc, Boris Kramberger in Radomir Vučković. 2010. *Zdravstveni absentizem v Sloveniji : zbornik primerov iz prakse14 slovenskih podjetij*. Ljubljana : Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

- Kosi, Tatjana in Andreja Rom. 2009. *Poslovno komuniciranje: učbenik*. Ljubljana: CIP.
- Kotler, Phillip in Gary Armstrong. 1999. *Principles of marketing*. London: Prentice Hall.
- Kotler, Phillip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana : GV Založba.
- Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko. 2004. *Stili in načini uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Kružić, Dejan in Jelena Čuveljak. 2012. *Stečajni plan – zadnja u nizu kriznih strategija za preživljavanje insolventnih korporacija*. Mostar: Ekonomski fakultet sveučilišta u Mostaru.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Ravnanje s človeškimi viri*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Little, Beverly in Philip Little. 2006. *Employee engagement: conceptual issues*. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. ABI/INFORM Global.
- Macey, William in Benjamin Schneider. 2008. *Engaged in engagement*. Maryland: Valtera Corporation and University of Maryland.
- Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli in Michael Leiter. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje: Učbenik za učinkovitost in uspešnost*. Ljubljana: Jutro.
- Moj Mentor. 2009. *Ali je učinkovito vodenje res povezano z uspešnostjo podjetja?* [Http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.htm](http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.htm) (5. 6. 2013).
- Motivator. 2014. *Odnosi z javnostmi – PR*. [Http://www.motivator-potencialov.si/delavnice-2/pr/odnosi-z-javnostmi-pr/](http://www.motivator-potencialov.si/delavnice-2/pr/odnosi-z-javnostmi-pr/) (3. 12. 2014).
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 2002. *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja v Managementu kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
- Mumel, Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Peloz, Zdenka. 2009. *Komunikacija z uporabniki: učbenik*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Pfajfar, Lea in Miha Škerlavaj. 2013. *Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi*. *HRM* 3 (53) 28–33.
- Rauh, Monika. 2010. *Vzroki in posledice fluktuacije zaposlenih v dejavnosti varovanja*. Magistrska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rode, Nino. 2010. *Merski instrumenti*
[Http://www.fsd.uni-lj.si/mma/2MerskiInstr/2011101815001667/](http://www.fsd.uni-lj.si/mma/2MerskiInstr/2011101815001667/) (3.2.2016)
- Rouse, Michael in Sandra Rouse. 2002. *Business Communications: A culture and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
- Rousseau, Denise in Martin Greller. 1994. *Human resource practices: Administrative contract makers*. *Human Resource Management*. 33: 385-401.

- Rousseau, Denise. 1989. *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rudolf, Renata. 2012. *Govorica barv v poslovnem svetu*. Revija Podjetnik, marec 2012.
- Saks, Alan. 2006. *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology* 21(7). 600–619.
- Schaufeli, Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez in Arnold Bakker. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor Analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 23 (3). 71–92.
- Schien, Edgar. 1965. *Organisational Psychology*. New York: Englewood Cliffs; Schneider, San Francisco: Jossey Bass.
- Sedlaček, Tomaš. 2014. *Ekonomija dobrega in zla. Po sledih človekovega spraševanja od Gilgameša do finančne krize*. Ljubljana: Družina, d. o. o.
- Seijts, Gerard in Dan Crim. 2006. *What engages employees the most or the ten C's of employee*. [Http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=616](http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=616) (18. 10. 2013).
- SIOK. 2014. *OCR Svetovanje in raziskovanje*. <http://www.ocr.si/> (12. junij 2015)
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- SSKJ - *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2014. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Svetlik, Ivan. 2002. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Managementu kadrovskega virov*, ur. Stane Možina, 175-205. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management. Učbenik za podiplomski študij managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Towers, Perrin. 2003. *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. https://www.google.si/?gws_rd=ssl#q=Towers%2C+Perrin.+2003.+Working+Today:+Understanding+what+drives+employee+engagement.+US+Report. (12. 9. 2014).
- Trenholm, Sarah, Arthur Jansen. 2000. *Interpersonal communication, 4th Edition*. Wadsworth: Belmont, CA.
- Vecchio, Robert. 1995. *Organizational Behavior*. Fort Worth: Dryden.
- Verčič, Dejan in Betteke Van Ruler. 2002. *Refleksni komunikacijski management*. Ljubljana: TIP 39/5.
- Wachter, Jan in Patrick Yorio. 2014. *A system of safety management practices and worker*
- White, Miles. 2005 *Cost–Benefit of Well Employees*. *Harvard Business Review*. [Http://hbr.org/2005/12/the-cost-benefit-of-well-employees/](http://hbr.org/2005/12/the-cost-benefit-of-well-employees/) (12. 7. 2014).
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o igrah na srečo.(ZIS). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 106/10 (27. 12. 2010).

Priloga

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred vami je povsem anonimni vprašalnik, ki skuša ugotoviti povezanost komuniciranja in zavzetosti pri delu. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni zgolj in samo v raziskovalne namene – za pripravo magistrskega dela – zato vas prijazno naprošam, da si vzamete nekaj časa in čim bolj iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja.

Za vaš trud in čas se vam iskreno zahvaljujem!

Tomica Dumančič

V Novi Gorici, januar 2014

1. Na lestvici od 1 do 7 (*1 sploh se ne strinjam 2 večinoma se ne strinjam 3 deloma se ne strinjam 4 niti da – niti ne 5, večinoma se strinjam 6 zelo se strinjam 7 popolnoma se strinjam*) ocenite stopnjo vašega strinjanja z navedenimi trditvami:

TRDITVE	7	6	5	4	3	2	1
1. Delovni sestanki omogočajo sprotno reševanje problemov.							
2. Negativne govornice poskušam utišati s pravimi informacijami.							
3. Vsi udeleženci sestanka imajo možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje.							
4. Dana mi je bila priložnost sodelovati pri oblikovanju vizije in strategije podjetja.							
5. Sestanke s skupino, ki mi je zaupana, izvajam vsak mesec.							
6. Vodje v našem podjetju se pogovarjamo sproščeno in enakovredno							
7. O dogajanjih v drugih delih našega podjetja dobimo pravočasne in prave informacije.							
8. Imam dovolj pravih informacij, da lahko dobro opravljam svoje zadolžitve.							
9. Sem pristaš argumentiranega pogovora o problemih.							
10. Vodstvo podjetja nam posreduje informacije na razumljiv način.							
11. Verjamem le uradnim informacijam o dogajanju v podjetju.							
12. Sodelavci me cenijo kot dobrega komunikatorja.							
13. Prepričan sem, da redni delovni sestanki prispevajo k boljši komunikaciji med sodelavci.							
14. Moji nadrejeni mi ne prisluhnejo, ko imam kaj povedati.							
15. Ker sem pošten in odkrit mi podrejeni sodelavci zaupajo.							
16. Od sodelavcev zahtevam doslednost v odnosu do dela.							
17. Podrejeni mi brez zadržkov povedo, ali se z mojimi zahtevami strinjajo ali ne strinjajo.							
18. Če nisem pozoren mi podrejeni sodelavci, kljub natančnim navodilom, delajo vsak po svoje.							
19. Pomembne informacije o poslovanju nadrejeni zadržijo za sebe.							
20. Pri vsakodnevnem vodenju ravnam v skladu z vizijo in strategijo podjetja.							
21. Sestanki v našem podjetju so izguba časa.							
22. Nesporazume, ki nastanejo med sodelavci in mano hitro ugotovimo in razrešimo.							
23. Moji nadrejeni imajo do mene aroganten odnos in mi niti ne prisluhnejo.							
24. Če ne morem ugoditi kakšni zahtevi zaposlenih jim strpno in							

temeljito razložim razloge za to.							
25. Podrejeni sodelavci vedo, kako in na kakšen način me spraviti v slabo voljo in užaljenost.							
26. Motijo me (na živce mi gredo) sodelavci, ki se izogibajo delu, ki bi ga morali kontinuirano opravljati.							
27. Sodelavci nikoli ne pozabijo na moj rojstni dan.							
28. Sodelavci vedo, da bom svoje kompetence (znanja, veščine...) nesebično delil z njimi.							
29. Če me podrejeni sodelavci vprašajo po informacij, ki jih nimam, se potrudim in pridobim pričakovane informacije ter jih o tem obvestim.							
30. Od sodelavcev pričakujem, da pridejo na redni mesečni sestanek vedno dobro pripravljeni.							
31. Če me sodelavci razjezijo – potem natančno vedo, da čez zamero ne grem z lahkoto.							
32. Od sodelavcev zahtevam, da brez ugovarjanja uresničijo moje odločitve.							
33. Podpiram vse rešitve, ki izboljšajo pretok informacij pomembnih za delo.							
34. Če slišim neuradno informacijo o dogajanju v podjetju skušam čim prej preveriti, za kaj v resnici gre.							
35. Na sestankih, ki jih vodim, sodelavci mnogokrat želijo razpravljati o problematiki, ki ni na dnevnem redu.							
36. Moji razlagi uspešnosti skupine se sodelavci upirajo, čeprav pogosto brez konkretnih argumentov.							
37. Od sodelavcev zahtevam, da brez razprave sprejmejo moje pohvale in kritike dela posameznikov.							
38. Sodelavci vedo, da bom njihove predloge in kritike na račun mojega vodenja sprejel in upošteval.							
39. Od sodelavcev zahtevam, da se do gostov obnašajo vsaj tako dobro, kot jaz.							
40. V našem podjetju prevladuje ukazovalni odnos oziroma ukazovalna komunikacija.							

2. Na lestvici od 1 do 7 (*1 sploh se ne strinjam 2 večinoma se ne strinjam 3 deloma se ne strinjam 4 niti da – niti ne 5, večinoma se strinjam 6 zelo se strinjam 7 popolnoma se strinjam*) ocenite stopnjo vašega strinjanja z navedenimi trditvami:

TRDITVE	1	2	3	4	5	6	7
1. Vem, kaj se pričakuje od mene.							
2. Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.							
3. Pri delu imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.							
4. V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.							
5. Moj vodja me upošteva kot osebo.							

6. Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.							
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.							
8. Poslanstvo našega podjetja reflektira, kako pomembno je moje delo.							
9. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.							
10. Moj najboljši prijatelj je iz službe.							
11. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.							
12. V zadnjih šestih mesecih sem imel priložnosti za učenje in razvoj.							

3. Pred vami je še tretji sklop trditvev in vas naprošam, da ocenite ali za vas »povsem veljajo« ali »delno veljajo« ali pa »sploh ne veljajo«:

Trditve	Povsem velja	Delno Velja	Sploh ne velja
1. Čutim, da sem v organizaciji dolžan ostati.			
2. Menim, da sem samoiniciativen.			
3. Visoko plačilo za delo me močno motivira.			
4. Čutim odgovornost za svoje delo v organizaciji.			
5. Povsem sledim viziji, politiki in ciljem organizacije.			
6. Samopotrjujem se preko visokih zaslužkov.			
7. Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren sam.			
8. Moj prispevek organizaciji je zelo pomemben.			
9. Na spremembe se hitro prilagajam.			
10. Vedno si želim izboljšati svoj položaj.			
11. Menim, da sem drzen in prodoren.			
12. Čutim, da živim in delam z organizacijo.			
13. Pogosto dvomim v lastne sposobnosti.			
14. Cilji organizacije so tudi moji cilji.			
15. Svojemu delodajalcu sem lojalen.			
16. Zelo pomembno mi je izobraževanje.			
17. Čutim zelo močno povezanost organizacijo.			
18. Redno podajam predloge, ideje in zamisli za izboljšave.			
19. Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.			

20. Lahko se čemu odpovem v skupno dobro.			
21. Problemi organizacije so tudi moji problemi.			
22. Izjemno močno si želim napredovati.			
23. Želim si aktivnega sodelovanja s sodelavci.			
24. Zelo si prizadevam za uspešnost organizacije.			
25. Menim, da sem zelo tekmovalen.			
26. Vedno vztrajam na poti do cilja.			
27. Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.			
28. Zelo močno si želim doseči želeni rezultat.			
29. Ponosen sem na svoje mesto v organizaciji.			
30. Veliko mi pomenijo nagrade za uspeh.			
31. Stalno me je strah, da bom naredil napako.			
32. Hvaležen sem za svoje delovno mesto.			
33. Pripravljen sem na velika vlaganja naporov.			
34. Službo menjam vsaj na vsakih pet let.			
35. Povsem zaupam svojim sodelavcem.			
36. Za organizacijo mi ni žal energije in časa.			
37. Včasih si želim doseči cilj za vsako ceno.			
38. Menim, da sem v organizaciji nezamenljiv.			
39. Zaupam neposrednemu vodji.			
40. Čutim ponos ob uspehih organizacije.			
41. Želim si zelo hiter karierni razvoj.			
42. Pohvala me vedno izjemno motivira.			
43. V odličnih pogojih sem tudi sam odličen.			
44. Čutim, da mi sodelavci sledijo.			
45. Nadrejeni imajo name velik vpliv.			
46. Nikoli ne bi odšel iz organizacije.			
47. V odnosih s sodelavci sem nepristranski.			
48. Stalno učenje mi je izjemno pomembno.			
49. Potrebujem vedno nove in nove izzive.			
50. Strah me je, da bom prejel odpoved.			

51. Sodelovanje z drugimi mi je zelo pomembno.			
52. Rad imam stalne in hitre spremembe.			
53. Sposoben sem v trenutku oditi iz organizacije.			
54. Težko prenašam poraz in neuspeh.			
55. Strah me je zamenjati delodajalca.			
56. Kar je dobro za druge je dobro tudi zame.			

4. Naprošam vas še za nekaj demografskih podatkov:

a. Zaupajte mi vaš spol:

1. M
2. Ž

b. Vaša skupna delovna doba znaša: _____

c. Vaša delovna doba v podjetju: _____

d. Koliko časa ste že vodja (v letih): _____

e. Vaša dosežena stopnja izobrazbe - v pomoč naj vam bo spodnja razpredelnica –

(obkrožite ustrezno doseženo stopnjo izobrazbe).

1. 5 stopnja – srednješolska izobrazba
2. 6/1 stopnja
3. 6/2 stopnja
4. 7 stopnja
5. 8/1 stopnja
6. 8/2 stopnja

f. Na katerem oddelku opravljate delo vodje:

1. gostinstvo/hotelirstvo
2. IA
3. marketing
4. BP
5. strokovne službe
6. IM

g. Zaupajte nam še vašo starost: _____

Za vaš trud in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Tomica Dumančič

RAVNI IZOBRAZBE PO DOSEDANJIH PROGRAMIH	RAVEN	RAVNI IZOBRAZBE PO NOVIH "BOLONJSKIH" PROGRAMIH
višješolski programi (do 1994)	6/1	
višješolski strokovni programi		
specializacija po višješolskih programih	6/2	visokošolski strokovni (1. bolonjska stopnja)
visokošolski strokovni programi		univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
specializacija po visokošolskih strokovnih programih	7	magisteriji stroke (ZA imenom)
univerzitetni programi		(2. bolonjska stopnja)
specializacija po univerzitetnih programih	8/1	
magisteriji znanosti (PRED imenom)		
doktorati znanosti (PRED imenom)	8/2	doktorati znanosti (PRED imenom) (3. bolonjska stopnja)