

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

ANALIZA POVEZANOSTI DEJAVNIKOV
PSIHOLOŠKE POGODBE NA OSEBNO
ZAVZETOST ZAPOSLENIH V
GOSPODARSKEM PODJETJU –
ŠTUDIJA PRIMERA

VLASTA GROM

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

ANALIZA POVEZANOSTI DEJAVNIKOV
PSIHOLOŠKE POGODBE NA OSEBNO
ZAVZETOST ZAPOSLENIH V
GOSPODARSKEM PODJETJU -
ŠTUDIJA PRIMERA

Vlasta Grom

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Branko Lobnikar

POVZETEK

V prvem delu magistrske naloge predstavljamo teoretično opredelitev psihološke pogodbe, zadovoljstva, zaupanja, uspešnosti, učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih. Aktivna zavzetost zaposlenih zagotavlja večjo delovno in s tem poslovno uspešnost podjetja. Na zavzetost zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Ob pomoči raziskave dokazujemo vpliv dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju. Skozi raziskavo ugotavljamo, da v obravnavanem podjetju na osebno zavzetost zaposlenih vplivajo le nekateri dejavniki posamezne vrste psihološke pogodbe. Potrjujemo, da ima zavzetost zaposlenih dimenzijo merljivosti. K predlaganim aktivnostim za učinkovito upravljanje vedenja zaposlenih vključujemo v naši raziskavi uporabljeno metodologijo in priporočamo ukrepe za povečanje osebne zavzetosti vodij in strokovnih delavcev. Za učinkovitost upravljanja vedenja zaposlenih predlagamo letno evalviranje osebne zavzetosti. Priporočamo, da se v sistem upravljanja vedenja zaposlenih vključi vse zaposlene v podjetju.

Ključne besede: psihološka pogodba, osebna zavzetost, motivatorji, strokovni kader, srednji management

SUMMARY

The first part of the master thesis introduces theoretical definition of the psychological contract, satisfaction, trust, successfulness, efficiency and employee engagement. Active employee engagement ensures higher working and consequently business performance of the company. Several different factors influence employee engagement. With the help of a research we prove that the factors of psychological contract do have influence on the level of personal commitment of employees in a commercial company. The research also determines that in the examined company only certain factors of particular type of psychological contract affect the personal commitment of employees. We confirm that employee engagement has a dimension of measurability. To the suggested activities for effective management of personal commitment of leaders and expert workers we include also the methodology used in our research. For effective management of employee behaviour we suggest evaluation of employee engagement once a year. We recommend that all employees in the company are included in the system of employee behaviour management.

Key words: psychological contract, employee engagement, motivators, expert resources, middle management

UDK: 331.1(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, izr. prof. dr. Branku Lobnikarju, za strokovno pomoč ter usmerjanje pri izdelavi magistrskega dela.

Posebna zahvala gre mojima sinovoma Anžetu in Aljažu, ki sta z razumevanjem spremljala moje delo, me v najhujših trenutkih mojega življenja, ki je sovpadalo z nastajanjem tega dela, tudi spodbujala in bila vir energije.

Hvala tudi mami in očetu za privzgojene vrednote, kot so samozavest, discipliniranost, vztrajnost, ustvarjalnost, delavnost, doslednost, čutnost, pogum in želje po osebni rasti, brez katerih bi bila težko kos zastavljenim ciljem.

Hvala pa tudi vsem prijateljem in sodelavcem, ki verjamejo vame.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev raziskovalnega problema	1
1.2	Namen, cilj in osnovne trditve raziskave	2
1.3	Uporabljene raziskovalne metode	3
1.3.1	Preiskovanci	3
1.3.2	Vrsta raziskave	3
1.3.3	Uporabljene metode.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve naloge	4
1.5	Prispevek k znanosti	4
2	Teoretična izhodišča	7
2.1	Psihološka pogodba	10
2.1.1	Prisilna (normativna) oblika psihološke pogodbe	15
2.1.2	Kalkulativna oblika psihološke pogodbe.....	16
2.1.3	Identifikacijska oblika psihološke pogodbe	19
2.2	Zadovoljstvo, zaupanje in zavzetost zaposlenih.....	21
2.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih	26
2.2.2	Zavzetost zaposlenih.....	32
2.2.3	Zaupanje zaposlenih	35
2.2.4	Uspešnost zaposlenih.....	37
2.2.5	Učinkovitost zaposlenih	39
3	Empirični del	43
3.1	Opis raziskovalne metode.....	43
3.2	Opredelitev vzorca.....	44
3.3	Opis ključnih spremenljivk.....	46
3.4	Opredelitev hipotez.....	50
4	Prikaz rezultatov raziskave in njihova interpretacija	53
4.1	Analiza osebne zavzetosti.....	53
4.2	Faktorska analiza	58
4.3	Statistični testi	59
4.4	Analiza psihološke pogodbe.....	62
4.4.1	Identifikacijska psihološka pogodba	66
4.4.2	Kalkulativna psihološka pogodba.....	67
4.4.3	Prisilna psihološka pogodba	67
4.5	Povezanost osebne zavzetosti, psihološke pogodbe in socialnodemografskih podatkov	69
4.6	Ugotavljanje razlik med skupinami	73

4.7 Preverjanje hipotez	76
5 Razprava in predlogi za prakso	79
5.1 Predlogi za prakso	80
5.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje	82
6 Zaključek.....	85
Literatura	87
Priloge	91

SLIKE

Slika 2.1	Psihološka pogodba	12
Slika 2.2	Matrika zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost.....	24
Slika 2.3	Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih	29
Slika 2.4	Prikaz vpliva organizacijskih, skupinskih in osebnih dejavnikov (ne)zadovoljstva zaposlenih	31
Slika 2.5	Dejavniki uspešne in učinkovite organizacije	41

TABELE

Tabela 3.1	Področje dela	46
Tabela 4.1	Stopnja zavzetosti zaposlenih	53
Tabela 4.2	Primerjava zavzetosti zaposlenih z zavzetostjo v drugih državah.....	54
Tabela 4.3	Opisna statistika zavzetosti za delo	55
Tabela 4.4	Spremenljivke osebne zavzetosti – <i>Skupna statistika</i>	57
Tabela 4.5	Korelacijska matrika spremenljivk osebne zavzetosti.....	58
Tabela 4.6	Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test	59
Tabela 4.7	Komunalitete	60
Tabela 4.8	Celotna pojasnitev variance.....	60
Tabela 4.9	Strukturna matrika	61
Tabela 4.10	Opisna statistika.....	62
Tabela 4.11	Opisna statistika glede identifikacijske psihološke pogodbe	63
Tabela 4.12	Opisna statistika glede kalkulativne psihološke pogodbe	64
Tabela 4.13	Opisna statistika glede prisilne psihološke pogodbe	65
Tabela 4.14	Spremenljivke identifikacijske psihološke pogodbe – <i>Skupna statistika</i>	66
Tabela 4.15	Spremenljivke kalkulativne psihološke pogodbe – <i>Skupna statistika</i>	67
Tabela 4.16	Spremenljivke prisilne psihološke pogodbe – <i>Skupna statistika</i>	67
Tabela 4.17	Opisna statistika za psihološke pogodbe	68
Tabela 4.18	Povezanost psihološke pogodbe in osebne zavzetosti.....	69

Tabela 4.19	Povezanost psihološke pogodbe in socialnodemografskih podatkov.....	71
Tabela 4.20	Povezanost osebne zavzetosti in socialnodemografskih podatkov	72
Tabela 4.21	Povprečne vrednosti za psihološko pogodbo in osebno zavzetost glede na spol	73
Tabela 4.22	T-test med spoloma	74
Tabela 4.23	Povprečne vrednosti za psihološko pogodbo in osebno zavzetost glede na funkcijo	75
Tabela 4.24	T-test med skupinama glede na funkcijo.....	75

1 UVOD

1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Uspeh podjetja je močno odvisen od upravljanja človeških virov. Na področju ravnanja z ljudmi smo v preteklosti veliko govorili in pisali o »triperesni deteljici« 3Z (zadovoljstvo, zaupanje, zavzetost). V tem kontekstu je bilo veliko pozornosti namenjene ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih brez jasnih povezav z delovno uspešnostjo zaposlenih, o zavzetosti pa ni bilo dosti razprav (Gruban 2005). V zadnjem času je prav konceptu zavzetosti zaposlenih (angl. employee engagement) na področju strategij ravnanja z ljudmi namenjenih veliko pozornosti in tudi raziskav. Dejstvo je, da dodano vrednost omogočajo motivirani, inovativni, zavzeti zaposleni in ustrezno ravnanje z njimi ter socialni kapital (interakcije med ljudmi). Vodstvo podjetja se mora zavedati, da se lahko podjetje uspešno razvija le ob pomoči njihovega znanja in znanja vseh zaposlenih v podjetju. Uspešni managerji skrbijo za pripadnost zaposlenih podjetju in jim omogočajo čim lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Raziskave so pokazale, da so zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na podjetje, uspešnejši pri svojem delu kot sodelavci, ki teh vezi ne čutijo. Ob tem ne smemo zanemariti dejstva, da imajo zaposleni pričakovanja od svojega delovnega okolja, da so ta pričakovanja mnogokrat netransparentna, a kljub temu močno vplivajo tudi na njihovo stopnjo zavzetosti (Lipičnik 2002c, 479–482). Ta pričakovanja lahko z enotnim pojmom poimenujemo psihološka pogodba. Bistvo psihološke pogodbe je torej razumevanje odgovornosti zaposlenega v odnosu do družbe ali drugače »lojalnost v zameno za gotovost«. Zato je ključno ohranjanje psihološke in čustvene povezanosti zaposlenih s podjetjem. Osebno zavzetost zato lahko povečujemo z zadovoljevanjem psiholoških potreb in pričakovanj sodelavcev. Zadovoljevanje teh potreb zagotavlja osebni in strokovni razvoj zaposlenih kot posameznikov in zaposlenih kot sodelavcev.

Zavzeti zaposleni so produktivnejši, poveča se dobičkonosnost in tudi obravnava kupcev je na opazno višji ravni. Absentizem¹ in fluktuacija² sta nižja, manj pa je tudi delovnih nesreč. Še več, raziskave empirično dokazujejo, da se poveča inovativnost, večja je celo donosnost na delnico, kvalitetnejša in bolj zdrava je rast organizacij. Številne raziskave potrjujejo visoko stopnjo povezave med zavzetostjo zaposlenih in vlogo, ki jo imajo pri tem vodje. Je torej vodja krivec za nezavzetost zaposlenih? Odgovor na to vprašanje ni preprost. Tudi vodje so samo zaposleni v organizaciji, na njihovo osebno zavzetost delujejo različni dejavniki. Kljub temu pa je največja odgovornost in najtežje breme pri upravljanju zavzetosti prav na vodjih. Vodje morajo zaznati, kateri dejavniki vplivajo na psihološko pripadnost zaposlenih in vpliv le-teh na

¹ Absentizem – odsotnost od dela

² Fluktuacija – menjavanje zaposlitve

osebno zavzetost. Zato je smiselno, da pri ugotavljanju povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih raziskavo omejimo na tiste zaposlene v podjetju, ki imajo možnost v konkretnih delovnih situacijah udeležati politiko podjetja, to pa so strokovni kader in managerji na srednjem nivoju v podjetju.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve raziskave

Raziskovalna naloga izhaja iz predpostavke, da je osebna zavzetost povezana s posameznikovo uspešnostjo in učinkovitostjo. Tisti posamezniki, ki so osebno zavzeti za delo, so tudi bolj produktivni oziroma so bolj koristni za podjetje od tistih, ki so nezavzeti za delo. Raziskava je koncentrirana na strokovni kader in srednji management, kajti prav strokovni kader in srednji management sta tisti ključni dejavnik v podjetju, ki prevedeta dano strategijo v operativno prakso.

V prvem, teoretičnem, delu magistrske naloge smo najprej v povezavi z motiviranostjo in pričakovanji zaposlenih opredelili vrste psiholoških pogodb. V nadaljevanju smo opisali pomen zadovoljstva in zaupanja pri delu zaposlenih, kar tudi vpliva na psihološko pogodbo posameznika. Za podjetje so največja vrednost zaposleni, ki delajo dobro in dosegajo cilje in delo opravijo uspešno in učinkovito. Razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo pojasnjujemo v teoretičnem delu naloge. Do nedavnega se je na področju upravljanja s človeškimi viri veliko pozornosti namenjalo teoriji in praksi spodbujanja zadovoljstva in zaupanja zaposlenih, kar pa ni v neposredni in merljivi korelaciji z delovno uspešnostjo. Raziskave so pokazale, da obstaja pozitivna korelacija med večjo zavzetostjo in poslovnimi rezultati. V raziskovalni nalogi smo zato na osnovi teoretičnih izhodišč opredelili tudi osebno zavzetost zaposlenih.

Drugi, empirični, del magistrske naloge zajema raziskavo, s katero smo poskušali izmeriti osebno zavzetost zaposlenih, ugotoviti, kakšno vrsto psihološke pogodbe imajo, kateri dejavniki vplivajo na vrsto psihološke pogodbe in, nenazadnje, vpliv dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih.

Cilj magistrske naloge je analizirati povezanost dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih za učinkovito izvajanje nalog in za doseganje organizacijsko definiranih ciljev. Če so zavzeti in motivirani zaposleni pomemben ali celo ključen element, ki vpliva na našo konkurenčnost in uspeh na trgu, moramo zagotoviti, da bodo zaposleni v podjetju res zavzeti. Na podlagi rezultatov empirične naloge je zato cilj pripraviti predlog aktivnosti za učinkovito upravljanje vedenja zaposlenih, ki bodo omogočali, da z upoštevanjem dejavnikov psihološke pogodbe zagotavljamo delovno uspešnost in učinkovitost, s tem pa posredno tudi osebno zavzetost zaposlenih za delo. Zavzetost zaposlenih je dobila dimenzijo merljivosti in neposredno povezavo s srednje in dolgoročno finančno uspešnostjo podjetij. Postala je ključen dejavnik konkurenčne prednosti podjetja in njegove uspešnosti.

Predpostavljamo povezanost dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih. Glede na to, da je raziskava omejena na strokovni kader in srednji management, tudi pričakujemo, da prevladujejo zavzeti delavci, in med proučevano populacijo aktivno nezavzetih delavcev ni.

1.3 Uporabljene raziskovalne metode

1.3.1 Preiskovanci

Ciljna populacija so vsi vodje v podjetju (razen predsednika in članov uprave ter področnih direktorjev), ki jih opredeljujemo kot srednji management v podjetju, ter vsi strokovni delavci v podjetju, ki nimajo funkcije vodenja, upravljajo pa s pomembnimi procesi v podjetju, zaposleni na dan priprave seznama preiskovancev, zato vzorčenja znotraj podjetja ne bo.

1.3.2 Vrsta raziskave

Raziskava, ki smo jo izvedli za potrebe magistrske naloge, je empirično neeksperimentalno raziskovanje, metoda za zbiranje podatkov anketni vprašalnik, sestavljen iz treh delov. Z odgovori na prvi del vprašalnika, v katera smo vključili 12 raziskovalnih vprašanj o zavzetosti zaposlenih, bomo izmerili zavzetost zaposlenih.³ Vprašanja so zaprtega tipa, za ocenjevanje bomo uporabili Likertovo lestvico.⁴ Z drugim delom anketnega vprašalnika bomo merili tip in stopnjo dejavnikov psihološke pogodbe. Pri oblikovanju vprašanj smo izhajali iz trditev, ki so značilne za posamezno vrsto psihološke pogodbe, za ocenjevanje pa tudi uporabili Likertovo lestvico. V zadnjem, tretjem, delu vprašalnika pa bomo pridobili socialno-demografske podatke respondentov (spol, starost, status, izobrazbo, poklic, delovno dobo).

1.3.3 Uporabljene metode

V teoretičnem delu smo ob pregledu literature in ob pomoči primerjalne metode povzemali različna teoretična stališča, spoznanja in rezultate drugih avtorjev. V našem izhodišču za raziskovanje bodo socialnodemografski podatki in osebna zavzetost neodvisna, vrsta psihološke pogodbe pa odvisna spremenljivka. Ob pomoči primernih statističnih metod bomo tako ugotavljali, ali osebna zavzetost zaposlenih in/ali socialnodemografski dejavniki (na primer delovna doba, izobrazba) vplivajo na oblikovanje psihološke pogodbe pri posameznem zaposlencu. Pri preverjanju hipoteze

³ Raziskava o zavzetosti zaposlenih poteka pod okriljem raziskovalne in svetovalne organizacije Gallup že več kot 25 let. V tem času so vanjo zajeli že več kot 4,5 milijonov zaposlenih in kar 114 držav z vsega sveta. Vprašalnik o zavzetosti vsebuje 12 vprašanj, iz odgovorov pa lahko razberemo stopnjo zavzetosti zaposlenega.

⁴ Likertovo lestvico uporabimo, kadar želimo ugotoviti, koliko se oseba strinja z neko

»Delovna doba in osebna zavzetost sta med seboj povezani. Delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu so osebno bolj zavzeti kot delavci s krajšo delovno dobo« pa bo osebna zavzetost odvisna spremenljivka, delovna doba pa neodvisna spremenljivka. Hipotezo smo postavili, ker nas je zanimalo, ali dolžina delovne dobe kako vpliva na osebno zavzetost zaposlenih.

Pri analizi podatkov smo uporabili licenčni statistični program SPSS 15.0 for Windows – program za obdelavo podatkov pri družboslovnem raziskovanju. Notranjo skladnost (konsistentnost) vprašalnika smo tam, kjer je to primerno, ugotavljali s Chrombahovim koeficientom alfa.

V nadaljevanju smo preverili raziskovalna vprašanja in hipoteze. Uporabili smo korelacijsko analizo – Pearsonov koeficient za izračun povezanosti med spremenljivkama. Pri analiziranju prvega dela vprašalnika, s katerim smo merili osebno zavzetost zaposlenih, smo ugotovili, da so povezave med spremenljivkami kompleksne, zato smo dodatno v raziskavo vključili faktorsko analizo, ob pomoči katere smo poskušali najti skupne faktorje, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Ocenili smo primernost vzorca za faktorsko analizo. Domneve smo preverili s statističnimi testi. Razlike med posameznimi skupinami pa smo analizirali ob pomoči t-testa.

1.4 Predpostavke in omejitve naloge

Kakovost vsake raziskave je odvisna od pripravljenosti anketiranih za sodelovanje. V raziskavo smo poleg strokovnih delavcev vključili tudi vodstvene delavce. Kljub temu da smo v raziskavo vključili celotno proučevano populacijo v podjetju, lahko sklepamo, da vsi ne bodo želeli sodelovati. Ocenili smo, da bo pravilno izpolnjene anketne vprašalnike vrnilo 80 % celotne populacije. Glavna omejitev raziskave izhaja iz tega, da bo raziskava izvedena v okviru enega podjetja, raziskovalna naloga pa je kvantitativna študija primera, zato rezultatov ne bo mogoče posploševati na splošno populacijo. Ker pa je podjetje del večje skupine, lahko rezultati raziskave služijo kot indikator tudi v drugih podjetjih skupine. Omejitev izhaja tudi iz branže, v kateri deluje podjetje, zato rezultatov ne bo mogoče posploševati zunaj področja industrije produkcije pijač.

1.5 Prispevek k znanosti

Ob pregledu literature smo ugotovili, da tovrstna raziskava na področju industrije produkcije pijač v slovenskem prostoru še ni bila izvedena. Zagotovo lahko trdimo, da v proučevanem podjetju, kot tudi v celotni skupini, katere del je podjetje, tovrstna raziskava še ni bila izvedena. Z rezultati raziskave bomo prikazali stopnjo zavzetosti srednjega managementa in strokovnih delavcev v proučevanem podjetju, kot tudi povezanost dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost le-teh. S predlaganimi

aktivnostmi za učinkovito upravljanje zaposlenih bomo lahko vplivali na delovno uspešnost, učinkovitost in osebno zavzetost zaposlenih.

Glede na podobno strukturo organiziranosti v ostalih podjetjih v skupini, kot tudi podjetij na področju industrije produkcije pijač, bo vprašalnik v obravnavani raziskavi, uporaben tudi za raziskave v njihovem okolju.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Viri konkurenčne prednosti podjetja niso več samo dober izdelek, tehnologija, dostop do trgov in podobno, temveč tudi človeški kapital. Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi količniki, kombiniranimi s procesnimi merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes preprosto ne zadošča več. Kot je že omenjeno, je trajna konkurenčna prednost sodobnega podjetja utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije ne bodo znale same primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti postali konkurenčna prednost tekmecev. Zaposleni postajajo ne le dobavitelji dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za uspešno delo v podjetju je potrebno zaposlene spoštovati, jih izobraževati, sodelovati morajo v upravljanju, za vlaganje kapitala pa jih je potrebno motivirati, saj so motivirani, informirani, zadovoljni, zavzeti in pripadni zaposleni, z dobrimi medsebojnimi odnosi in z možnostjo soodločanja premoženje podjetja in ustvarjajo konkurenčno prednost sodobnega podjetja (Mumel 2008, 31).

Kako motivirati, kakšno motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro uporabljati pri vsakodnevem delu z ljudmi, na kakšen način doseči, da bi delavci delali bolje, več in bili zadovoljni, so vprašanja, s katerimi se srečujejo vodilni v vsakem podjetju. Tako na delovno učinkovitost in uspešnost ter zavzetost pri delu močno vpliva motivacijska struktura posameznika, ki jo sestavljajo različne potrebe: eksistenčne, razvojne in potrebe po stikih (Možina 2002, str. 61).

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo, hotenje po delovanju za zadovoljitev potrebe. Problem motivacije je skratka problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, pa mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 236).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Zelo pomembna je motivacija za delo. Človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zaželeno smer. Vse to pa je proces, ki mu rečemo motiviranje (Lipičnik 1996, 191).

Lipičnik (2002b, 458) med drugim tudi pojasnjuje, da je motivacija naraven proces, ki poteka v osebi, zaradi česar nanjo ni mogoče vplivati neposredno. Nanjo lahko vplivamo le posredno s sprožanjem samega procesa, ki vodi do aktivnosti. Managerjem zato predlaga, da razmišljajo o povzročeni aktivnosti in ne o motivaciji.

Motivacija je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Motivacija kot proces se začne z nezadovoljeno potrebo in poleg faze tenzije vsebuje še ostale faze: to so motiv, vedenje, zadovoljena potreba in odprava tenzije. Motivacija je tesno povezana

z motivi in zahtevo po njihovi uresničitvi. Motivi so središče motivacijskega procesa. Vse potrebe so notranja motivacijska stanja, tako biološke kot psihološko zasnovane, ki v organizmu povzročajo določeno napetost ali tenzijo. Nezadovoljena potreba pomeni stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje. Ko začne potreba delovati, se pojavi težnja po zadovoljevanju potrebe, da bi pomanjkanje nadomestili in uravnovesili. Takrat se usmerimo k objektom, ki omogočajo zadovoljevanje potreb, k ustreznim motivacijskim ciljem. Za managerje v podjetju je pomembno, da opazijo in razumejo potrebe ali motive zaposlenih, ki so v različnih obdobjih življenja različni. Pri tem ne smejo delovati proti njihovim ciljem, interesom in željam, če le-ti niso v nasprotju s cilji podjetja, temveč si morajo prizadevati, da jih v čim večji meri izkoristijo (Treven 2001, 125).

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Spodbude so bistven element motiviranja. Kadar so pozitivne, spodbujajo določeno aktivnost, če pa so negativne, jo ovirajo. Pri spodbujanju motivacije se moramo prepričati, da so zaposleni zmožni opraviti neko delo, prilagoditi delovne obveznosti potrebam posameznikov, jim zagotoviti primerno stimulacijo, predvsem pa jih pohvaliti. Tako jih bomo navdušili za večjo produktivnost in zavzetost pri delu. Spodbujati je možno z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami, ki pozitivno motivirajo, prav tako je pomembno, da uspešnega delavca nagradimo, kar pomeni, da je uresničil oziroma prekoračil zastavljene cilje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 205).

Kdo so zavzeti zaposleni? Tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje. Zavzetost zaposlenih je pripravljenost nadpovprečno angažirati energijo in pripadnost sodelavcev pri vsem, kar počnejo, z namenom dosegati izjemne rezultate. S to dimenzijo organizacijske klime ugotavljajo zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo v združbi in pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. Zanima nas tudi, ali se v združbi ceni dobro opravljeno delo, ali so dobri delovni rezultati pohvaljeni in kako zaposleni dojemajo zahteve glede delovne uspešnosti (Gruban 2006).

Raziskave navajajo šest skupin dejavnikov, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost posameznikov z delom (Svetlik 2002, 177–182):

- plača, dodatki in ugodnosti;
- vsebina dela (zanimivost dela, strokovno napredovanje, uporaba znanja);
- samostojnost pri delu (razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje);
- vodenje in organizacija dela (izrekanje priznanj in pohval, usmerjenost vodij k ljudem);

- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, skupno razreševanje sporov) in
- delovne razmere (majhen telesni napor, majhna verjetnost poškodb).

Pravo olajšanje je, da so na trg prispele številne raziskave svetovno priznanih raziskovalnih inštitutov (McKinsey⁵, Gallup, Ken Blanchard⁶), ki nam s svojimi številkami dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih in posledično zavzetih kupcev s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo. Dejavnik motiviranosti in zavzetosti zaposlenih je dobil dimenzijo merljivosti in neposredno povezavo s srednje in dolgoročno finančno uspešnostjo podjetij. Zavzetost je postala ključen dejavnik uspešnosti podjetja in njegove konkurenčne prednosti. Z merjenjem zavzetosti zaposlenih lahko dobimo neposredno sugestijo za nadaljnji sistematični razvoj zaposlenih in razvoj odnosov s kupci v smer, ki nudi boljše finančne rezultate. Rezultati raziskav povezanosti zavzetih zaposlenih in odličnih poslovnih rezultatov bodo prepričale marsikaterega dvomljivega in k materialnim ter finančnim vprašanjem usmerjenega managerja (Moj mentor 2009a).

V zadnjem času se je v povezavi z motiviranostjo pojavil pojem – psihološka pogodba. Gre za nov motivacijski dejavnik. Beardwell in Holden (2001, 545–547) navajata, da je koncept psihološke pogodbe lahko uporaben pripomoček, ki nam pomaga razumeti odnose med zaposlenimi in nadrejenimi. Psihološka pogodba vpliva na vedenje in pričakovanja zaposlenih. Zaposleni razvijejo določen sklop predstav in predvidevanj o tem, kako dobro ali slabo gre podjetju in kakšne koristi jim zaradi tega pripadajo. Takšen organiziran sklop prepričanj, torej psihološka pogodba, močno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Zaposleni prevzemajo določeno tveganje in negotovost, ki so ju včasih prevzemala podjetja in ne zaposleni (Rousseau in Greller 1994, 391). Tudi če gre za isto zaposlitev, ima vsakdo svojo različico psihološke pogodbe, saj je le-ta odvisna od zaznavanja zaposlenih, na to pa vplivajo vrednote, potrebe, interesi, celo razpoložljive alternativne zaposlitve (Bajuk 1998, 45).

⁵ McKinsey Global Institute (MGI), ustanovljen leta 1990, je raziskovalni oddelek podjetja McKinsey & Company za področje poslovanja in ekonomije. Naloga MGI-ja je pomagati vodilnim v gospodarskih, javnih in socialnih sektorjih, razviti razumevanja evolucije globalne ekonomije in zagotoviti bazo dejstev, ki bo pomagala pri odločanju o ključnih vodstvenih zadevah in usmeritvah. Združuje tri področja: ekonomijo, tehnologijo in upravljanje. Pri svojih raziskavah že skoraj dve desetletji uporablja značilen »mikro-k-makro« pristop in pokriva več kot 20 držav in 30 industrijskih področij.

⁶ Ken Blanchard je globalno, svetovalno-raziskovalno podjetje, ki deluje na področju izboljšanja učinkovitosti posameznika, dviga produktivnosti podjetja in učinkovitosti vodenja. Najbolj poznani so po modelu »Situacijsko vodenje«, ki se kot model vodenja uporablja v različnih oblikah izobraževanj za vodje po celem svetu. Podjetje je med letoma 2003 in 2006, v štirih med seboj ločenih raziskavah, raziskovalo, kaj so tiste ključne točke, ki opredeljujejo uspešnost vodenja danes in v prihodnje.

2.1 Psihološka pogodba

Komuniciranje ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo dožemanje zaposlitvenega odnosa. Zaposleni namreč razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, ki ga imenujemo psihološka pogodba (psychological contract). Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le-ta odvisna od njihovih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ. Psihološko pogodbo oblikujejo tako ekonomski dejavniki (npr. plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski (npr. pomoč in skrb za zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve) (Zupan 2009).

Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Psihološka pogodba nam ponazarja vrsto tako imenovanega psihološkega odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki temelji na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu (Mihalič 2007, 10).

Psihološka pogodba ni nikjer zapisana in tudi ni zakonsko določena. Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in odhodi iz podjetja (menjava zaposlitve). Popolnoma normalno je, da so pričakovanja zaposlenih višja, kot jih zmore delodajalec uresničiti. Pomembno pa je, da se razlike v pričakovanjih med delavci in delodajalci čim bolj zmanjšajo. Če so te razlike velike, je to zelo neugodno za podjetje. Tipično za slovenska podjetja je, da so razlike v pričakovanjih med zaposlenimi in delodajalci velike. Podjetje se mora truditi čim bolj prizemljiti pričakovanja zaposlenih oziroma jih znižati, v nasprotnem primeru bodo konflikti še večji. To lahko dosežemo z obsežnim komuniciranjem in usposabljanjem zaposlenih. Zaposleni morajo biti seznanjeni s stanjem in položajem podjetja. Na ta način si bodo lahko ustvarili realno sliko o podjetju in lažje spremenili svojo miselnost (Zupan 2002, 296–297).

S pogodbo o zaposlitvi vzpostavljamo formalen odnos med delavcem in delodajalcem. V njej so napisane obljube o trajanju delovnega razmerja, nazivu delovnega mesta, plači, pravicah, številu dni dopusta ipd. Pogodba o zaposlitvi pa ne more zajeti vsega, kar je pri zaposlitvi pomembno. Te vrzeli zapolni psihološka pogodba in tako zmanjša nepredvidljivost, ki je pred novo zaposlenim. Psihološka pogodba vsebuje nenapisana pričakovanja delavca in delodajalca o tem, kaj bo komu prinesla zaposlitev. Pričakovanja niso formalno izražena in niso natančno povedana, a močno vplivajo na oblikovanje vzajemnega zaupanja. Od zaposlenega, na primer, delodajalec pričakuje, da bo pošteno delal, varoval ugled podjetja, da bo lojalen, da bo delal več, če bo potrebno, da bo razvijal nove spretnosti in prenavljal stare, da bo imel nove ideje za izboljšave, da bo vključen do sodelavcev in kupcev. Od delodajalca pričakuje delavec plačilo za delo, možnosti za usposabljanje in razvoj, možnosti za

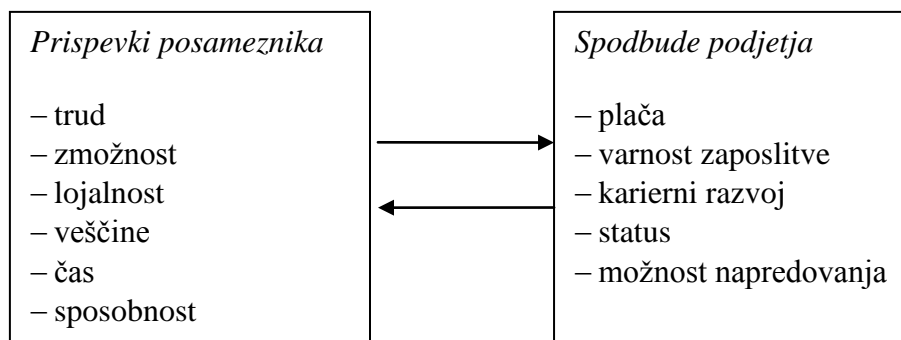
napredovanje, dajanje povratnih informacij o uspešnosti, spoštljiv odnos, drobne pozornosti, priznanja za dobro delo, razumno varnost zaposlitve (Jazbec 2009).

Temeljna razlika med pravno in psihološko pogodbo je v tem, da pravna pogodba predstavlja formalno pogodbo, ki je nujna za sam nastanek pravno poslovnega razmerja med delojemalcem in delodajalcem, medtem ko psihološka pogodba predstavlja neformalno pogodbo, ki je nujna za uspešnost in učinkovitost nastalega razmerja med delodajalcem in delojemalcem. Psihološka pogodba je za uspešnost tako zaposlenega kot delodajalca bistveno pomembnejša od pravne pogodbe, ki jo skleneta. Pravna pogodba predstavlja osnovni predpogoj za vzpostavitev delovnega odnosa in samo sklenitev delovnega razmerja. V tem kontekstu pravne pogodbe ne more in tudi ne sme zamenjati nobena druga oblika pogodbe, vendar pa za natančno definiranje delovnega odnosa sama po sebi ni dovolj. Pravna pogodba namreč ne upošteva mehkega vidika dogovora med zaposlenim in organizacijo ter ne upošteva specifik ene in druge strani (Mihalič 2007, 20–21).

Značilnost sedanjih psiholoških pogodb je, da se povečuje individualizacija odnosa z zaposlenim. Zaradi nestabilnosti zaposlitve so današnje psihološke pogodbe zelo transakcijske. Malo je organizacijske lojalnosti, manj pripravljenosti za dodatno odgovornost, sistem nagrajevanja je usmerjen v kratkoročne rešitve. Dogajajo se spremembe na delovnih mestih: spreminja se narava dela, gre za večjo fleksibilnost; delati je potrebno več z manj ljudmi, delodajalci zmanjšujejo število zaposlenih, nekateri jih tudi odpuščajo; trgi, tehnologija se spreminjajo, kupci so bolj zahtevni, kakovost in standardi storitev se povečujejo. Mladi oblikujejo posebne psihološke pogodbe, ki se kažejo predvsem v tem, da hočejo uživati na delu in zunaj službe, potrebujejo občutek skupnosti in niso zainteresirani za službo za vse življenje. Tudi ne verjamejo, da mu jo delodajalec lahko zagotovi. Seveda ima vsak sodelavec svojo različico psihološke pogodbe, tudi če gre za enako delovno mesto. Na pričakovanja delavca vplivajo njegove vrednote, interesi in druge razpoložljive zaposlitve. Pogosto prevladuje zmotno prepričanje, da pride do prvih obljub na razgovoru v okviru postopka zaposlitve. Pozabljamo pa, da se vzajemna pričakovanja oblikujejo mnogo prej, z javno dostopnimi informacijami. Kandidati za zaposlitev si že pred razgovorom izoblikujejo določena stališča o podjetju, kar je še posebej značilno za večje družbe. Z vidika podjetja je pomembno, da aktivno ustvarja lastno blagovno znamko delodajalca (Jazbec 2009).

V psihološki pogodbi se zaposleni na osnovi sporazumno doseženega dogovora z delodajalcem dogovori o načinu opravljanja del in nalog, možnosti strokovnega in osebnega razvoja v organizaciji, napredovanju ob doseganju pogojev, vključevanju v izobraževanje, izpopolnjevanja in usposabljanja, načinu komuniciranja, spoštljivih odnosih do vseh sodelavcev, skrbi za delovni prostor, načinu načrtovanja in organiziranju lastnega dela, skrbi za ugled organizacije (Boddy 2000).

Slika 2.1 Psihološka pogodba



Vir: Moorhead in Griffin, 1998, 89.

Posamezniki lahko različno koristijo podjetju. Na Sliki 2.1 so prikazani na eni strani prispevki posameznika – delavca in na drugi strani spodbude podjetja ob sklenitvi delovnega razmerja. Delavci prispevajo svoj trud, zmožnosti, sposobnosti, lojalnost, svoje delovne veščine in seveda svoj čas. Podjetje jim v zameno nudi plačo, določeno raven varnosti zaposlitve, različne ugodnosti, možnost kariernega razvoja, status in možnost napredovanja (Moorhead in Griffin 1998, 89).

Če delavec ali podjetje začuti, da je psihološka pogodba kršena, lahko zahteva spremembo le-te. Trevenova (2001, 139) navaja različne načine, s katerimi si zaposleni, ki občuti nepravilnost, v skladu s teorijo pravičnosti, le-to prizadeva zmanjšati. Kadar zaposleni občuti, da je slabše nagrajen kot drugi, zmanjšuje svoje vložke, da bi s tem nadomestil manjšo nagrajenost. Kadar pa občuti, da je nagrajen bolje kot drugi, svoje vložke povečuje, da bi nagrado opravičil. Zaposleni želi tudi izkriviti resničnost o svojih sposobnostih, tako da se preceni, v skrajnem primeru pa zapusti delodajalca.

Tudi Daft in Noe navajata (2001, 92), da kršenje psihološke pogodbe s strani podjetja povzroči negativen učinek na delovno zadovoljstvo delavca, na njegovo zaupanje in njegov namen ostati v podjetju. Bolj bo delavec razmišljal in verjel v prekršeno pogodbo s strani podjetja, verjetneje bo odšel drugam.

Najpomembnejša vloga psiholoških pogodb v organizaciji je, da natančno in transparentno urejajo odnos med organizacijo in zaposlenim. V tem kontekstu ima psihološka pogodba vlogo usklajevanja, kompenziranja in tudi integriranja različnih interesov v namen skupnega interesa, ki bo v dobro tako organizacije kot vsakega posameznika. Ključna vloga psihološke pogodbe je tudi v individualizaciji vodenja, kar pomeni, da management v vsaki situaciji prilagodi način vodenja obliki psihološke pogodbe zaposlenega. Psihološke pogodbe so namreč zelo koristen instrument v vodenju, saj lahko na osnovi analize tovrstnih pogodb pridobimo pomembne informacije o optimalnem načinu vodenja vsakega posameznega sodelavca (Guest 1998, 651).

Nenazadnje pa je vloga psiholoških pogodb pomembna tudi v strateškem pomenu. Uporaba sistema psiholoških pogodb v organizaciji, in s tem upoštevanje oblik psiholoških pogodb zaposlenih pri delu, namreč vpliva na povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in njihove lojalnosti, izboljšuje kvaliteto komuniciranja, vpliva na razvoj spodbudne organizacijske kulture in klime ter splošno izboljšanje medsebojnih odnosov. To pa ima izjemno ugoden vpliv na večjo uspešnost in učinkovitost tako zaposlenih kot timov, kar pa v končni fazi izboljšuje konkurenčnost, profitabilnost in intenzivnejši razvoj podjetja kot celote (Armstrong 2003, 73).

Uvedba upravljanja s sistemom psiholoških pogodb v organizaciji nam ponuja številne prednosti, in sicer tako za zaposlenega kot za delodajalca, med katerimi velja izpostaviti predvsem naslednje najpomembnejše (Mihalič 2007, 63–64):

- razvoj zaposlenega po meri glede na lastnosti vsakega posameznika,
- izboljšanje odnosov med zaposlenim in delodajalcem oziroma vodjo,
- povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih,
- zmanjšanje stopnje tveganja tako za zaposlenega kot za organizacijo,
- natančna opredelitev obojestranskih odgovornosti in zadolžitev,
- povečanje stopnje pripadnosti in lojalnosti zaposlenih organizaciji,
- izboljšanje načina komuniciranja v organizaciji,
- vzpostavitev vodenja prilagojenega vsakemu posamezniku posebej,
- bistveno boljše medsebojno poznavanje med zaposlenim in vodjo,
- transparentnost kriterijev za realiziranje vsebin dogovora,
- enostavnejše upravljanje sprememb v organizaciji,
- vzpostavitev učinkovitejšega vodenja s cilji in upravljanje z različnostjo,
- predvidljivost vedenja in delovanja zaposlenih v različnih situacijah,
- povečanje stopnje socialne varnosti zaposlenih,
- zmanjševanje konfliktnih situacij med zaposlenimi in delodajalcem,
- možnost zanesljivejšega načrtovanja razvoja človeških potencialov,
- vzpostavitev zaupanja med zaposlenim in delodajalcem oziroma vodjo,
- višja stopnja predvidljivosti glede odzivnosti na spremembe ter
- učinkovitejše izvajanje ciljnega izobraževanja zaposlenih.

Sistem psiholoških pogodb pomembno vpliva na višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti tako zaposlenih kot celotne organizacije. Uvedba in izvajanje upravljanja s psihološkimi pogodbami namreč vplivata na večjo produktivnost zaposlenih iz naslova višje stopnje zadovoljstva, dobrih medsebojnih odnosov, natančnejšega poznavanja obveznosti in odgovornosti, zmanjšane stopnje tveganja, razvoja spodobnejše organizacijske klime in podobno. S tem psihološke pogodbe posledično vplivajo na

višjo stopnjo generiranja intelektualnega in finančnega kapitala ter tako povečujejo tudi uspešnost in učinkovitost celotne organizacije (Lester in Kickul 2001).

V osnovi ločimo le tri vrste psiholoških pogodb. Prva je tako imenovana nezavedna psihološka pogodba, ki se sklene nenačrtno. Druga vrsta je dogovorjena psihološka pogodba, pri kateri se delodajalec in zaposleni o vseh vsebinah tudi posebej ustno dogovorita. Tretja oblika pa je pisna psihološka pogodba, pri kateri se delodajalec in zaposleni o vsebinah sporazumno dogovorita, nato pa psihološko pogodbo dokumentirata še v pisni obliki ter jo s podpisom dokončno skleneta (Armstrong 2003, 52).

V splošnem lahko ločimo toliko različnih oblik psiholoških pogodb kolikor je posameznikov, ki imajo z delodajalcem sklenjeno tovrstno pogodbo. Vsaka psihološka pogodba se namreč vedno vsaj nekoliko razlikuje od drugih. Vendar pa kljub temu v osnovi ločimo zgolj tri ključne oblike psiholoških pogodb, izmed katerih lahko v eno od njih umestimo vsakega zaposlenega glede na njegov psihološki dogovor z organizacijo. Osnovne tri oblike psiholoških pogodb so naslednje (Mihalič 2007, 30):

- identifikacijska oblika psihološke pogodbe,
- kalkulatívna oblika psihološke pogodbe in
- normativna ali prisilna oblika psihološke pogodbe.

Skozi vrsto psihološke pogodbe se izraža stopnja pripadnosti podjetju. Pripadnost podjetju lahko opredelimo kot stanje, v katerem se posamezniki istovetijo z organizacijo, z njenimi cilji, vrednotami in kulturo. Pripadnost se gradi postopno in je predvsem odvisna od pozitivnih izkušenj, ki jih ima posameznik s podjetjem. Mayer in Allenova (1997, 11) obravnavata trikomponentni model organizacijske pripadnosti, ki dejansko sovpađa z oblikami psiholoških pogodb, ki jih obravnavamo v nadaljevanju:

1. Emotívna pripadnost: odraža se prek emocij zaposlenih, ki se identificirajo z organizacijo. Razvija se prek procesa osebne izpopolnitve. Če zaposleni čutijo, da jim podjetje nudi določeno podporo in ceni njihove dosežke, so njihove delovne potrebe zadovoljene. Zaposleni z močno emotívno pripadnostjo ostajajo v podjetju zato, ker sami tako želijo. Zaposleni, ki so močno emotívno pripadni organizaciji, so zanjo najbolj vredni, saj so najbolj učinkoviti.
2. Kalkulatívna (ali racionalna) pripadnost: razvija se kot funkcija različnih investicij zaposlenega in pomanjkanja alternativ, ki bi preprečile izgubo, povezano z zapustitvijo podjetja. Zaposleni preračunajo, ali se jim splača ostati v podjetju. Zaposleni, ki so organizaciji kalkulatívno pripadni, so pri delu najmanj učinkoviti in zato najmanj koristni.
3. Normativna pripadnost: zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti so prepričani, da morajo ostati v podjetju, da je tako prav in moralno, ker so v tem

duhu tudi vzgojeni. Normativna pripadnost se razvije na osnovi zgodnjih socializacijskih izkušenj (kultura, družina) in kasnejših izkušenj ob vstopu v podjetje. Posameznik se čuti odgovornega ostati v podjetju tudi zaradi raznih investicij, ki jih je podjetje vložilo v zaposlenega.

Pripadnost je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito delovanje vsake delovne organizacije. Za podjetja, ki bodo gradila na pripadnosti zaposlenih, sta avtorja Veltrop in Harrington (Jančič 1990, 111) že za devetdeseta leta napovedovala eksponentno rast.

2.1.1 Prisilna (normativna) oblika psihološke pogodbe

Normativna pogodba ali pogodba lojalnosti, kot jo pogosto imenujemo, je bila v preteklosti najpogostejša oblika psihološkega dogovora, medtem ko danes delež zaposlenih s to obliko psihološke pogodbe upada. Zaposleni z normativno obliko psihološke pogodbe čutijo močno pripadnost organizaciji in lojalnost ter so ponosni na to, da delajo v določeni organizaciji. Gre za skupino zaposlenih, ki je motivirana z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija tudi potrebuje. Zaposleni s to obliko psihološke pogodbe ne želijo zamenjati delodajalca in tudi organizacija lahko računa na dolgoročno in trdno sodelovanje. Tovrstni zaposleni ostanejo v podjetju, ker so po njihovem mnenju to tudi dolžni delodajalcu, obenem pa jim veliko pomeni, da so sploh lahko del določenega podjetja. Delodajalec lahko v normativnem psihološkem dogovoru največ pridobi od zaposlenega, če mu nudi socialno varnost oziroma trajnost zaposlitve, saj se bo na tej osnovi lahko na posameznika vedno tudi popolnoma zanesel in mu zaupal (Wellin 2007, 35).

Zaposlene, ki imajo z organizacijo sklenjeno prisilno obliko psihološke pogodbe, lahko v neposredni poslovni praksi najprej prepoznamo po tem, da tovrstni posamezniki v organizaciji delujejo v prepričanju, da so v njej dolžni ostati. Tovrstni zaposleni namreč čutijo močno obligacijo do delodajalca, in sicer bodisi zaradi pripadnosti in lojalnosti same, bodisi zato, ker so ponosni da delajo v določeni organizaciji, ali pa zgolj zato, ker so organizaciji obljubili dolgoročno sodelovanje. Zaposleni s prisilno obliko psihološke pogodbe so motivirani z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija potrebuje (Sternberg 2005, 17).

V tem kontekstu je potrebno zaposlenim z normativno psihološko pogodbo že takoj na začetku kot ključne dejavnike motivatorje zagotoviti dolgoročno sodelovanje in obljubo, ki jo je nato potrebno tudi izpolnjevati. V nadaljevanju pa jim mora organizacija zagotoviti varnost zaposlitve in jim ob nadpovprečnih dosežkih tudi izražati pomembnost in nujnost njihovega prispevka k uspehu podjetja, saj so močno motivirani z občutkom, da jih organizacija potrebuje in da so njen del. Pri tovrstnih zaposlenih vodja ne more uporabiti pristopa motiviranja, kot so novi izzivi, možnost

intenzivnega izobraževanja, izpopolnjevanja in napredovanja, ne želijo si moči in hitrega napredovanja, so manj inovativni in podobno. Prav tako nimajo pravega učinka različne denarne nagrade, saj jim je socialna varnost pomembnejša od visokega plačila in nagrad. Tudi samomotiviranje in samopotrjevanje zaposlenih z normativno oz. prisilno obliko psihološke pogodbe temelji na dolžini delovne dobe pri istem delodajalcu in lojalnosti do organizacije (Armstrong 2003, 749).

Največji demotivatorji zaposlenih z normativno psihološko pogodbo so predvsem zelo dinamično okolje s hitrimi spremembami in vedno novimi izzivi, prerazporeditve na drugo delovno mesto in vedno nove zadolžitve, občutek da jih bodisi organizacija bodisi neposredno nadrejeni ne ceni dovolj in podobno (Steijn 2001, 196).

Zaposlenim z normativno obliko psihološke pogodbe mora vodja omogočati dovolj kooperativno okolje, s pretežnim timskim in skupinskim načinom dela, kjer ne prevladuje tekmovalnost, temveč sodelovanje. Prav tako je potrebno posebno pozornost posvetiti usposabljanju za upravljanje sprememb, katerih visoka stopnja ni ugodna za tovrstne posameznike. Ta skupina ljudi tako dolgoročno kot kratkoročno temelji na relativni stabilnosti okolja. S strani neposrednega vodje je zelo pomembno, da takemu zaposlenemu izkazuje zaupanje in ga spodbuja k večjemu samozaupanju v lastne sposobnosti. V praksi gre največkrat za sposobne, vendar zelo skromne posameznike, ki jih je potrebno še posebej motivirati (Edwards 2007, 68).

Najpogostejše slabosti zaposlenih s prisilno obliko psihološke pogodbe, ki jih je smiselno izpostaviti so (Mihalič 2007, 52):

- visoka stopnja odvisnosti od delovanja sodelavcev in nadrejenih,
- nizka stopnja prilagodljivosti spremembam,
- odvisnost od občutka, da jih delodajalec resnično potrebuje,
- težje delujejo v zelo dinamičnih okoljih in spremenljivih delovnih pogojih,
- nizka stopnja tekmovalnosti pri delu,
- motivirani so skoraj izključno zgolj z varnostjo zaposlitve,
- nizka stopnja inovativnosti in samoiniciativnosti pri delu ter
- stopnja njihove kvalitete dela je močno odvisna od stabilnega okolja.

2.1.2 Kalkulativna oblika psihološke pogodbe

Kalkulativno obliko psihološke pogodbe zaposlenega imenujemo tudi psihološka pogodba koristi. Ta oblika pogodbe je v praksi približno enako pogosta kot identifikacijska psihološka pogodba. Gre za obliko psihološkega sporazuma, ki je pogosto najmanj priljubljen med vsemi oblikami psiholoških pogodb, vendar pa je ta nezaželenost pogosto neupravičena. Odnos med delodajalcem in delojemalcem na osnovi kalkulativne pogodbe vedno temelji na medsebojnih koristih. V tovrstnem

poslovnem razmerju namreč obe strani proučujeta lastne koristi in pridobitve, ki jih ima zaposleni od organizacije in delodajalec od zaposlenega (Steijn 2001, 197).

V vsakodnevni poslovni praksi to pomeni, da se pri opravljanju del, nalog ter vlaganj energije, časa, znanja in podobno zaposleni vedno sprašujejo, ali se mu to splača in kaj bo imel od tega. Prav tako zaposleni zelo pogosto pogojuje lastno delo in napore s koristmi in pridobitvami, ki mu jih bo v zameno ponudila organizacija. Na drugi strani pa se tudi delodajalec pri vlaganju v znanje, kariero in osebno rast zaposlenega v tovrstnem odnosu prav vedno sprašuje, ali se mu to splača in kaj bo od tega imela organizacija. Pri tem tudi delodajalec pogosto pogojuje lastne investicije v zaposlenega s koristmi in pridobitvami, ki mu jih bo v zameno ponudil zaposleni. Kljub temu, da je tovrsten bolj ali manj preračunljiv poslovni odnos na videz vzpostavljen zgolj zato, ker se obema stranema to splača, pa še ne pomeni, da je zato kakorkoli slab ali celo neuspešen. Tovrsten psihološki odnos je namreč potrebno le pravilno upravljati. V praksi imamo namreč primere kalkulativnih psiholoških pogodb, ko zaposleni in delodajalec izjemno produktivno sodelujeta, saj je na eni strani zaposleni na primer za visoko plačilo, nagrade in široke možnosti usposabljanja pripravljen na doseganje zelo visokih stopenj kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog, na širjenje dobrega imena o podjetju, na redno opravljanje nadur in podobno. Tega zaposleni ni pripravljen izvajati zaradi samega občutka pripadnosti organizaciji in poistovetenja z njo, temveč zato, ker se mu to glede na svoje cilje in ambicije splača. Prav tako tudi delodajalec pristane na nudenje visokih plačil, nagrad in intenzivnega izobraževanja zaposlenega zato, ker mu bo zaposleni v zameno povečal dodano vrednost, vplival na večji ugled podjetja v javnosti in podobno. Tudi delodajalec je to pripravljen izvajati zgolj zato, ker se mu to splača. V tem kontekstu gre za izrazito tržno usmerjeno razmišljanje, ki se v največji meri izkaže v primerih, če posameznik dobi v drugi organizaciji večje koristi ali če delodajalec pridobi od drugega zaposlenega večje koristi, saj se v takih primerih sodelovanje najpogosteje prekine (Armstrong 2003, 659).

Zaposlene, ki imajo z organizacijo sklenjeno kalkulativno obliko psihološke pogodbe, lahko najprej prepoznamo po tem, da izrazito proučujejo lastne koristi in osebne pridobitve. Delujejo po principu, ali se jim nekaj splača ali ne. Tudi v organizacijo se vključijo in v njej ostanejo iz stroškovnega vidika (Wellin 2007, 33).

V okviru razvoja zaposlenih s kalkulativno obliko psihološke pogodbe mora organizacija v namen doseganja zelene uspešnosti in učinkovitosti posameznikom zagotavljati (Mihalič 2007, 61):

- visoka plačila za doseganje zelenih ciljev;
- tekmovalno in spodbudno delovno okolje;
- vertikalno napredovanje;
- demokratično in ne hierarhično komuniciranje;

- kvaliteten karierni razvoj;
- profesionalen in etičen poslovni odnos;
- prijateljske in odprte poslovne odnose;
- dobre in spodbujevalne delovne odnose;
- skrb za odpravljanje stresa;
- priložnost podajanja idej in zamisli ter
- dinamično okolje s pravo mero hitrih sprememb.

Motiviranje zaposlenih s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe je veliko manj zahtevno od motiviranja zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Zaposleni s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe bodo najpogosteje pripravljene na doseganje višje stopnje kvalitete in kvantitete pri delu, odličnosti, prevzema novih projektov in podobno le, če bodo za to prejeli tudi višje plačilo. Posledično je potrebno za motiviranje zaposlenih uporabljati denarne nagrade, bodisi v obliki višje osnovne plače, bodisi v obliki denarnih dodatkov oziroma stimulacij za uspešnost, posebnih denarnih nagrad za izjemne dosežke pri delu, bonitete in podobno. Ta skupina zaposlenih namreč razmišlja izrazito tržno usmerjeno. Kljub temu, pa ne gre vedno za izrazito denarni vidik koristi, temveč lahko zaposlene s kalkulatивно obliko psihološke pogodbe motiviramo z omogočanjem kvalitetnega razvoja v organizaciji, možnostmi pridobivanja in vnovčevanja znanj in drugih kompetenc, pa tudi napredovanja in podobno (Wellin 2007, 35).

Skupine in timi, v katerih prevladujejo zaposleni s kalkulatивно psihološko pogodbo, zaznamuje tekmovalnost med člani, intenzivno pridobivanje potrebnih dodatnih znanj, tržno razmišljanje in delovanje, nižja stopnja povezanosti znotraj tima, doseganje uspešnosti timov prek uspešnosti članov, samozaupanje članov in nizko medsebojno zaupanje med člani tima ter zelo hitro odzivanje na spremembe in uspešno prilaganje le-tem (Mihalič 2007, 97).

Poskusi motiviranja zaposlenih s kalkulatивно pogodbo v smislu pohval za prispevanje k skupnemu cilju, navdušenja za sledenje politiki podjetja, poskusi zburjanja občutka pripadnosti zaposlenih so največkrat le izguba časa, saj ti zaposleni postavljajo svoje koristi na prvo mesto, se ne identificirajo z organizacijo in se tudi ne odpovedujejo v skupno dobro. Ravno poskusi zadržanja tovrstnih zaposlenih v organizaciji z izpostavljanjem skupne pretekline zgodovine, različni poskusi vzbujanja lojalnosti do delodajalca so pri tovrstnih zaposlenih največkrat celo demotivatorji in jih močno ovirajo (Armstrong 2003, 689).

Nekatere najpogostejše slabosti zaposlenih s kalkulatивно psihološko pogodbo, ki jih je potrebno izpostaviti, so naslednje (Mihalič 2007, 48):

- pripravljenost na visoka vlaganja le v primeru velikih povratnih koristi,

- ciljem organizacije ne sledijo v eventualnih primerih težav podjetja,
- nizka stopnja lojalnosti do neposrednega vodje in organizacije,
- zapustijo organizacijo, če jim drugje ponudijo boljše pogoje in koristi,
- v odnosih s sodelavci so pogosto nepopustljivi in preveč vztrajni,
- izražajo visoko stopnjo problematičnosti za vodenje,
- sledenje viziji in politiki pogojujejo s pridobljenimi osebnimi koristmi,
- izražajo visoko stopnjo zahtevnosti do delodajalca in
- imajo zelo nizko stopnjo pripadnosti organizaciji.

2.1.3 Identifikacijska oblika psihološke pogodbe

Učinkovito je, da v odnosu z zaposlenimi razmišljamo z vidika motivacije in ne le administrativno prek papirnih pogodb, odločb. Mihaličeva (2007, 30) ugotavlja, da vsak zaposleni s podjetjem vzpostavi nek odnos, lahko rečemo, da v svoji glavi s podjetjem podpiše psihološko pogodbo. Le-ta pomembno vpliva na to, kako se bo posameznik posvečal svojemu delu. Dejstvo pa je tudi, da je vedenje posameznika odvisno tudi od njegovih vrednot. Torej je bistvenega pomena ugotoviti, kakšno psihološko pogodbo ima posameznik sklenjeno s podjetjem ter katere vrednote in dejavniki vplivajo na njegovo vedenje oziroma na njegovo osebno zavzetost. Šele ko bomo ugotovili ta dejstva, bomo lahko z različnimi motivatorji vplivali na posamezne dejavnike.

Identifikacijsko psihološko pogodbo pogosto imenujemo tudi emocionalna psihološka pogodba oziroma tudi psihološka pogodba pripadnosti. Gre za obliko psihološke pogodbe, ki je v splošnem najbolj zaželena, saj predstavlja neke vrste idealen poslovni odnos med delodajalcem in delojemalcem. Vendar to velja v splošnem, ni pa pravilo, saj se lahko v določenem poslovnem okolju katera od drugih dveh oblik izkaže kot optimalnejša. Kljub temu pa si vsak delodajalec želi, da bi imel čim večji delež njegovih zaposlenih z organizacijo sklenjeno identifikacijsko psihološko pogodbo (Steijn 2001, 195).

Zaposleni, ki imajo z organizacijo sklenjeno identifikacijsko psihološko pogodbo, so zelo tesno povezani z organizacijo in se z njo poistovetijo. To pomeni, da so njihovi cilji identični ciljem organizacije, da je uspeh organizacije obenem njihov uspeh ter da enostavno živijo in delajo z organizacijo. Uspešnost in učinkovitost organizacije jim je ravno tako pomembna kot pa lastna strokovna in osebna uspešnost in učinkovitost. Ta skupina zaposlenih pomembno prispeva k razvoju, rasti in splošni uspešnosti organizacije, obenem pa se tega zaveda in ji veliko pomeni sam občutek lastnega prispevka. Posledično so zaposleni z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe pripravljeni na zelo velika vlaganja lastnih naporov znanja in časa v uspeh organizacije. Zelo pogosto to delajo zelo nesebično in včasih celo v lastno škodo, saj so se neredko

pripravljeni marsičemu odpovedati v korist skupnega cilja in korist podjetja kot celote (Wellin 2007, 37).

Zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo tudi ne zapustijo organizacije v primeru, če se ta znajde v težavah. Tako na primer v primerih stečajev in prisilnih poravnav podjetij ta skupina posameznikov vedno tudi med zadnjimi odide iz podjetja. Tudi v splošnem zaposleni, ki je imel z organizacijo emocionalno obliko pogodbe, izjemno težko zamenja delodajalca in največkrat le, če je v to prisiljen (Armstrong 2003, 678).

Ta oblika psihološkega sporazuma je na eni strani najbolj pogosta pri posameznikih z relativno dolgo delovno dobo ter bogatimi delovnimi izkušnjami in znanji, na drugi strani pa pri mladih in ambicioznih posameznikih. Za zaposlene, ki imajo z delodajalcem sklenjeno emocionalno psihološko pogodbo, je značilno, da jih v največji meri motivirajo priznanje za njihov prispevek k uspešnosti organizacije, pohvale in nagrade za visoko stopnjo kvalitete in tudi kvantitete opravljenega dela, možnosti osebnega in kariernega razvoja skupaj z napredovanjem, intenzivno izobraževanje in usposabljanje, možnost rotiranja in podobno (Mihalič 2007, 30–31).

Zaposlene, ki imajo z organizacijo sklenjeno identifikacijsko psihološko pogodbo, lahko prepoznamo po tem, da se z organizacijo poistovetijo oziroma identificirajo. To pomeni, da prevzamejo cilje podjetja za svoje lastne cilje, da prevzamejo odgovornost za rezultate, da so uspehi in neuspehi organizacije tudi njihovi uspehi in neuspehi ter imajo občutek, da pomembno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Zaposlene s to vrsto pogodbe ne moremo motivirati s plačo in različnimi oblikami denarnega nagrajevanja, temveč jih motiviramo z možnostjo izobraževanja, pohval in nagrad za dobro opravljeno delo ter možnostmi napredovanja, v največji meri pa jih motivira priznanje za njihov prispevek k uspešnosti organizacije. Gre za zelo prodorne, ambiciozne zaposlene, ki se ne bojijo izzivov in težav ter stremijo k doseganju zastavljenih ciljev in sledijo viziji (Edwards 2007, 70–71).

Pri zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe imajo zlasti verbalne pohvale, navdušenje, izpostavljanje njihovih dosežkov pred drugimi in razna priznanja zelo velik učinek. Ta skupina zaposlenih namreč vedno tudi v največji meri prispeva k uspešnosti in učinkovitosti celotnega podjetja, in se tega tudi zaveda, ter ji zelo veliko pomeni priznanje za prispevek in trud. Poleg tega gre za inovativne in samoiniciativne ljudi, ki za izkazovanje odličnosti pogosto potrebujejo navdih in zanos, zato jih je potrebno še naprej načrtno in stalno navduševati, spodbujati, jim dajati podporo in izkazovati zaupanje (Sternberg 2005, 22).

Zaposlenim s to obliko psihološkega sporazuma je med drugim zelo pomemben karierni razvoj, zato mora vodja uporabljati orodja, kot so karierni razvoj posameznika, letni načrt napredovanja, kompetenčni načrt in redni letni razgovor. S temi pristopi sistematično razvija, spremlja in usmerja kariero posameznika ter mu omogoča

napredovanje po karierni lestvici. Skupina zaposlenih s tovrstno obliko pogodbe potrebuje intenzivno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, zanimivo in inovativno delo, demokratično komuniciranje, možnost vodenja skupin, profesionalen in etičen poslovni odnos, dodeljevanje višjih odgovornosti in pristojnosti, priložnosti za izkazovanje drznosti in prodornosti ter možnosti za izvajanje benchmarkinga⁷ pri opravljanju del in nalog (Mihalič 2007, 60–61).

Zaposleni z identifikacijsko obliko psihološke pogodbe imajo v splošnem izraženih najmanj slabosti, vendar pa so le-te v veliki meri pogosto odvisne tudi od samega organizacijskega okolja, v katerem delujejo. Slednje sicer seveda velja za vse zaposlene, vendar je odvisnost od okolja pri zaposlenih z identifikacijsko obliko psihološkega sporazuma še nekoliko izrazitejša (Gibson 2000, 75).

Nekatere najpogostejše slabosti zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo, ki jih velja posebej izpostaviti, so predvsem (Mihalič 2007, 41–43):

- v veliki meri doživljajo neuspeh organizacije kot osebni neuspeh,
- močno so odvisni od pohval in priznanj za dobro opravljeno delo,
- zelo težko delujejo v okoljih in obdobjih pomanjkanja izzivov,
- pogosto vztrajajo tudi v primerih nerešljivih problemov,
- slabo upravljajo s stresom pri delu,
- zelo težko prenesejo poraz in neuspeh,
- pogosto želijo doseči zastavljen cilj za vsako ceno,
- pri delu se pogosto preobremenjujejo in neredko celo izgorijo,
- do organizacije so pogosto celo premalo zahtevni,
- pogosto v preveliki meri izražajo nepopustljivost ter
- zelo težko delujejo v poslovnih okoljih, kjer niso dovolj cenjeni.

2.2 Zadovoljstvo, zaupanje in zavzetost zaposlenih

Če bi sodili zgolj po tistih, ki že leta zapovedujejo modne trende na področju strategij ravnanja z ljudmi, bi lahko koncept o zavzetosti zaposlenih z naskokom zavzel lestvice popularnosti zadnjega leta. S tem se potrjujejo nekatera spoznanja, da je bilo v znani "triperesni deteljici" s področja ravnanja z ljudmi 3Z (zadovoljstvo zaposlenih, zaupanje, zavzetost) vse preveč pozornosti nekritično namenjene teoriji in praksi zadovoljstva zaposlenih, ne da bi le-tega učinkovito in sočasno povezali s celovitim upravljanjem delovne uspešnosti, kar naj bi ponujal prav koncept o zavzetosti zaposlenih. Navkljub prepričljivim in oprijemljivim raziskovalnim podatkom (McKinsey, Gallup), ki merljivo dokazujejo vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje

⁷ Benchmarking je nepretrgan in sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja (Spendolini 1992, 9–10).

ključnih kadrov, produktivnost, profitnost in zvestobo kupcev ter istočasno svarijo o milijardnih dolarskih izpadih v primeru nedoseganja indeksov zavzetosti, pa je evforičnost povsem odveč. Navsezadnje še nimamo niti enotne vsebinske in pojmovne opredelitve, kaj zavzetost zaposlenih sploh je. Inovativen koncept ali imitacija in reciklaža znanih motivacijskih teorij. Ne glede na zadržanost pa nas vseeno utegnejo zanimati vprašanja, kako se koncept zavzetosti lahko upravlja v javnem sektorju, pri katerem pogosto slišimo samo o razlikah v primerjavi z zasebnim sektorjem, ne pa tudi o številnih podobnostih. Obema je skupen interes zavzetost zaposlenih in učinkovitost voditeljev (Gruban 2006).

Vodje v največji meri vplivajo na dobre odnose s sodelavci in dobre delovne razmere. Poznana je misel, da zaposleni ne zapuščajajo podjetja, ampak svoje šefe. Pri vzpostavljanju zaupanja je z novo zaposlenim pomembno govoriti o pozitivnih in negativnih vidikih službe. Potrebne so povratne informacije vodij o uspešnosti delavcev, dobro je upoštevati interese zaposlenih in se posvetovati z njimi. Vzajemno zaupanje se gradi s formalno in neformalno komunikacijo. Pomemben je glas ljudstva. Pripadnost zaposlenega izhaja bolj iz poslušanja kot govorjenja šefov. Pomagati je potrebno zaposlenim, da najdejo pravo razmerje med delom in prostim časom. Delodajalci naj ne obljublajo varnosti, temveč ohranjanje zaposljivosti, ki se dosega s stalnim usposabljanjem, osebnim in strokovnim razvojem. Zaposleni menijo, da so v kriznih razmerah za ljudi najbolj pomembni medsebojni odnosi, zaznava pravičnosti in zadovoljstvo z delom (Jazbec 2009).

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega managerja. Trg sporoča, da je vloga človeških virov pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti čedalje bolj pomembna. Strokovnjaki s področja managementa prav tako ugotavljajo, da sta motivacija zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja ključnega pomena, saj se morajo podjetja v tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije (Zupan 2000, 40).

Očitno je, da kar nekaj dejavnikov pomembno vpliva na stopnjo motivacije in zavzetost zaposlenih. Še pred časom je veljala paradigma, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena. Številna podjetja so zato tudi izvajala letna preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Ugotovitve zadnjih raziskav pa so, da je zadovoljstvo sicer pomembno, toda samo po sebi ne zagotavlja visoke stopnje motivacije in zavzetosti med zaposlenimi (Moj mentor 2009b).

Zadnje desetletje bi lahko z gotovostjo opredelili kot dekada navdušenja nad zadovoljstvom zaposlenih. Številni avtorji, teoretiki in praktiki na področju ravnanja z ljudmi so namreč nekritično poskušali afirmirati koncept, ki se je že kmalu po svojem začetku znašel v slepi ulici, saj je šlo za relativno naiven poskus kompenzirati obsedenost še z dvema drugima sorodnima fenomenoma upravljanja odnosov s

strateškimi deležniki organizacije: s konceptoma zadovoljstva potrošnikov (kupcev, strank, odjemalcev ipd.) in v zadnjem času še s turbokapitalistično logiko edino zveličavnega zadovoljstva lastnikov (Employee Engagement 2009).

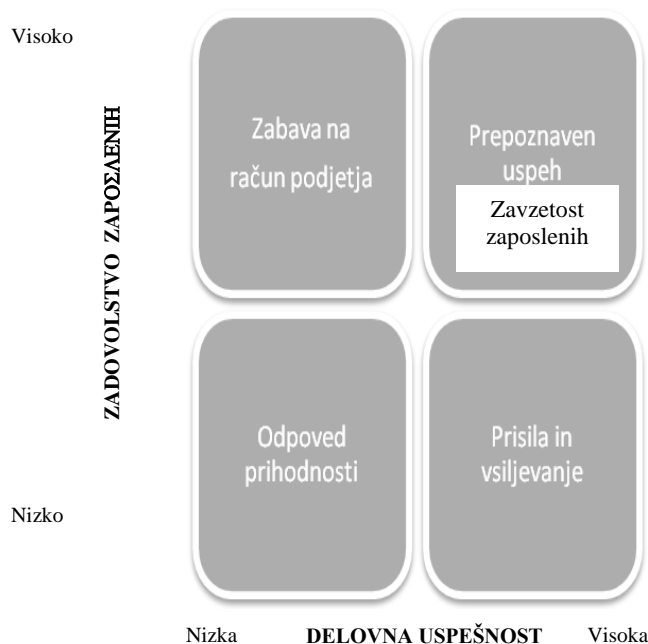
Koncept zadovoljstva zaposlenih je postal anahronizem iz preteklega časa, globoko zasidran v komandno nadzorni logiki managementa, ki ga je dodatno karakterizirala želja delodajalcev po vzdrževanju paternalističnega⁸ in pokroviteljskega odnosa do zaposlenih. Žarišče pozornosti je bilo v različnih bolj ali manj posrečenih instrumentalnih vzpodbudah in nagradah za zaposlene, z namenom prikriti dejstvo, da ti v resnici nimajo nobene prave besede in realne moči pri odločanju. Na bolj akademski ravni, čeprav seveda ne brez usodnih praktičnih posledic, je koncept zadovoljstva zaposlenih bolehal še za nekakšno samozadostnostjo, brez sleherne neposredne ali merljive povezanosti z dejavniki upravljanja odnosov s kupci in zlasti brez jasnih korelacij z delovno uspešnostjo zaposlenih, kar mu je seveda prineslo prikrito porogljivost managersko srenje, ki je koncept zlorabljala zgolj za nevtralizacijo največjih žarišč nezadovoljstva med zaposlenimi (Hiam 2003, 152)

Zadovoljstvo zaposlenih se je pogosto praktično iznihalo že po opravljenih uvodnih raziskavah v posameznih organizacijskih okoljih, kjer so jim samo izjemoma in redko sledili resni programi upravljanja z nezadovoljstvom zaposlenih. Dodatno je koncept bremenilo spoznanje, da mnogi managerji niso dojeli niti temeljev dvofaktorskih motivacijskih zapovedi, da tudi eventualna odprava žarišč nezadovoljstva ne bi avtomatično prinesla zadovoljstva zaposlenih, ampak zgolj zniževala prag nezadovoljstva (Kadunc 2006).

Mnogi avtorji so kritično opozarjali, da je za dvorjenje managerskim strukturam koncept zadovoljstva zaposlenih nujno neposredno povezati z delovno uspešnostjo, saj bodo tako vodje precej prej in bolje prisluhnilo temeljnim namenom tovrstnih programov, če bodo ti zagotavljali tudi poslovne učinke "pod črto", kar je osnovna preokupacija managementa. Če v matriki 2 x 2 zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Želimo si namreč okolja in posameznikov, ki so se pripravljene maksimalno angažirati za opazne in merljive poslovne izide (glej Sliko 2.2).

⁸ Paternalizem – navidez pokroviteljski, zaščitniški odnos lastnika kapitalističnega podjetja do delavcev z namenom, da bi jih prisilil k pokorščini.

Slika 2.2 Matrika zadovoljstvo zaposlenih : delovna uspešnost



Vir: Gruban, 2005.

Gruban (2005) meni, da so polja v poenostavljeni in statični matriki (Slika 2.2.) kot so »prisila in vsiljevanje«, »odpoved prihodnosti« in »zabava na račun podjetja«, manj zaželena. Kombinacija visoke delovne uspešnosti in nizkega zadovoljstva zaposlenih je sicer možna, vendar dolgoročno neperspektivna. Kombinacija visokega zadovoljstva zaposlenih in nizke delovne uspešnosti je račun brez krčmarja, saj si zabave na račun podjetja in lastnikov zaposleni težko privoščijo. Situacija v podjetju, ko je nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih in nizka stopnja delovne uspešnosti, pa je primerna za stečaj. Tako lahko povzamemo, da koncept zavzetosti zaposlenih (ob predpogoju nujnega zaupanja zaposlenih v vodje, sodelavce in organizacijo nasploh) ponuja bistveno drugačne možnosti kot preživeto zadovoljstvo zaposlenih. Žal pa so to dejstvo, kot je to pogosto v navadi, pograbili številni strokovni diletanti, ki so zavohali poslovno priložnost.

Vrstijo se na novo ustanovljena svetovalna podjetja in agencije za upravljanje zavzetosti zaposlenih. Nazivi služb in posameznih delovnih mest se čez noč prenavljajo in ne zmorejo več brez upravljanja z zavzetostjo zaposlenih. Seminarjev in simpozijev s to tematiko je bistveno preveč. Iz vsake strokovne revije, ki naj bi bila kvalitetna, pa nas bombardirajo s prispevki o zavzetosti zaposlenih, ne da bi pri tem kdorkoli upal teoretično utemeljiti ali vsaj jasno praktično definirati in zakoličiti polje, ki ga nova disciplina na področju ravnanj z ljudmi zavzema. Nevarnost, da bi koncept že na

začetku diskreditirali in kompromitirali, tako niti ni zanemarljiva. Prav tako pa je tudi vsaka evforija odveč, navkljub prepričljivim študijam in raziskavam o pomembnosti novega koncepta ravnanja z ljudmi. Gruban (2009b) poudarja, da je potreben tehten in strokoven premislek, kaj vse novi teorija in praksa zavzetosti zaposlenih dejansko ponujata, kaj to sploh je, kakšne posledice imata na uspešnost organizacij, kako zgraditi ustrezno strategijo za konkretne prakse v notranjem okolju organizacije, kakšno vlogo vodij in slog vodenja zahtevata, kakšne notranje komunikacije z zaposlenimi ju pogojujejo, kako pritegniti zaposlene in kako meriti uspeh. Vse pa kaže, da največja težava tudi tokrat ne bo, da ljudje ne bi sprejemali novih zamisli, ampak, da težko pozabijo stare. Opaziti je tudi že prva nasprotovanja, saj so ponekod že spoznali, da gre za proces demokratizacije organizacijskih sprememb in strategij in s tem za delno redistribucijo moči v prid zaposlenim, kar pa samo po sebi gotovo ni osrednji namen novega koncepta. Z nasprotovanjem pa tudi načeloma ni nič narobe. O tem, da je koncept zavzetosti zaposlenih pomemben, pa kot vse kaže, ni več niti malo dvomiti.

Sama uvedba sistema upravljanja s psihološkimi pogodbami zaposlenih v organizacijah vedno zelo pozitivno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih iz naslova psiholoških pogojev na eni strani temelji že na samih prizadevanjih, ki jih zaposleni občutijo s strani neposrednih vodij pri uvedbi individualizacije vodenja oziroma tako imenovanega vodenja po meri zaposlenega, ter prav tako tudi že pri samih dogovarjanjih glede vseh vsebin poslovnega odnosa med delodajalcem in zaposlenim. Na drugi strani pa ima povečanje stopnje zadovoljstva iz naslova uvedbe psiholoških pogojev zlasti dolgoročne učinke. S tem, ko na podlagi vsebin psihološke pogodbe in analize le-te, vodja pridobi pomembne informacije za uspešno vodenje posameznika, pridobi tudi natančen vpogled v dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega. V tem kontekstu neposredni vodja v bistvu prejme neke vrste natančnejša navodila za uspešno vodenje posameznika in približanje njegovim potrebam ter za povečanje stopnje njegovega zadovoljstva. Dejstvo je namreč, da z uvedbo splošnih ukrepov za večje zadovoljstvo zaposlenih nikoli ne moremo ugoditi popolnoma vsem posameznikom, medtem ko je z uporabo sistema psiholoških pogojev to mogoče (Mihalič 2008, 88).

Upravljanje psiholoških pogojev zaposlenih vpliva na razvoj primernejše in bolj vzpodbudne organizacijske klime oziroma splošnega psihološkega ozračja, dolgoročno pa prav tako vpliva celo na razvoj ustrežnejše organizacijske kulture. Z uvedbo mehanizma psiholoških pogojev vodstvo sporoča zaposlenim, da se organizacija trudi postati zaposlenim prijazno podjetje, da se vodstvo želi v čim večji meri približati željam in potrebam zaposlenih, da je najbolj pomemben vsak posameznik, da so neposredni vodje pripravljeni prilagajati vodenje vsakemu zaposlenemu posebej, da za uspešen poslovni odnos ni dovolj dogovor na osnovi pogodbe o zaposlitvi in da se je potrebno natančneje dogovoriti tudi o vseh preostalih pomembnih vsebinah ter podobno. Vse navedeno močno vpliva na razvoj tako imenovane zdrave klime v

organizaciji. Pozitiven vpliv psiholoških pogodb se odraža v izboljšanju vseh dimenzij organizacijske klime, in sicer od vodenja in participacije, organiziranja, doseganja uspešnosti, delovne prizadevnosti, razvoja in upravljanja kariere pa vse do dimenzij izobraževanja, inovativnosti, same kvalitete in kvantitete dela, internega komuniciranja, informiranosti, kvalitete medosebnih odnosov ter presenetljivo celo do razumevanja razvojne strategije. Kim (2001) navaja več načinov, kako izboljšati medosebne odnose in organizacijsko klimo.

2.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Pojem zadovoljstvo zaposlenih označuje prijeten občutek, ki ga zaznavajo zaposleni na podlagi uresničitve njihovih delovnih pričakovanj. Zadovoljstvo zaposlenih se izraža z delovnimi razmerami, odnosi med sodelavci in varnostjo, z zadovoljstvom s stalnostjo zaposlitve, z možnostmi napredovanja in strokovnega razvoja, z zadovoljstvom s plačo. Z obveščenostjo in neposrednim vodjem se gradi večja svoboda pri delu, z ugledom dela in možnostjo soodločanja se gradi zadovoljstvo z ustvarjalnostjo, zanimivostjo ipd. (Mumel 2008, 35).

Zaradi navedenih dejstev so se podjetja v preteklosti omejevala le na ugotavljanje zadovoljstva oz. zniževanja nezadovoljstva. S tem namenom so tudi izvajala letna preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Ugotovila so, da zaposleni o svojem nezadovoljstvu z delovnim mestom radi povedo vsem, ki jih poznajo, med delovnim časom razmišljajo o težavah, namesto o potencialih za uspeh, ko le imajo čas, delajo zase in ne za podjetje, zadržujejo informacije, razmišljajo in tudi širijo govorice o slabem vodstvu. S tem zmanjšujejo ugled podjetja, zaposleni ne spoštujejo vodstva, zaposlene pa plačujejo za to, da razmišljajo o problemih, namesto da jih rešujejo (Pišek 2007, 35).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 180–181) navajajo, da so posamezniki, ki menijo, da sami krojijo svojo usodo, največkrat bolj uspešni in zadovoljni, medtem ko ostali za neuspehe krivijo druge. Na stopnjo zadovoljstva zaposlenih vpliva povezanost z delom in poistovetenje s cilji podjetja. Dejstvo je, da zaposleni stvari dojemajo različno, kar je pogojeno z njihovim znanjem, interesi, izkušnjami ipd. Zaposleni so različni, kar je potrebno upoštevati pri oblikovanju modela upravljanja z zavzetostjo. Pomembna naloga vsakega sodobnega managerja so motivirani in usposobljeni zaposleni. Najpomembnejši cilj managerja je doseči pričakovane rezultate. V praksi se sicer tudi potrjuje, da so dobri poslovni rezultati v okolju, kjer prevladuje prisila, strah in kontrola, kratkoročno možni tudi takrat, ko je zadovoljstvo zaposlenih nizko.

Zadovoljstvo pomeni zadovoljevanje potreb in izpolnjevanje svojih pričakovanj pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev in se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in doživljanja izkušenj. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od občutkov, ki jih dobi zaposleni pri zunanjih in notranjih

elementih dela oziroma njegovega delovnega mesta. Možina (2002, 63) navaja, da na zadovoljstvo vplivajo različni dejavniki, kot so dobra plača, možnost napredovanja, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnost vplivanja na metode in sistem svojega dela, možnost soodločanja na delovnem mestu in podobno. Stopnja nezadovoljstva se stopnjuje s številom dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega (dobro) negativen (slabo) predznak. Možina tudi ugotavlja, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna stopnja motivacije za delo. Zadovoljstvo z delom motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju ter ni statično, ampak se nenehno spreminja.

V strokovni literaturi najdemo najrazličnejše opredelitve pojma zadovoljstva. George in Jones (1996) potrjujeta zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kot skupek prepričanj in občutij, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi. Samo zadovoljstvo pa naj bi nihalo glede osebnega prepričanja o delu, glede na mnenje sodelavcev in nadrejenih ter glede na delavčevo plačo.

Noe idr. (2006, 176) opredeljujejo zadovoljstvo zaposlenih pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje.

Zadovoljstvo pri delu je posledica pozitivnih in naklonjenih občutenj pri delu, medtem ko je nezadovoljstvo pri delu posledica negativnih in nenaklonjenih občutenj pri delu (Armstrong 2003, 164).

Musek (1993, 261–263) trdi, da je pojem ugodja in zadovoljstva izredno ohlapen in nejasen. Po njegovem mnenju postane ugodje in zadovoljstvo vse, zaradi česar storimo neko dejanje. Zadovoljstvo zaposlenega lahko pričakujemo v treh primerih: če čuti, da mu delo ponuja tisto, kar naj bi mu ponujalo, če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in čuti in če je nasploh zadovoljen z življenjem in del svojega zadovoljstva pripisuje delu.

Mnenje avtorice Zupan (2001, 104) je, da je zadovoljstvo pri delu prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Nadalje pravi, da je odvisno od tega, kako delavec zazna trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Za samo zadovoljstvo je predvsem pomembno, kakšna pričakovanja ima posameznik in kaj mu je pomembno.

Svetlik (2002, 180–181) pa opozarja, da sta visoka storilnost in zadovoljstvo delavca pogojena z dobro oblikovanim delom. Njegova ugotovitev je, da k zadovoljstvu z delom največ prispevajo možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, fleksibilen delovni čas in nizek neposredni nadzor vodij.

V literaturi se pojmi organizacijska kultura, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih pogosto pojavljajo skupaj. Vsi trije pojmi se nanašajo na samo organizacijo in so dokaj novi pojmi v ekonomiji, vendar imajo vsi trije različne pomene, čeprav so

med seboj povezani. Težko je določiti kje se nek pojem konča in kje se drugi začne. Organizacijska kultura ima več dimenzij, najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do tržišča, konkurence itd. (Lipičnik 2002a, 205).

Pojem organizacijska kultura ima več pomenov, vendar je največkrat opredeljena kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na problem vseh zaposlenih, in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Poznamo dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva je časovni vidik spreminjanja, druga pa je povezana z vplivno skupino, ki jo sama organizacijska kultura oblikuje in ima nanjo največji vpliv (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 169).

Vplivna skupina v podjetju je management podjetja, ki s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri zavestno ali nezavedno oblikuje pravila v podjetju oziroma samo organizacijsko kulturo podjetja. Torej je kultura podjetja »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman 2001, 135).

Pogosto se dogaja, da ljudje zamenjujejo ali pa enačijo pojem organizacijska klima s pojmom organizacijska kultura. Lipičnik (1996, 62–68) navaja, da termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Nadalje trdi, da klimo lahko enačimo z vzdušjem v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in iz sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. Neustrezno in nezaželeno klimo lahko tudi spreminjamo. Klima se lahko hitro spreminja, če ljudje verjamejo in zaupajo tistim, ki predlagajo različne akcije in pri tem obljublajo boljši jutri. Klimo ustvarjajo neposredni stiki z ljudmi. Največ možnosti in odgovornosti pri nastajanju klime pa imajo prav vodje.

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od mentalnega in psihičnega stanja zaposlenega kot tudi od delovnega uspeha zaposlenega in njegovega obnašanja. O zadovoljstvu zaposlenih govorimo, kadar gre za čustveno reakcijo zaposlenih v njihovem delovnem okolju (Vecchio 1995, 39).

Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (1990, 282–318), ki so proučevali medsebojni vpliv vseh treh pojmov, trdijo, da organizacijska kultura vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu, v nadaljevanju pa ravnanje z ljudmi pri delu vpliva na organizacijsko klimo, kar se na koncu kaže v zadovoljstvu zaposlenih. Ta trditev je prikazana na naslednji sliki. Torej je zadovoljstvo zaposlenih odvisno od same organizacijske kulture, ravnanja z ljudmi pri delu in klime, ki prevladuje v organizaciji.

Slika 2.3 Model organizacijske kulture, organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Hribar, 2007, 4.

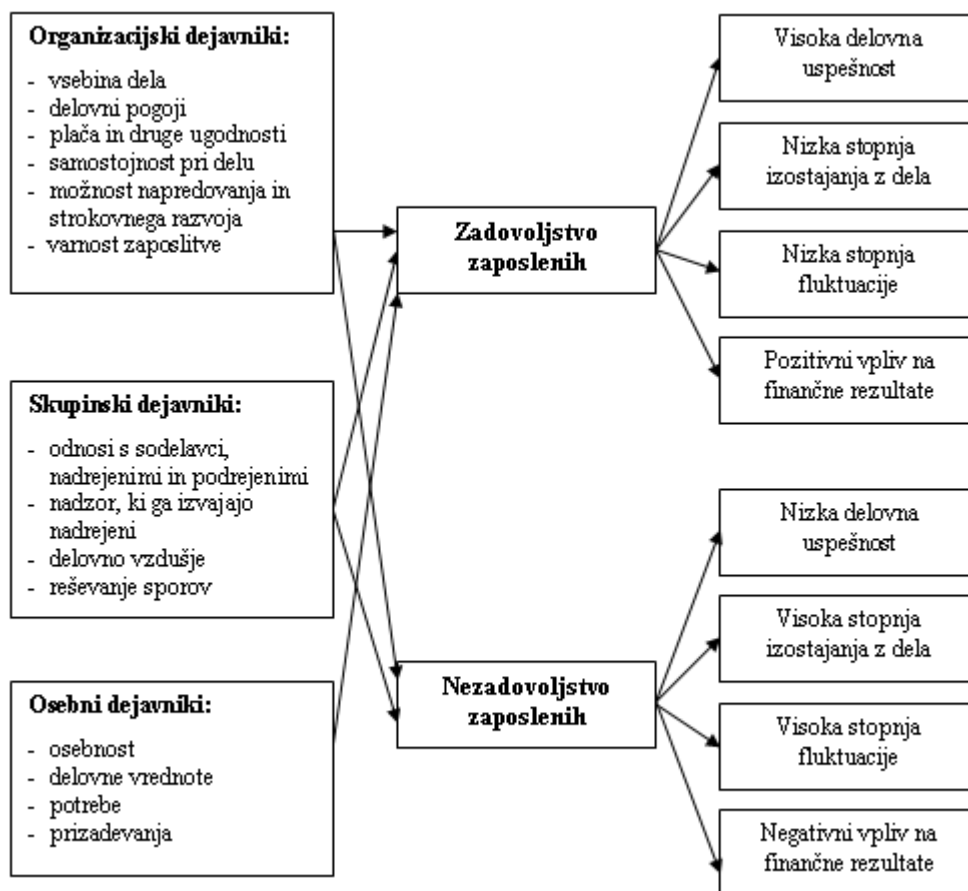
Številne raziskave in preučevanja so bila narejena, da bi ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih in kako je zadovoljstvo zaposlenih povezano z uspešnostjo organizacije. Ljudje smo različni, zato tisto, kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljenega. Prav tako velja tudi, če nekdo ni zadovoljen, ne pomeni, da je nezadovoljen in obratno. Vsak dejavnik različno vpliva na zaposlenega, v splošnem pa te dejavnike lahko razdelimo v tri velike skupine, in sicer na: organizacijske, skupinske in osebne. Sama organizacija lahko še najmanj vpliva na osebne dejavnike, saj so le-ti odvisni od posameznikove osebnosti, delovnih vrednot, potrebe in prizadevanj. Osebnost je razmeroma ustaljen način razmišljanja, vedenja in čustvovanja. Posameznikova osebnost in delovne vrednote se z leti in na podlagi izkušenj spreminjata, vendar je to dolgotrajen proces. Lastnosti zaposlenega se izoblikujejo v mlajših letih, deloma pa so tudi podedovane. Za nadrejene je pomembno, da se zavedajo, da ni dobre ali slabe osebnosti, temveč so le razlike med ljudmi (Rozman 2001, 64).

Glede na osebne lastnosti zaposlenega obstajajo tudi različne zahteve, želje in pričakovanja na določenem delovnem mestu. Delovne vrednote opredelimo kot skupek prepričanj, kaj bi moralo delo ponujati posamezniku in kako naj se posameznik vede pri opravljanju določenega dela. Delovne vrednote delimo na notranje (npr. ustvarjalnost, samostojnost, zahtevnost) in zunanje (npr. status, plača, varnost). Zaposleni bodo pri delu zadovoljni, če jim delo daje rezultate v skladu z njihovo osebnostjo, delovnimi vrednotami, potrebami in prizadevanji (Mumel 2008, 136).

Organizacija ima velik vpliv na organizacijske dejavnike (npr. vsebino dela, razporeditev delovnega časa, delovne pogoje, plače, možnost napredovanja). Samo delo vpliva na (ne)zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Posameznik ima lahko za različne dejavnike različne stopnje zadovoljstva. Po Rozmanu (2001, 66–67) je zadovoljstvo odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave samega dela in družbenih vplivov. Navaja tudi, da so z empiričnimi raziskavami ugotovili, da je 30 % zadovoljstva pogojenega s podedovanjem. Meni, da na zadovoljstvo vpliva tudi družbeno okolje, ki določena dela ocenjuje kot bolj ali manj pomembna in zaželena. Zanimiva je tudi njegova ugotovitev, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate. Zaposleni je lahko zadovoljen s plačo, vendar pa ni zadovoljen z možnostjo napredovanja in ni niti zadovoljen niti nezadovoljen z delovnimi pogoji. Organizacija lahko stopnjo zadovoljstva zaposlenih poveča tako, da organizacijske dejavnike prilagodi glede na potrebe in želje večine zaposlenih. Delovno okolje in odnosi na delovnem mestu imajo velik vpliv na zadovoljstvo pri delu.

Iz Slike 2.4 je razvidno, kateri dejavniki (organizacijski, skupinski, osebni) vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni imajo nizko stopnjo fluktuacije in nizko stopnjo izostajanja z dela, zato posledično s svojo visoko delovno uspešnostjo pozitivno vplivajo na finančni rezultat organizacije. Zaposleni, ki so na svojem delovnem mestu nezadovoljni, pogosto izostajajo z dela in imajo visoko stopnjo fluktuacije, zato bo njihova delovna uspešnost nižja in prav tako bodo ti delavci negativno vplivali na finančne rezultate organizacije.

Slika 2.4 Prikaz vpliva organizacijskih, skupinskih in osebnih dejavnikov (ne)zadovoljstva zaposlenih



Vir: Hribar, 2007, 8.

V organizaciji lahko zaradi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva prihaja do naslednjih posledic:

Delovna uspešnost: Delovna uspešnost je delovni vložek zaposlenega in je sestavljena iz posameznikovega znanja, usposobljenosti ter aktivnosti. Lipičnik (2002a, 133) navaja, da podjetja navadno določajo uspešnost tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih delavci morali doseči. Stopnja povezanosti med zadovoljstvom in delovno uspešnostjo je v veliki meri odvisna od zaposlenega in od njegovega delovnega okolja. To pomeni, da zadovoljen delavec ni nujno tudi zelo uspešen delavec. Od delovne uspešnosti zaposlenih je odvisna uspešnost organizacije. Zato morajo organizacije svojo pozornost posvečati znanju in sposobnostim zaposlenih z dobrim izborom zaposlenih pri zaposlovanju in njihovem izobraževanju, hkrati pa morajo težiti k čim večji stopnji motiviranosti zaposlenih.

Odsotnost z dela: Nezadovoljni zaposleni večkrat izostajajo z dela, saj bo vsak izgovor dovolj dober, da se izogne situaciji, ki mu povzroča nezadovoljstvo. Pozni prihodi na delo so tudi oblika odsotnosti z dela (Hribar 2007, 7).

Fluktuacija delavcev: V splošnem pomeni dinamično gibanje zaposlenih, ki se odraža predvsem v odhodu delavcev iz podjetja (Florjančič 1994, 83). Managerji od zaposlenih pričakujejo vedno več, hkrati pa se ne zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih. Fluktuacija je posledica delovanja številnih, raznovrstnih procesov. O pozitivni fluktuaciji govorimo v primeru, ko iz podjetja odhajajo nesposobni delavci. Nasprotno, negativna fluktuacija zajema vse druge primere, ko zaradi raznih vzrokov, med drugim tudi nezadovoljstva, odhajajo delavci, ki jih potrebujemo. Jerovšek (1982, 79) pa opozarja tudi na potencialno fluktuacijo, ki pomeni nagnjenost zaposlenih k zapustitvi organizacije, če najdejo ugodnejšo zaposlitev. Delavci, ki so zadovoljni pri delu, bodo v manjši meri iskali ugodnejšo zaposlitev drugje in zapuščali svoja delovna mesta.

Finančni rezultat: (Ne)zadovoljstvo prek delovne uspešnosti, odsotnosti z dela in fluktuacija zaposlenih vplivajo na finančni rezultat organizacije.

2.2.2 Zavzetost zaposlenih

V razvitih ekonomijah faktorska intenziteta ne koristi več (dodajanje kapitala in dodajanje večjega števila ljudi v organizaciji, "input"). Dodano vrednost ustvarja samo še povečevanje produktivnosti, ki izvira iz inovacijske sposobnosti zaposlenih in učinkovitega ravnanja z njimi. Temeljno vprašanje je, kako doseči njihovo maksimalno angažiranost in zavzetost. Osnovne smernice na poti doseganja visokega nivoja zadovoljstva, uspešnosti in s tem zavzetosti in motiviranosti zaposlenih nam na zelo enostaven način sporoča misel »Jasnost je ključ, prijaznost je način« (Gruban 2005).

Zavzetost vpliva na dejanske poslovne rezultate podjetja, produktivnost, zvestobo kupcev, fluktuacijo zaposlenih. Glede na številne raziskave, ki so bile opravljene v zadnjih letih, večina zaposlenih ne ustreza zgornjemu opisu zavzetosti in motiviranosti. Gallup (2006) je objavil rezultate najbolj obsežne raziskave zavzetosti, ki je potekala v 114 različnih državah po svetu in je vključevala različne tipe industrij in dejavnosti. Rezultati raziskave so pokazali, da je le 26 odstotkov zaposlenih zavzetih. Večina zaposlenih je torej nezavzeta. Pridejo na delo, opravijo kar morajo, in se spet odpravijo domov. To seveda niso slabi ljudje, niti slabi delavci. Le zavzeti pri svojem delu niso in ne kažejo nikakršne strasti do svojega dela in svojega podjetja. V povprečju odstotek nezavzetih znaša okrog 55 odstotkov vseh zaposlenih. Preostalih 19 odstotkov zaposlenih so tako imenovani aktivno nezavzeti. Ta skupina zaposlenih ni predana podjetju in njegovi viziji in običajno nasprotujejo vsemu in vsakomur. Večina jih je nesrečnih in razočaranih in svojo slabo voljo in razpoloženje delijo z vsakim, ki jih je pripravljen poslušati. Dejansko vsak dan v svoj »klub aktivno nezavzetih« rekrutirajo nove člane (Moj mentor 2009c). Različni nivoji zavzetosti zaposlenih so:

1. Zavzeti zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
2. Nezavzeti zaposleni so "delno odsotni." Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom »napol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
3. Aktivno nezavzeti zaposleni (»špilferderberji«) niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 184).

Premajhna zavzetost zaposlenih je trn v peti številnim managerjem. Vse prepogosto pa se postavlja enostavna ločnica: zavzeti so dobri, nezavzeti so slabi, leni. Tako se problem seveda premakne proč od učinkovitosti vodenja. Realnost je, da je večina zaposlenih ob prihodu v podjetje visoko motivirana in zavzeta, s časom trajanja njihove zaposlitve pa njihova zavzetost v povprečju vztrajno pada. Torej le ne gre za problem niti selekcije kadrov niti »dobrih ali lenih« zaposlenih (Mumel 2008, 34).

Gre za kompleksnost vprašanja, kako z učinkovitim vodenjem ohraniti visok nivo zavzetosti zaposlenih skozi daljše časovno obdobje razvoja njihove kariere. Gre za to, da je pri vodenju zaposlenih pomembno upoštevati različne in številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bodo naši zaposleni zavzeti ali nezavzeti. Predvsem pa gre za to, da vodje večino svojega časa namenijo operativnim vprašanjem in nalogam. Obenem pa se skrivnost skriva tudi v razlikah, ki se pojavljajo v različni stopnji zavzetosti zaposlenih med oddelki v istem podjetju. Dejavniki, ki vplivajo na nižjo zavzetost v enem oddelku, so lahko popolnoma drugačni od dejavnikov, ki vplivajo na nižjo zavzetost v drugem oddelku. Vodje so namreč tisti vmesni dejavnik, ki je ključnega pomena za zavzetost zaposlenih v določeni sredini. Vodje pa imajo različne prednosti in šibkosti. Vsak na svoj način vodi svoj tim in s konkretno povratno informacijo mu lahko pomagamo prepoznati, kje njegova prizadevanja obrodijo sadove in kaj lahko izboljša za doseganje bolj zavzete ekipe. S tem, ko izmerimo zavzetost v točno določeni sredini, lahko izdelamo konkreten razvojni načrt za posamezne vodje in jim na sistematičen način lahko pomagamo ustvariti okolje, v katerem se bo indeks zavzetosti nagnil v pravo smer in jih podprl pri doseganju zastavljenih rezultatov (Pišek 2007, 23).

Gruban (2005) med dejavniki zavzetosti na prvo mesto postavi vodje. Zagovarja rek, da se ljudje zaposlujejo zaradi odličnih podjetij, odhajajo pa zaradi slabih vodij. »Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno

zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji« (Gruban 2005). Vodstvu sledijo dejavniki, ki jih klasificira po naslednjem vrstnem redu:

- zaupanje v vizijo,
- na zaposlene osredotočena kultura,
- vključenost pri odločitvah,
- formalne interne komunikacije,
- vpliv na lastno delo.

Z zaposlovanjem pravih ljudi na prava delovna mesta, razvijanjem vodstva s pravimi kvalifikacijami, znanjem in podporo zaposlenim prek poslovne strategije in močnega poslovnega sistema gradijo podjetja zavzeto okolje. Zavzeto okolje ima pozitiven vpliv na razpoloženje, obnašanje in lojalnost zaposlenih. Najpomembnejšo vlogo v zavzetem okolju pa imajo vodje. Zaposleni so visoko zavzeti takrat, ko vidijo svoje vodje delovati v skladu z organizacijskimi vrednotami in vizijo. Vodje morajo znati razporediti razpoložljive organizacijske vire v podporo strategiji podjetja. Vodje se morajo odreči direktnemu ukazovalnemu stilu vodenja. Del odgovornosti morajo prenesti na zaposlene, jim omogočiti prostor in spodbudo za rast.

Povprečnost vodenja gre z roko v roki s povprečno zavzetostjo zaposlenih. Kar zaposleni čutijo do svojega dela in podjetja kot celote, je tisto, kar čutijo do svojega vodje. Seijts in Crim (2006) napotke za vodje do zavzetosti zaposlenih združujeta v 10 C-jev:

1. Connect (povezati) – vodja mora zaposlenemu pokazati, da ga ceni kot osebo in da ceni njegovo delo. Zavzetost zaposlenih je rezultat odnosa zaposlenih s svojim vodjem.
2. Career (kariera) – vodja mora zaposlenemu zagotoviti delovne izzive in projekte z možnostjo kariernega napredka. Pri tem ga mora spodbujati, mu zaupati in mu zagotoviti potrebno znanje ter vire.
3. Clarity (jasnost) – vodje morajo jasno predstaviti vizijo podjetja in njene cilje. Zaposleni želijo vedeti, kakšna bo pri tem njihova vloga, koliko bodo prispevali in in kakšen je način uresničitve.
4. Convwy (prenos) – dober vodja vpelje delovne procese in postopke, ob pomoči katerih se zaposleni lažje soočajo z vsakodnevnimi nalogami in dosejajo želene rezultate.
5. Congratulate (čestitati) – vsako delo zaposlenega mora biti vidno, pohvaljeno in nagrajeno s strani nadrejenega.
6. Contribute (prispevati) – zaposleni želijo vedeti, da vlaganje truda in časa v delo prispeva k skupnim ciljem podjetja. Vodja jih mora pripeljati do točke, kjer

sami spoznajo in občutijo, kako in koliko prispevajo k podjetju in k uresničevanju ciljev.

7. Control (voditi) – vodja mora dati zaposlenim priložnost sodelovanja v procesu sprejemanja pomembnih odločitev, kar na eni strani vzbudi stres pri zaposlenih, na drugi strani pa krepi zaupanje in kulturo.
8. Collaborate (sodelovati) – dobri vodje gradijo time, s katerimi ustvarjajo okolje zaupanja in medsebojnega sodelovanja.
9. Credibility (verodostojnost) – zaposleni želijo biti ponosni na svoje delo kot tudi na podjetje. Naloga vodij je, da vzdržujejo ugled podjetja in prikazujejo visoke etične standarde.
10. Confidence (zaupanje) – zaupanje zaposlenih si vodja pridobi tako, da sam živi vrednote, norme in etične standarde podjetja.

Ljudje ne želijo biti nezavzeti. Želijo živeti polno, produktivno, uspešno in zadovoljno življenje. Večina zaposlenih je ob prihodu na delovno mesto visoko zavzeta in motivirana. Kaj se torej zgodi na tej poti, da po nekaj mesecih ali letih, svojo zavzetost pospravijo v omaro in z njo nič več ne prihajajo na delovno mesto? Zaposleni potrebujejo dobre vodje. Vodje, ki vedo, da sta ustrezna plača in nagrajevanje le dva od dejavnikov, ki vplivata na to, kako zavzeta je njihova ekipa. Vodje, ki ne le vedo, temveč v praksi tudi zmorejo razmišljati, doživljati in ukrepati na način, ki spodbuja pri zaposlenih njihovo delovno uspešnost in zadovoljstvo (Zupan 2004, 58).

2.2.3 Zaupanje zaposlenih

Zupanova (2001) ugotavlja, da je pomemben cilj podjetja, da v njem delajo ljudje, ki so mu zvesti in čutijo pripadnost. Zaupanje in ustrezno delovno vzdušje sta temelj za dobro delo znotraj vsake organizacije, zato zagotavljata želene rezultate. Tako zaposleni kot delodajalec s svojimi dejanji izkazujeta, če sta vredna zaupanja in če zaupata ljudem okoli sebe. Vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, se prekrivajo z osebnimi vrednotami posameznika v vsakodnevem življenju. Torej tudi zaupanje zaposlenih vpliva na psihološko pogodbo posameznika.

Če so zaposleni deležni zaupanja in informacij, imajo možnost izobraževanja, sodelovanja v upravljanju, če so zadostno motivirani, pripadni, pripravljeni na soodločanje, odgovornost, samoiniciativnost, angažiranje in sodelovanje, so zadovoljni in posledično tudi zavzeti, da opravijo svoje delo uspešno (Mumel 2008, 35).

Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno tako imenovano partnerstvo za uspeh. To pomeni, da vodja in zaposleni medsebojno enakopravno in aktivno sodelujejo, vsak prispeva svoj delež znanja, prizadevanj, naporov, idej in podobno, da bi uspešno dosegli skupni cilj. Vodja in zaposleni ne nastopajo kot nasprotniki, temveč kot zavezniki, ki imajo skupni interes in cilj, ki ga želijo doseči. Tovrstno sodelovanje namreč sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Gorišek 2007, 58).

Zaposlenim mora vodja zagotoviti, da so pri delu in v organizaciji dovolj samostojni oziroma neodvisni, prav tako mora vzpostaviti suverenost vseh zaposlenih. Višji stopnji avtohtonosti in suverenosti namreč pomembno vplivata na višjo stopnjo zadovoljstva posameznika. Dober vodja verjame v svoje zaposlene. Če bo izražal dvom in ne bo verjel vanje, potem tudi zaposleni ne bodo verjeli vanj, ne bodo mu sledili ter ne bodo zadovoljni. Vsak zaposleni bo bolj zadovoljen, če se bo lahko izkazal kot zanesljiv in vreden zaupanja. Če vodja zaposlenim občasno povsem prepusti projekt ali nalogo in jih prej ustrezno usposobi, potem imajo zaposleni tako tudi priložnost, da izkažejo svojo zanesljivost in da jim vodja lahko zaupa. Zaposleni bodo zanesljivi in vredni zaupanja, če jih bomo to naučili in jim to omogočili (Mihalič 2008, 22–24).

Uvedba sistema upravljanja psiholoških pogodb pozitivno vpliva tudi na splošno pripadnost zaposlenih. Pripadnost in lojalnost zaposlenih je namreč mogoče pridobiti s povečanjem njihovega zadovoljstva (tako z delom kot z delovnim mestom), to pa omogoča sistem psiholoških pogodb in s tem vpliva tudi na povečanje stopnje pripadnosti in lojalnosti (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 191).

Mehanizem upravljanja s psihološkimi pogodbami ima pozitivne učinke tudi na medsebojno zaupanje v organizaciji. Na eni strani se poveča zaupanje zaposlenih v vodstvo in tudi v celotno organizacijo. Omenili smo namreč le, da z uvedbo sistema psiholoških pogodb management sporoča, da si prizadeva za vse svoje zaposlene in da želi približati način vodenja specifičnim značilnostim posameznika. Vzporedno pa se poveča zaupanje posameznika v neposrednega vodjo, saj se na osnovi psihološke pogodbe dogovorita o vseh medsebojnih obveznostih, ki jih bosta izpolnjevala na osnovi psihološkega sporazuma, zaposleni pa tako vedno ve, kaj lahko pričakuje (Daft in Noe 2000, 55).

Na drugi strani se z uvedbo psiholoških pogodb poveča tudi zaupanje neposrednega vodje v posameznega zaposlenega. Z medsebojnim dogovorom na osnovi psihološke pogodbe namreč tudi vodja v vsaki situaciji in tudi dolgoročno ve, kaj lahko pričakuje od zaposlenega. Nenazadnje se zaupanje v sodelavca s strani vodje poveča že s tem, ko se prek psihološke pogodbe natančneje spoznata (Coff 1997, 376).

Zavzemati se je treba za kakovost delovnega življenja, ki se v poslovno-organizacijskih vedah vse bolj uveljavlja, zajema pa vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja različnih (materialnih, osebnostnih in societalnih) potreb ljudi v sferi dela in s tem seveda tudi na njihovo delovno zadovoljstvo ter nenazadnje tudi na njihovo delovno motivacijo in zavzetost. Torej zadovoljne in zavzete zaposlene obravnavamo kot premoženje, ki prinaša v podjetje novo znanje in kapital. Za doseganje zadovoljstva in zavzetosti pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju in zaupanju delavcev do managementa (Mumel 2008, 35).

2.2.4 Uspešnost zaposlenih

Ob bok zadovoljstvu zaposlenih se postavlja tudi pojem delovna uspešnost zaposlenih, kar praktično pomeni, da moramo na delovnem mestu obenem tudi zagotavljati, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen. Misel »Jasnost je ključ, prijaznost je način« nam pravzaprav na zelo enostaven način daje osnovne smernice na tej poti doseganja visokega nivoja zadovoljstva, uspešnosti in s tem zavzetosti in motiviranosti zaposlenih (Gruban, 2009b).

Zaposleni so danes nesporno glavni faktor konkurenčnosti podjetij, pogoja za sproščanje tega potenciala pa sta njihovo zadovoljstvo in zavzetost pri delu in v povezavi z delom. Stopnja tega je seveda odvisna od stopnje zadovoljenosti njihovih potreb in interesov v poslovnem procesu oz. v sferi dela, ti pa se lahko organizirano artikulirajo in uveljavljajo le skozi sistem delavskega soupravljanja v podjetju. Za uspešnost zaposlenih pri delu ni dovolj, da so zadovoljni, ampak morajo biti tudi maksimalno zavzeti (Mumel 2008, 35).

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki smo jih izvedli pred tem. Ugotoviti želimo posledice svojih ravnanj, ko smo izbirali ljudi in njihove zmožnosti, hkrati pa želimo ugotoviti, kako se ob tem počutijo delavci v tako ali drugače uspešni organizaciji. Toda čigava uspešnost nas zanima ali komu naj pripišemo tisto, kar bomo ugotovili kot uspešnost, ali so to ljudje, ali je to organizacija, ali so to človeške zmožnosti, ali vse skupaj (Černetič 2004, 62)?

Mnogi teoretiki bi zatrjevali, da je uspešnost mogoče meriti na veliko načinov, izbrati moramo le prave kriterije, to so tista sodila, v katerih lahko odčitamo uspešnost. Obenem pa bi nas ti strokovnjaki hitro poučili, da takšnih kriterijev ni prav lahko najti in da za to potrebujemo celo znanost. To je popolnoma res, vendar do uspešnosti lahko pridemo tudi po krajši poti. Kadar začnemo tako aktivnost, si moramo pred tem vedno postaviti cilj, to je tisto stanje, ki ga želimo doseči. Naša aktivnost nas privede oziroma ne privede do cilja. Primerjava ciljev in rezultatov je torej zelo preprosto merilo naše uspešnosti. S takšno razlago se problem merjenja uspešnosti prenese na problem postavljanja ciljev. Kolikor natančno so cilji postavljeni, toliko natančno lahko sprejemamo rezultate, o načinih merjenja pa v takem primeru ne more biti dvoma. Pravimo, da je veljavnost merjenja uspešnosti določena z natančnostjo ciljev, ki smo si jih zastavili. Seveda, če je naša aktivnost aktivirana zgolj na osnovi bledih ali nejasnih usmeritev, je presojanje naše uspešnosti lahko zelo zapleteno delo, če ga je sploh mogoče izvesti (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 196–198).

Proces ugotavljanja uspešnosti je sistematični postopek evaluacije vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom. Na splošno bi lahko rekli, da je učinkovit sistem ugotavljanja uspešnosti delavcev tudi pomoč pri ugotavljanju njihovih zmožnosti

za opravljanje določenega dela. Po Hellriegelovem mnenju lahko sistem ugotavljanja uspešnosti doseže splošne cilje po treh poteh (Lipičnik 2002c, 483):

1. Z jasnimi povratnimi informacijami o tem, kako dobro ljudje delajo. Iz tega lahko zaposleni sklepajo o tem, katere njihove reakcije pri delu so zaželeni in katere ne. Zato naj bi manager razpravljal o svojih ugotovitvah pri uspešnosti z zaposlenimi, namesto da bi jih pred njimi skrival.
2. Z oskrbovanjem zaposlenih z informacijami o njihovem napredovanju in razvoju kot tudi z aktualnim vedenjem pri delu. Učinkovit manager lahko spozna, kako oba, posameznik in organizacija, dosegata ugodnosti na osnovi dokazane uspešnosti.
3. S pomočjo managerjem, da lahko odločajo o napredovanju v plači, o napredovanju v karieri in o premostitvah na osnovi uspešnosti. V takih primerih so zaposleni pripravljene organizaciji jamčiti podporo.

V zadnjem obdobju večkrat slišimo predpostavko, da je uspešnost podjetja povezana z učinkovitim vodstvenim timom. Najnovejše raziskave na tem področju ne le omenjajo to povezavo, temveč jo z dejanskimi rezultati raziskav tudi potrjujejo. Novica sicer ni presenetljiva, je pa presenetljivo, kako pomembno vlogo v zgodbi uspešnosti podjetja igrajo strategije managementa in njihove odločitve. Članek, ki ga je februarja 2006 objavil McKinsey Quarterly, predstavlja raziskavo, ki je bila izvedena v več kot 700 podjetjih v Franciji, Nemčiji, Angliji in Ameriki in potrjuje pozitivno povezanost med nadpovprečno uspešnostjo podjetja in učinkovitim managementom zaposlenih. V raziskavi je navedeno, da imajo managerji in njihovo ravnanje na uspešnost podjetja večji vpliv kot panoga, znotraj katere podjetje posluje, zakonske ureditve, ki regulirajo pravila na trgu in država, iz katere izhajajo. Sporočilo za managerje (in lastnike) je jasno in nedvoumno: povprečnost v vodenju gre z roko v roki s povprečnostjo poslovnih rezultatov. Avtorji omenjene raziskave navajajo, da se je stopnja izboljšanja učinkovitosti managementa ujemala s stopnjo izboljšanja produktivnosti, rasti tržnega deleža, povečanja obsega prodaje in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Za učinkovito implementacijo sodobnih in bolj učinkovitih strategij vodenja in managementa je pomembno, da se zagotovi kritična masa managerjev, ki te strategije uporablja (McKinsey 2006).

Dober vodja poleg zadovoljstva skrbi tudi za delovno uspešnost svojih zaposlenih. Zna jasno predstaviti pričakovanja, zna zaposlene voditi skozi spremembe, v nove izzive in k doseganju vrhunskih rezultatov. Na tej poti zaposleni niso ves čas zadovoljni, saj soočanje s spremembami in razvojem samo po sebi prinaša tudi neprijetne občutke in situacije. In dober vodja zna zaposlene peljati prav skozi ta proces (Zupan 2004, 55).

V primerjavi z zadovoljstvom zaposlenih je zavzetost koncept, ki se neposredno povezuje tudi z uspešnostjo podjetja in njegovimi poslovnimi rezultati. Torej gre za nadgradnjo koncepta zadovoljstva, saj zavzetost vključuje tudi delovno uspešnost zaposlenih. Zavzetost je dejavnik, ki je namreč povezan z visokim zadovoljstvom zaposlenih in obenem z njihovo visoko delovno uspešnostjo. Glavni cilj managementa je namreč doseči pričakovane rezultate, kar pa je možno le v okolju, kjer so se ljudje pripravljene maksimalno angažirati za doseg le-teh. Iz prakse je razvidno, da so dobri poslovni rezultati možni tudi takrat, ko je zadovoljstvo ljudi nizko. Običajno je to v poslovnih okoljih, kjer prevladujejo strah, kontrola in prisila. Kako dolgo pa bo ta uspeh trajal in kako dolgo bo v takem okolju možno zadržati ali privabljati zdrave in talentirane ljudi, pa je seveda drugo vprašanje (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, str. 198).

Podatki o vplivu zavzetosti na poslovne rezultate so zgovorni. Gallup (2006) v svoji raziskavi navaja, da med primerljivimi poslovnimi okolji dosegajo podjetja, kjer je zavzetost visoka, 18 x višjo vrednost dobička na delnico kot podjetja, kjer je zavzetost zaposlenih nizka, obenem pa tudi rastejo hitreje kot njihovi konkurenti. Okolja z visoko zavzetimi zaposlenimi se odlikujejo z za 18 % višjo produktivnostjo, za 12 % višjo profitabilnostjo in povečano inovativnostjo zaposlenih, kar posledično spet vpliva na boljši poslovni uspeh podjetja. Poslovna okolja z velikim številom aktivno nezavzetih beležijo za 31 % do 51 % višjo fluktuacijo kot okolja, kjer je veliko zavzetih zaposlenih. Visoka zavzetost se kaže v številnih navidezno nepomembnih aktivnostih, ki jih zaposleni vsak dan izvajajo, in ki posledično kreirajo višjo zavzetost kupcev. Visoka zavzetost je povezana z nizko stopnjo absentizma in nižjim številom delovnih nesreč. Ni dvoma – zavzetost zaposlenih je pomemben dejavnik konkurenčne prednosti in dejavnik, ki ob podobnih materialnih izhodiščih podjetja postavlja na stran uspešnih ali stran manj oz. neuspešnih (Gruban 2009a).

2.2.5 Učinkovitost zaposlenih

Učinkovit managerski tim je ključnega pomena za uspešnost podjetja. V rokah managementa so potencial, talenti, energija, znanje, veččine, razmišljanja itd. zaposlenih. Vsak manager s svojim načinom vodenja pomembno vpliva na zavzetost in s tem tudi na uspešnost podjetja, poslovne enote, oddelka ali tima. Le zavzeti zaposleni, ne glede na to, kaj je njihovo delovno mesto, pa so garancija za izpolnjevanje visokih zahtev kupcev in njihovo lojalnost v dolgoročnem sodelovanju (Kuharič 2004, 66).

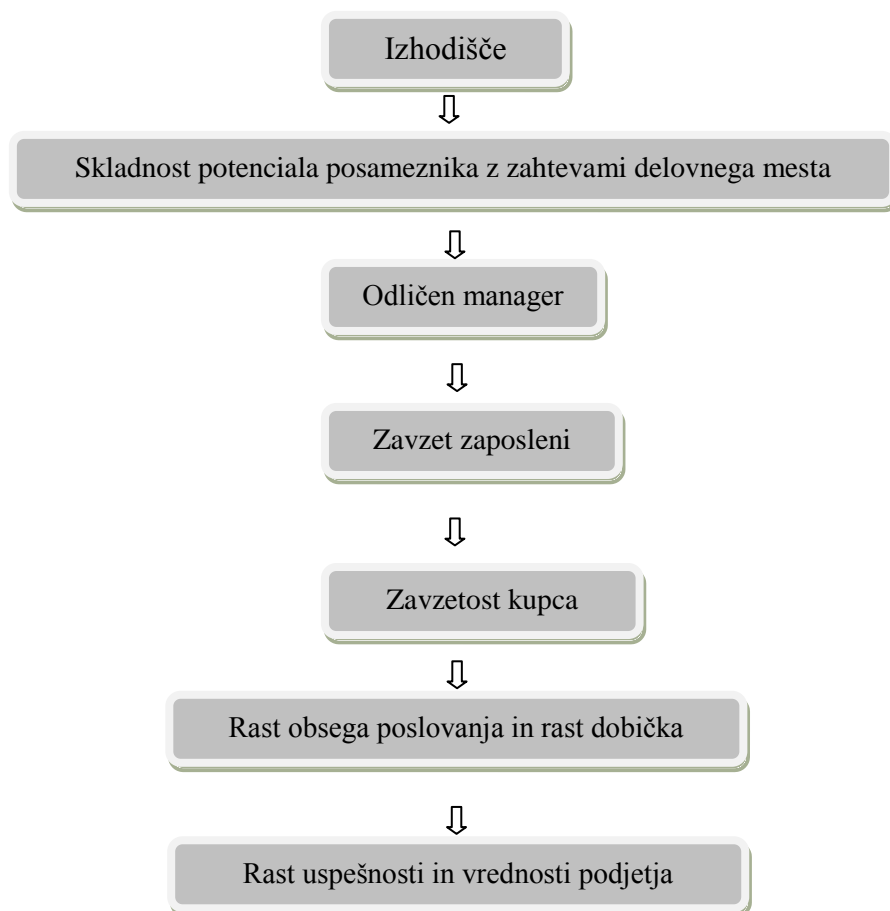
Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni (Mihalič, 2008). Nesporno je, da so posamezniki v določenem okolju lahko zelo zadovoljni, če jih nihče ne opazi, če v delo niso aktivno vključeni, če so le pasivni opazovalec. Zato je potrebno ob bok zadovoljstvu zaposlenih postaviti tudi pojem

delovne uspešnosti. Zagotoviti je potrebno, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen (Lipičnik 2002c, 477).

Uspešna organizacija, kjer vlada spodbudno vzdušje, ima pozitiven vpliv na delovno motivacijo zaposlenih, še posebno, če so učinkovite njene systemske spodbude. Učinkovitost je skrita predvsem v hitrih in kakovostnih vrnitvenih sporočilih, ki odražajo posameznikove ali skupinske delovne dosežke. Vodja mora ustrezno koordinirati vse te vplive, na sodelavce pa najmočnejše vpliva s svojim zgledom. Poskrbeti mora za kolegialnost in dobre medsebojne odnose ter predstaviti svoja pričakovanja in merila v zvezi z delovnim ciljem, saj pričakovanje vodje v zaposlenem vzbudi motiv za določen dosežek. Ker pa so motivacijska stanja zelo spremenljiva, jih je potrebno nenehno spremljati in proučevati, saj tudi tiste oblike spodbud, ki so bile uspešne dalj časa, postopoma zgubijo svojo motivacijsko moč (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 203–205).

Učinkovito vodenje in management zaposlenih sta zato v zadnjih letih postala osrednja točka razvoja vsakega uspešnega podjetja. Raziskave kažejo, da le 23 % zaposlenih maksimalno izkorišča svoj potencial na delovnem mestu in da je odstotek zavzetih ljudi na delovnem mestu v tesni povezavi z neposrednim vodjem (Moj mentor 2009d).

Slika 2.5 Dejavniki uspešne in učinkovite organizacije



Vir: Gruban, 2005, 5.

Uspešnost je povezana z doseganjem organizacijskih ciljev. Treba je delati prave stvari. Učinkovitost se nanaša na razmerje med outputom in inputom, koristi nasproti stroškom. Treba je delati pravilno. Toda v praksi lahko prihaja do različnih situacij:

1. da delamo prav, toda neučinkovito, s preveliko porabo razpoložljivih virov;
2. da delamo pravilno, učinkovito, z majhno porabo virov, a se nismo lotili pravih del, zato ne gredo v promet in prinašajo izgubo.

Naloga managerjev je, da zagotavljajo, da se ves čas dela učinkovito in uspešno. Seveda morajo pri tem upoštevati zadovoljstvo zaposlenih oziroma vseh, ki sodelujejo v organizaciji in z organizacijo. Ljudje, ki niso zadovoljni, ne dajejo polnega prispevka, energijo porabljajo drugod. Dosežki pri delu praviloma vodijo k občutku zadovoljstva. Z uspešnim upravljanjem nalog pa sta povezana nagrajevanje in pripravljenost za angažiranje (Lipičnik 2002a, 29).

Zelo pomembno je torej, kako organizacijo sprejemajo njeni zaposleni, kakšen odnos imajo do nje in kakšen odnos imajo med seboj. To se ne odraža samo v

uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, temveč tudi v ugledu celotne organizacije in pri pozitivnem sprejemanju organizacije pri zunanjih javnostih. Vsak posameznik, vsak zaposleni namreč na svoj način trži svojo organizacijo (Mumel 2008, 37).

Vse omenjene najboljše prakse, ki so v uspešnih podjetjih eden od ključnih dejavnikov zagotavljanja njihove dolgoročne uspešnosti, tudi slovenskim podjetjem ponujajo mnoge ideje in razmišljanja o tem, kako bi lahko povečali svojo konkurenčnost. Nekatera naša podjetja podobne prakse že uveljavljajo. Vendar pa je dejstvo, da posamezna najboljša praksa zagotovo ne bo prinesla uspeha, če jo bomo enostavno posnemali, ne da bi jo prilagodili našim razmeram in predvsem ne da bi jo povezali s strategijo podjetja in kadrov. Zato je pogoj za učinkovito uvajanje posameznih praks razvoj kadrovske funkcije v ravnanje s človeškimi viri, ki uveljavlja strateški pristop in ki odgovornost za kadre prenaša v roke managerjev na različnih ravneh (Zupan 2009).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Opis raziskovalne metode

V magistrski nalogi smo uporabili neeksperimentalno raziskovanje. Metoda zbiranja podatkov je bila terenska študija, tehnika zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik. V anketnem vprašalniku, ki je bil anonimen, so bila uporabljena vprašanja zaprtega tipa, za katera je značilno, da ponujajo predlog odgovora.

Anketna vprašanja smo razdelili na tri sklope. Prvi sklop vprašanj (12 vprašanj) se je navezoval na zavzetost zaposlenih. Z drugim delom vprašalnika (18 vprašanj) smo merili tip in stopnjo psihološke pogodbe. S tretjim delom vprašalnika pa smo pridobili socialnodemografske podatke (spol, starost, izobrazbo, skupno delovno dobo in delovna doba v podjetju, področje dela in funkcijo). Notranjo skladnost (konsistentnost) vprašalnika po posameznih vsebinskih sklopih smo ugotavljali ob pomoči Crombahovega koeficienta alfa,⁹ ki pomeni povprečje vseh možnih ocen zanesljivosti znotraj razdeljenega testa ali povprečno zanesljivost skupka testiranj ali opazovanj. S tem testom preverimo, ali posamezni vprašalnik v resnici meri tisto, za kar trdimo, da meri.

Za analizo podatkov smo uporabili licenčni statistični program SPSS 15.0 for Windows. Izvedli smo opisno statistiko za posamezne spremenljivke glede zavzetosti zaposlenih in psihološko pogodbo. Zanimale so nas povprečne ocene za posamezno spremenljivko.

S korelacijsko analizo (uporabili smo Pearsonov korelacijski koeficient) smo ugotavljali povezanost med spremenljivkami, razlike med posameznimi skupinami smo analizirali s pomočjo t-testa. Ugotovili smo, da vrednosti korelacijskih koeficientov kažejo na to, da odvisnost med spremenljivkami obstaja. Korelacije med spremenljivkami sicer niso visoke, nekatere zveze med njimi so statistično značilne. Ker korelacijska matrika ni najboljši pokazatelj povezanosti med spremenljivkami, smo obstoj korelacije med spremenljivkami ugotavljali še z Bartletovim testom sferičnosti.¹⁰ Primernost vzorca smo preverili še s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero statistične pomembnosti (KMO).¹¹ Medsebojno odvisne spremenljivke prvega dela vprašalnika, s

⁹ Cronbachov test temelji na variancah in kovariancah med merjenimi spremenljivkami, ki merijo isti konstrukt oziroma vsebino. α je definirana na intervalu $\{1, 0\}$. Vrednost je odvisna od homogenosti in števila spremenljivk, s katerimi merimo faktor.

¹⁰ Pri Bartletovem testu sferičnosti preizkušamo domnevo, da je korelacijska matrika enotska matrika – to bi pomenilo, da korelacija med spremenljivkami ne obstaja, saj bi imeli v matriki zunaj diagonale same ničle. Test hitro pokaže značilne razlike. Če značilnih razlik ni, so spremenljivke med seboj neodvisne in analiza ni smiselna.

¹¹ KMO je mera ustreznosti vzorca oziroma mera homogenosti spremenljivk, ki meri jakost celotne povezanost med spremenljivkami. Zavzema lahko vrednosti med 0 in 1, zaželena je čim višja vrednost. Vrednosti pod 0,5 običajno pomenijo, da vzorec oz. spremenljivke niso primerne za tovrstno analizo.

katerim smo merili osebno zavzetost zaposlenih, smo združili v 3 nove spremenljivke – faktorje. S faktorsko analizo smo poskušali najti eno ali več prikritih lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti, domnevamo pa, da prav ti faktorji povzročajo spremembe v spremenljivkah, ki jih opazujemo. Šele z vključitvijo Oblimin – poševne rotacije v faktorsko analizo smo pridobili rotirano faktorsko rešitev (strukturne uteži), primerno za nadaljnjo obravnavo. Za pomoč pri izbiri faktorjev smo analizirali komunalitete, lastne vrednosti faktorjev in diagram lastnih vrednosti (prelom). Faktorje smo poimenovali glede na vsebinski pomen.

Drugi del vprašalnika, s katerim raziskujemo psihološko pogodbo, temelji na teoretičnih izhodiščih. Trditve od 1 do 6 merijo identifikacijsko psihološko pogodbo, trditve od 7 do 12 merijo kalkulatивно psihološko, od 13 do 18 pa prisilno psihološko pogodbo. Z analizo podatkov smo ugotovili, da uporabljeni merski instrument slabo deluje na našem vzorcu, zato smo uporabili le tiste trditve, ki dobro delujejo v naši raziskavi. Zaradi strukture drugega dela vprašalnika, gre namreč za standardizirana vprašanja za merjenje psihološke pogodbe, za analizo le-tega nismo uporabili faktorske analize, ker bi s tem spremenili strukturo vprašanj in ne bi mogli več govoriti o teh tipih psiholoških pogodb. Faktorji bi merili drugačno psihološko pripadnost. Stopnjo homogenosti spremenljivk, ki merijo posamezen tip psihološke pogodbe, smo izmerili s Cronbahovim alfa. Zaradi povečanja zanesljivosti merjenja smo posamezne spremenljivke iz nadaljnje analize izključili. Za posamezen tip psihološke pogodbe smo izračunali povprečne vrednosti.

Pridobljene faktorje za merjenje osebne zavzetosti zaposlenih in povprečne vrednosti za posamezne psihološke pogodbe smo nato ob pomoči t-testa, Pearsonovega korelacijskega koeficienta ter analizo variance primerjali s spremenljivkami spol, starost, izobrazba, delovna doba, področje dela in funkcija.

3.2 Opredelitev vzorca

Seznam anketirancev smo pripravili na osnovi seznama zaposlenih v proučevanem podjetju na dan 1. 10. 2009.

Temeljni, odločujoč dejavnik poslovanja sodobne organizacije je management, saj od lastnika kapitala prevzema podjetniško vlogo in sprejema poslovne odločitve. Manager je odgovoren za uspeh ali propad organizacije, organizira proizvodnjo, uvaja nove ideje, izdelke in postopke. V naši raziskavi smo želeli ugotoviti povezanost dejavnikov psihološke pogodbe z osebno zavzetostjo zaposlenih. Glede na to, da je srednji management odgovoren za uresničevanje strategij in politik, ki jih določi višji management, in se od njega pričakuje, da bo vzpostavil dobre odnose s sodelavci, spodbujal timsko delo in razreševal konflikte, smo ga vključili v našo raziskavo. Prav tako smo v raziskavo vključili tudi nižji management, katerega naloga je poslovoditi odnose z zaposlenimi. Nižji management so vodje manjših oddelkov, skupin, izmen. Ker

pa se danes veliko vodij pojavlja v dvojni vlogi: na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani pa so tudi vodje, smo v našo raziskavo vključili tudi vse zaposlene, ki imajo najmanj visoko izobrazbo.

Na osnovi zgoraj navedenih predpostavk smo oblikovali ciljno populacijo raziskave. Ker je populacija majhna, smo se odločili, da bomo anketiranje izvedli med vsemi člani populacije. Naša opazovana populacija so:

1. zaposleni, ki imajo visoko izobrazbo (magisterij, univerzitetna, visoka strokovna);
2. zaposleni, ki vodijo najmanj enega zaposlenega ali upravljajo s pomembnimi procesi v podjetju;
3. izločeni so delavci z delovnim razmerjem za določen čas;
4. izločeni so predsednik uprave in področni direktorji.

V vzorec smo tako vključili 91 zaposlenih. Anketiranje smo izvedli z dovoljenjem in soglasjem uprave. Anketirancem smo vprašalnike osebno razdelili 20. in 21. oktobra 2009. Anketirancem, ki so bili v teh dneh odsotni, smo anketne vprašalnike poslali po pošti. V spremnem dopisu smo jih seznanili z namenom raziskave in jih zaprosili za čimbolj spontane in iskrene odgovore. Obljubili smo, da jih bomo o rezultatih raziskave na primeren način obvestili. Anketiranje je potekalo do 10. novembra 2009. Izpolnjene anketne vprašalnike so vračali v zaprto skrinjico pri vratarju ali v recepciji poslovne stavbe z oznako »ANKETA«. Po elektronski pošti smo anketirance nekaj dni pred predvidenim zaključkom anketiranja vljudno opozorili na iztek roka in se jim obenem zahvalili za sodelovanje. Vrnjenih smo dobili 72 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 79,1 % odzivnost. Pri oblikovanju baze podatkov za analizo smo ugotovili, da je en anketiranec na vsa vprašanja odgovoril z »močno se strinjam«, zato smo ta vprašalnik izločili, tako je za obdelavo ostalo 71 vprašalnikov, kar predstavlja 78,02 % vzorca anketirancev, ki smo jih zajeli v raziskavo.

Ocenjujemo, da je bila odzivnost dobra predvsem zaradi osebnega pristopa k izvedbi anketiranja. Anketni vprašalnik, ki je bil uporabljen v raziskavi, je dodan v prilogi magistrske naloge.

V vzorcu je bilo zajetih 67,6 % moških in 32,4 % žensk. Povprečna starost respondentov je bila 40 let. Najstarejši/a respondent/ka je star/a 60 let, najmlajši/a pa 27 let. Povprečno število let skupne delovne dobe je bilo 17,9 leta, povprečno število delovne dobe v podjetju pa 14,2 leta.

Glede izobraženosti slabe 3 % respondentov nima končane srednje šole (2,8 %), 38 % ima dokončano srednjo šolo, višjo šolo je zaključilo 15,5 % respondentov, visoko strokovno oz. univerzitetno izobrazbo pa ima kar 43,7 % respondentov.

Največji delež respondentov je zaposlenih v proizvodnji (23,9 %), najmanjši pa v nabavi (2,8 %). Razvrstitev vseh respondentov po področju dela je razvidna iz Tabele 3.1.

Tabela 3.1 Področje dela

	Področje dela	Število respondentov	Delež %
1	Proizvodnja	17	23,9
2	Logistika	8	11,3
3	Prodaja/izvoz	10	14,1
4	Nabava	2	2,8
5	Trženje in razvoj	10	14,1
6	Vzdrževanje	9	12,7
7	Informatika	5	7,0
8	Kadrovska služba	3	4,2
9	Finance/računovodst	7	9,9
	vo		
	SKUPAJ	71	100

Od vseh anketirancev, ki so odgovorili na vprašalnik, jih 63,4 % opravlja funkcijo vodenja, 36,6 % pa je strokovnih delavcev, ki nimajo funkcije vodenja, pa vendar v podjetju upravljajo pomembne procese.

3.3 Opis ključnih spremenljivk

Osebno zavzetost smo ugotavljali ob pomoči anketnega vprašalnika »Q12«, s katerim »Gallup« že vrsto let uspešno izvaja raziskave v različnih državah sveta – meri osebno zavzetost zaposlenih. Uporabljajo ga tudi slovenski raziskovalci. Vprašanja so rezultat večletnega znanstvenoraziskovalnega dela o proučevanju življenja in dela ljudi. V naši raziskavi je vsaka trditev pri ugotavljanju *osebne zavzetosti neodvisna spremenljivka, saj smo želeli primerno preveriti, v kolikšni meri osebna zavzetost vpliva na oblikovanje psihološke pogodbe pri zaposlencu*. Pri preverjanju hipoteze, ki se nanaša na medsebojno povezanost delovne dobe in osebne zavzetosti, pa smo osebno zavzetost opredelili kot odvisno spremenljivko, ker smo hoteli izvedeti, ali dolžina delovne dobe vpliva na posameznikovo zavzetost za delo. Osebno zavzetost smo opredelili z naslednjimi trditvami oziroma vsebinskimi sklopi:

1. Pričakovanja zaposlenega do podjetja (»Vem kaj se pričakuje od mene.«) Dobro in jasno definirani pričakovani rezultati dela so ena izmed osnovnih potreb zaposlenih in obenem ena od glavnih odgovornosti

vodje. Seveda se definiranje pričakovanih rezultatov razlikuje med podjetji, saj so rezultati odvisni od ciljev podjetja.

2. Material in opremo (»Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim delo.«) Zagotoviti ljudem material in opremo, ki ju potrebujejo za svoje delo, je pomembno za doseganje njihove maksimalne učinkovitosti, s tem pa zaposleni občutijo, da je njihovo delo cenjeno in da jih podjetje podpira v tem, kar se od njih zahteva. Dober vodja mora zaznati potrebo po opremi in materialu, ki ju zaposleni potrebuje. Sodelovati mora pri izboru opreme in materiala, s katerima bodo dosegali boljše rezultate.
3. Priložnost za to kar opravlja najbolje (»Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.«) Dober vodja postavi ljudi na tista delovna mesta, na katerih se bodo najbolje izrazili njihovi naravni talenti. S poznavanjem posameznikovih vrlin, ki jih vodja prepozna z izkušnjami in osebnim ocenjevanjem posameznika, lahko učinkovito prerazporedi zaposlene na delovna mesta, na katerih bodo še bolj učinkoviti.
4. Priznanje za dobro delo (»V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.«) Ko vodje najbolj pridne zaposlene vprašajo, če je njihovo delo preveč priznано oz. pohvaljeno, le redko, če sploh, dobijo pozitiven odgovor. Torej je eden od izzivov vodje tudi ta, da razume, kolikšno mero priznanja posameznik potrebuje, da še vedno učinkovito opravlja svoje delo, posameznika mora dejansko pohvaliti za dobro delo in to mora početi dovolj pogosto.
5. Skrb za zaposlene (»Moj vodja me upošteva kot osebo.«) Besedno zvezo »skrbeti za« ljudi različno pojmuje. Najboljši vodje prisluknejo posameznikom ter uskladijo potrebe in pričakovanja zaposlenih s potrebami organizacije.
6. Spodbujanje razvoja (»Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.«) Možnost napredovanja vpliva na dojetje prihodnosti zaposlenih. Če vodje pri zaposlenih odkrivajo talente in jim ponujajo priložnosti za osebno rast, imajo koristi tako zaposleni kot podjetje.
7. Upoštevanje mnenj zaposlenih (»Moje mnenje se upošteva.«) Vključevanje zaposlenih pri pripravi predlogov in sprejemanju odločitev vodi do boljših rezultatov predvsem zato, ker ti neposredno vplivajo na vsakodnevne procese. S tem tudi sprejemajo večjo odgovornost za dosežene rezultate.
8. Vključevanje v odločanje (»Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.«) Najboljši vodja zaposlenim jasno pove, kako se njihov prispevek odraža v rezultatih podjetja. Jasno jim pove, kako njihova vsakodnevna aktivnost vpliva na poslovne odnose s strankami, varnost in tudi na okolje.

9. Zavzemanje za kakovost (»Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.«) Vodstvo lahko vpliva tudi na kvaliteto medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Skupni merljivi cilji povečujejo priložnosti za kvalitetno kooperativno sodelovanje med zaposlenimi.
10. Prijateljske odnose (»V službi imam veliko dobrih sodelavcev.«) Dober vodja dopušča, da se med zaposlenimi lahko razvijajo tudi prava prijateljstva oz. tega ne omejuje. S tkanjem prijateljskih vezi, ki so ena od osnovnih človekovih potreb, se namreč poveča oz. izboljšajo tudi medsebojno zaupanje, sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi.
11. Napredek (»V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.«) Redno opravljanje osebnih razgovorov z vsakim zaposlenim, o njegovih dosežkih, napredku in ciljih je zelo pomembno tako za vodjo kot za posameznega zaposlenega. Vodja tako bolje spozna svoje zaposlene, med njimi se vzpostavi boljše osebno razmerje, kar vpliva tudi na boljše sprejemanje poslovnih odločitev.
12. Učenje in rast (»V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.«) Marsikateri zaposleni potrebuje pohvalo oz. priznanje za dobro opravljeno delo, poleg tega mora imeti občutek, da s sistemom raste in se tudi osebno razvija. Dober vodja te potrebe prepozna in zaposlene vključuje v naknadna izobraževanja, kar koristi tako zaposlenim kot organizaciji.

Te trditve so osnova za merjenje zavzetosti zaposlenih in so nastale v dolgoletnih Gallupovih¹² študijah. Iz odgovorov na vprašanja oziroma iz analize strinjanja s trditvami lahko ugotovimo stopnjo zavzetosti zaposlenih. Referenčne meje, ki jih v ta namen uporablja raziskovalna in svetovalna organizacija Gallup več kot 25 let, so del njihove, avtorsko zaščitene metodologije. V tem času so med milijoni zaposlenih v 114 državah sveta ugotavljali osebno zavzetost zaposlenih in analizirali, kaj zaposleni pravzaprav pričakujejo od svojega delovnega okolja.

V slovenskem prostoru se s tovrstnimi raziskavi ukvarja kar nekaj organizacij (SiOK,¹³ Moj Mentor,¹⁴ Dialogs¹⁵), zato smo preverili, kakšno metodologijo oziroma

¹² George Gallup je ustanovitelj znanega inštituta za raziskavo javnega mnenja. Več kot 75 let je raziskoval človeško naravo in vedenja. Leta 1935 je ustanovil zavod, ki se je ukvarjal z anketami. Rezultate Gallupovega inštituta danes objavlja nad sto časopisov, podružnice imajo v 35 državah. Zaposluje veliko vodilnih svetovnih znanstvenikov na področju upravljanja, ekonomije, psihologije, sociologije.

¹³ Projekt SiOK je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001 z namenom, da se ob pomoči enotnega vprašalnika oceni organizacijsko klimo za posamezno podjetje, hkrati pa omogoči tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji.

¹⁴ Moj Mentor, d. o. o., je slovensko svetovalno-izobraževalno podjetje.

¹⁵ Dialogs, Strateške komunikacije, d. o. o.

katere referenčne meje uporabljajo za ocenjevanje osebne zavzetosti zaposlenih. Raziskovalka Marjana Laibacher Rogelj, ki to področje raziskuje za Moj Mentor, nam je zaupala, da je ključ za vrednotenje ankete povzela po Grubanu.¹⁶

Brane Gruban nam je zaupal, da ima v svoji bazi naročnikov, kjer meri zavzetost že štiri leta, trenutno 41 podjetij iz različnih segmentov javnega in zasebnega sektorja. Kako postaviti meje, pa je stvar resne debate in izkušenj. Glede na primerjave s tujino in primeri v Sloveniji pa ocenjuje, da je lestvica, ki jo uporablja, zelo primerljiva z Gallupovo. Po njegovih izkušnjah ni nobenih razlogov, da bi bile ocene v Sloveniji občutno višje kot drugod po svetu. Za namene naše raziskave nam je s posredovanjem lestvice dovolil uporabo le-te, s poudarkom, da jo je potrebno previdno uporabljati in interpretirati:

1. Aktivno nezavzeti
 - manj kot 30 točk ali povprečna ocena pod 2,5.
2. Nezavzeti
 - 31 do 44 točk ali povprečna ocena med 2,5 in 3,7.
3. Zavzeti
 - 45 ali več točk ali povprečna ocena nad 3,7.

Neodvisne spremenljivke so tudi socialnodemografski podatki: spol, starost, izobrazba, skupna delovna doba, delovna doba v podjetju in funkcija.

Trditve za merjenje psihološke pogodbe so v naši raziskavi odvisne spremenljivke, s katerimi ugotavljamo vrsto psihološke pogodbe. Vrsto psihološke pogodbe smo merili s posameznimi indikatorji:

- *Identifikacijsko psihološko pogodbo:*
 - Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.
 - Za svoj (ne) uspeh sem odgovoren sam.
 - Čutim, da živim in delam z organizacijo.
 - Težko ločim poslovno in osebno življenje.
 - Stalno učenje mi je izmeno pomembno.
 - Potrebujem vedno nove in nove izzive.
- *Kalkulativno psihološko pogodbo:*
 - Stalno iščem boljše pogoje dela.
 - Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.
 - Od delodajalca veliko pričakujem.

¹⁶ Brane Gruban, ABC, je tudi direktor družbe Dialogs. Objavil že več kot 450 člankov, avtorskih besedil, znanstvenih in strokovnih prispevkov. Pogosto nastopa v medijih doma in v tujini ter je avtor in soavtor številnih knjig in priročnikov.

- Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna.
- Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.
- Sposoben sem v trenutku oditi iz organizacije.
- *Prisilno psihološko pogodbo:*
 - Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.
 - Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.
 - V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen.
 - Nadrejeni imajo name velik vpliv.
 - Stabilnost okolja mi je izjemno pomembna.
 - Strah me je zamenjati delodajalca.

Močno strinjanje s trditvami, ki so značilne za identifikacijsko psihološko pogodbo 1–6 v drugem sklopu vprašalnika je značilno za identifikacijsko psihološko pogodbo, močno strinjanje s trditvami 7–12 v drugem sklopu vprašalnika je značilno za kalkulativno psihološko pogodbo, močno strinjanje s trditvami 13–18 pa je značilno za prisilno psihološko pogodbo.

3.4 Opredelitev hipotez

Raziskave so pokazale, da obstaja pozitivna korelacija med večjo zavzetostjo in večjo uspešnostjo (poslovnimi rezultati), ki se kaže v dejavnikih zadovoljstva zaposlenih, večji učinkovitosti in produktivnosti, večjemu dobičku, nižji fluktuaciji, manjšemu izostajanju z dela, z manjšim številom nesreč pri delu, v boljši kakovosti dela. Ker pa psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca ter pomeni izhodišče za dinamiko odnosa med obema, pričakujemo, da bomo z raziskavo *potrdili osnovno tezo*:

H1 – *Osebna zavzetost osebe in psihološka pogodba sta med seboj povezani.*

V raziskovalnem delu bomo preverjali še naslednje hipoteze:¹⁷

H1¹ – *Osebna zavzetost osebe je statistično značilno in pozitivno povezana z identifikacijsko psihološko pogodbo.*

Kadar so vrednote posameznika skladne z vrednotami podjetja, zaposleni sklene identifikacijsko obliko psihološke pogodbe. Štularjeva (2009) navaja, da se zaposleni z ustreznim vodenjem, vključevanjem v odločanje in uresničevanje vizije podjetja s podjetjem identificira in je pripravljen storiti vse za dobro podjetja. Zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo se s podjetjem poistovetijo, njihovi cilji so podobni ciljem podjetja. Uspešnost in učinkovitost podjetja sta jim prav tako pomembni kot

¹⁷ Hipoteza je znanstveno oblikovana domneva, ki jo je mogoče empirično preveriti.

lastna strokovna učinkovitost in uspešnost. Za uspeh podjetja so pripravljene vlagati veliko naporov, znanja in časa. Mejaševa (2006) pa tudi ugotavlja, da so zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo v kritičnih trenutkih pripravljene stisniti pasove, podaljševati delo, za daljši čas odložiti svoje zadovoljstvo in dati prednost podjetju. Torej pričakujemo, da je osebna zavzetost osebe statistično značilno in pozitivno povezana z identifikacijsko psihološko pogodbo.

H1² – Med dejavniki psihološke pogodbe ter med stopnjo izobrazbe ni statistično značilne povezanosti.

Psihološka pogodba pokriva skupne vrednote, prepričanja in neformalne obveznosti zaposlenega in delodajalca. Isti zaposlitveni odnos lahko za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo, saj je le-ta odvisna od njihovih vrednot, potreb in razpoložljivih sredstev. Oblikovanje psihološke pogodbe temelji na integraciji in usklajevanju želja, pričakovanj, ciljev, ambicij in obljub. Vsak posameznik ima sklenjeno psihološko pogodbo s podjetjem, v katerem je zaposlen, in se razlikuje od pogodb njegovih sodelavcev, čeprav opravljajo isto delo pod enakimi pogoji. Zato tudi predpostavljamo, da med dejavniki psihološke pogodbe in stopnjo izobrazbe ni statistično značilne povezave.

H1³ – Delovna doba in osebna zavzetost sta med seboj povezani. Delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu so osebno bolj zavzeti kot delavci s krajšo delovno dobo.

Predpostavljamo, da so delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu osebno bolj zavzeti kot njihovi sodelavci s krajšo delovno dobo. Med slovenskimi raziskovalci nismo zasledili, da bi v svojih raziskavah ugotavljali korelacijo med delovno dobo in osebno zavzetostjo. Povezava pa je bila ugotovljena v mednarodni raziskavi »Najboljši delodajalci«¹⁸, ki jo je v sodelovanju z medijskim partnerjem Moje delo, d. o. o., izvajal Hewitt Associates (Zimic, 2007). Med drugim je bilo med sodelujočimi podjetji v Sloveniji ugotovljeno, da je najstarejša kategorija zaposlenih (starost več kot 55 let) najbolj zavzeta, najmlajša (starost manj kot 20 let) pa najmanj.

¹⁸ Raziskava 2006/2007 je po enotni metodologiji potekala v 11 državah CEE: V Avstriji, Bolgariji, Turčiji, Sloveniji, Romuniji, Rusiji in Ukrajini ter na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in Poljskem. To je mednarodna, vseobsegajoča in metodološko primerljiva raziskava, ki sodelujočim podjetjem omogoča pridobiti natančno, podrobno in vseobsegajočo sliko trenutnega položaja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih. Pridobijo si lokalno, mednarodno in tudi industrijsko primerjavo, ki pomaga podpreti strateške odločitve na področju HR.

4 PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE IN NJIHOVA INTERPRETACIJA

4.1 Analiza osebne zavzetosti

Stopnjo zavzetosti strokovnega kadra in srednjega managementa smo ugotavljali ob pomoči analize strinjanja s trditvami prvega dela vprašalnika (od 1 do 12), ki so osnova za merjenje zavzetosti zaposlenih, in jih že vrsto let uporablja raziskovalna in svetovalna organizacija Gallup, prav tako pa tudi slovenski raziskovalci. Odgovori na posamezno vprašanje so vrednoteni od 1 do 5. Sešteli smo število točk za vsakega anketiranca in izračunali povprečno vrednost, ki je bila osnova za razvrstitev v posamezno kategorijo zavzetosti. Rezultate raziskave o stopnji zavzetosti zaposlenih prikazujemo v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Stopnja zavzetosti zaposlenih

Kategorija zavzetosti	Stopnja zavzetosti povprečna vrednost	Število zaposlenih	Delež zaposlenih
Zavzeti	nad 3,7	19	27 %
Nezavzeti	pod 3,7 do 2,5	47	66 %
Aktivno nezavzeti	pod 2,5	5	7 %
	SKUPAJ	71	100 %

Kljub temu, da smo predpostavili, da med populacijo aktivno nezavzetih delavcev ne bo, je delež le teh 7 %. To dejstvo je zaskrbljujoče predvsem zato, ker sta to strokovni kader in srednji management; to so nezadovoljni posamezniki, ki svoje nezadovoljstvo aktivno izkazujejo in s tem zmanjšujejo zavzetost svojih sodelavcev. Med nezavzete zaposlene, za katere je značilno, da med delovnim časom sicer delajo, vendar v pretežni meri zgolj tisto, kar morajo, držijo se načela »po liniji najmanjšega odpora«, se uvršča 66 % anketirancev. V delo vlagajo predvsem svoj čas, ne pa tudi energije in zagnanosti. Kar 27 % anketirancev pa je zavzetih za delo. V svoje delo vlagajo veliko energije in čutijo globoko povezanost s podjetjem. Zaupajo v svoje sodelavce in vodje. So vir navdiha, uvajajo spremembe in potrebne izboljšave.

Zanimala nas je tudi primerjava zavzetosti zaposlenih z zavzetostjo v drugih državah, kar prikazujemo v Tabeli 4.2.

Tabela 4.2 Primerjava zavzetosti zaposlenih z zavzetostjo v drugih državah

Država	Zavzeti	Nezavzeti	Aktivno nezavzeti
v podjetju	27 %	66 %	7 %
Slovenija	16 %	68 %	16 %
ZDA	27 %	56 %	17 %
Kanada	24 %	60 %	16 %
Nemčija	12 %	70 %	18 %
V. Britanija	19 %	61 %	20 %
Japonska	9 %	67 %	24 %
Francija	12 %	82 %	9 %
Singapur	12 %	68 %	20 %
Kitajska	12 %	62 %	24 %

Vir: Gruban, 2005.

V primerjavi z zavzetostjo zaposlenih v ostalih državah je delež zavzetih med našo populacijo primerljiv z deležem zavzetih v ZDA. Glede na razpoložljive podatke po posameznih državah je delež zavzetih v ZDA najvišji (27 %). Gallupove raziskave so med drugim pokazale, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih sodelavcev odličen makro pokazatelj zdravja organizacij. Podjetja, ki imajo to razmerje 5,4 : 1 v prid zavzetih sodelavcev, imajo kritično maso ljudi, ki zagotavlja večjo delovno in poslovno uspešnost. Pri najboljših iz Gallupove baze pa je to razmerje 8 : 1. *Ugotovljeno razmerje med zavzetimi in aktivno nezavzetimi v naši raziskavi pa je v prid zavzetih sodelavcev 3,8 : 1.*

V nadaljevanju smo izvedli opisno statistiko za posamezne spremenljivke glede osebne zavzetosti zaposlenih. Zanimale so nas povprečne ocene za posamezno spremenljivko. Vsi anketiranci niso odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Vprašanja so bila zastavljena v obliki trditvev. Strinjanje s posameznimi trditvami so anketiranci ocenjevali z ocenami:

- 1, ki je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo;
- 2, ki je pomenila, da se s trditvijo strinjajo v manjši meri;
- 3, ki je pomenila, da se s trditvijo deloma ne strinjajo, deloma pa strinjajo;
- 4, ki je pomenila, da se s trditvijo strinjajo v veliki meri;
- 5, ki je pomenila, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Rezultate opisne statistike za spremenljivke, ki opredeljujejo osebno zavzetost zaposlenih, prikazujemo v Tabeli 4.3.

Tabela 4.3 Opisna statistika zavzetosti za delo

Trditve	N	M	SD
Vem, kaj se pričakuje od mene.	71	4,3	0,76
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	71	3,6	0,95
Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.	70	3,5	1,05
V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	68	2,2	1,24
Moj vodja me upošteva kot osebo.	71	4,0	0,89
Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	68	2,1	1,04
Moje mnenje šteje in se upošteva.	71	3,4	1,02
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.	71	3,5	1,01
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	70	2,6	1,08
V službi imam veliko dobrih sodelavcev.	70	4,0	0,90
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	69	2,1	1,42
V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	70	3,2	1,41

Osebno zavzetost za delo smo merili z dvanajstimi različnimi trditvami. Anketiranci se zelo dobro zavedajo, kaj se od njih pričakuje (4,3). Kar 92,9 % vprašanih zelo dobro oz. dobro pozna pričakovanja delodajalca. Med vprašanimi ni nikogar, ki ne bi poznal pričakovanih rezultatov dela, res pa je, da jih 5,6 % pričakovanja slabo pozna. 64,8 % anketirancev je izjavilo, da imajo na voljo vse, kar potrebujejo za opravljanje svojega dela, 1,4 % pogojev nima zagotovljenih, medtem ko so ostali z opremo in materialom, ki ga potrebujejo za svoje delo, delno zadovoljni. 17,1 % anketirancev ima vsakodnevno priložnost delati tisto, v čemer so dobri, torej imajo priložnost izražati svoj naravni talent. 38,6 % ima to priložnost pogosto, 21,4 % vprašanih te priložnosti nima oz. jo imajo redko. Ostali svoj talent izkoriščajo po potrebi. Anketiranci zelo občutijo pomanjkanje pohval in priznanj za dosežke pri delu (2,2). Kar 41,2 % je prepričanih, da vodje ne prepoznavajo njihovih dosežkov in v zadnjem tednu niso prejeli nobene pohvale, 20,6 % pa je odgovorilo, da njihovi vodje zelo redko prepoznajo in pohvalijo njihovo prizadevnost. Samo 2,9 % vprašanih je bilo v zadnjem tednu pohvaljenih. Tudi raziskava Gallupovega inštituta je posebej izpostavila problem neustreznega spodbujanja zaposlenih in odsotnost pohval. V raziskavi so ugotovili, da kar 65 % zaposlenih po svetu ni deležnih nobenih pohval.

Nasprotno, pa so vprašani v naši raziskavi dobro ocenili medosebne odnose (4,0). 31 % jih meni, da jih vodja vedno upošteva kot osebo, 47,9 % jih medosebne odnose

dokaj dobro ocenjuje, ostali so z odnosi delno zadovoljni. Najslabše ocenjujejo skrb za osebni strokovni razvoj in napredek (2,1). 32,9 % vprašanih nima priložnosti za razvoj, 41,4 % vprašanih pa ocenjuje, da je priložnost za osebni razvoj slaba. S kadrovske kariere je zadovoljnih le 2,9 % vprašanih, ostali se prepuščajo slučaju. 50 % vprašanih je izjavilo, da se v podjetju v zadnjih 6 mesecih z njimi ni nihče pogovarjal o njihovih dosežkih, napredku in ciljih oz. 17,4 % jih je izjavilo, da zelo redko. Le s 8,7 % vprašanih so vodje v zadnjih šestih mesecih opravili razgovor o razvoju in napredovanju pri delu. Kljub temu pa so vprašani boljše ocenili priložnost za učenje v zadnjem letu (3,2). Skoraj polovica vprašanih se je v zadnjem letu izobraževala, priložnosti za učenje ni imelo le 17,1 % anketirancev. Dokaj slabo ocenjujejo zavzetost za kakovostno delo svojih sodelavcev (2,6). Vprašani se v veliki meri strinjajo, da lahko sodelujejo pri pripravi predlogov in sprejemanju odločitev (3,4) in izražajo zadovoljstvo, da se njihov prispevek zrcali v poslanstvu podjetja (3,5). V teh aktivnostih se ne prepozna le slabih 5 % vprašanih.

V nadaljevanju analize sta nas zanimala smer in jakost odvisnosti med spremenljivkami. S korelacijsko matriko (Pearsonov koeficient korelacije) smo ugotovili, da odvisnost med spremenljivkami obstaja. Notranjo konsistentnost vprašalnika smo ocenili z metodo – Crombahov alfa. Na osnovi analize podatkov (glej Tabelo 4.4) smo ugotovili, da v naši raziskavi odgovori na trditve pod 1, 3, 9 in 10 vprašanja nimajo velikega vpliva na ugotavljanje oziroma merjenje osebne zavzetosti zaposlenih. V nadaljevanju smo te trditve iz analiz izločili.

Tabela 4.4 Spremenljivke osebne zavzetosti – Skupna statistika

	Povprečje skupaj/zbira/ nabora spremenljivk	Varianca lestvice – enota izbrisana	Popravljene enote – celotna korelacija	Kvadriran multipli korelacijski koeficient	Cronbachov alfa – enota izbrisana
1	34,63	34,937	,167	,133	,677
2	35,31	30,948	,482	,461	,634
3	35,39	35,639	,025	,215	,701
4	36,73	30,960	,327	,240	,656
5	34,91	32,689	,345	,274	,655
6	36,94	31,075	,489	,493	,634
7	35,63	31,190	,421	,446	,641
8	35,45	32,347	,304	,346	,659
9	35,34	33,213	,207	,526	,675
10	34,97	33,301	,277	,515	,664
11	36,83	28,684	,445	,585	,633
12	35,84	30,102	,332	,422	,657

Ponovno smo ocenili notranjo konsistentnost vprašalnika, iz katerega smo izključili 4 vprašanja. Običajno pravimo, da je merski postopek zanesljiv, če je vrednost α večja od 0,70. V našem primeru je α 0,737.

Moč odvisnosti med spremenljivkami osebne zavzetosti, ki smo jih vključili v nadaljnjo analizo, smo ocenili ob pomoči korelacijske matrike. V korelacijski matriki (glej Tabela 4.5) so prikazani korelacijski koeficienti med proučevanimi spremenljivkami. Ugotovili smo večje število statistično značilnih korelacij med spremenljivkami in s tem ocenili primernost le-teh za faktorsko analizo. Največja odvisnost (korelacijski koeficient 0,582 ob stopnji značilnosti $\alpha = 0,01$) je med trditvama »V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.« in »V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.« Visok pa je tudi korelacijski koeficient (0,567 ob stopnji značilnosti $\alpha = 0,01$) med spremenljivkama »V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju.« in »Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.« Tudi ostale statistično značilne korelacije so srednje močne, zato lahko pričakujemo relativno visok vpliv skupnih dejavnikov na osebno zavzetost.

Tabela 4.5 Korelacijska matrika spremenljivk osebne zavzetosti

Trditvev		2	4	5	6	7	8	11	12
2	»r«	1	,147	,177	,147	,240(*)	,251(*)	,110	,215
	p (dvostransko)		,233	,141	,225	,044	,035	,368	,074
	N	71	68	71	70	71	71	69	70
4	»r«	,147	1	,281(*)	,310(*)	,286(*)	,309(*)	,283(*)	,082
	p (dvostransko)			,020	,010	,018	,010	,019	,508
	N	68	68	68	68	68	68	68	67
5	»r«	,177	281(*)	1	,420(**)	,280(*)	,024	,311(**)	,113
	p (dvostransko)	,141	,020		,000	,018	,841	,009	,352
	N	71	68	71	70	71	71	69	70
6	»r«	,147	310(*)	,420(**)	1	373(**)	,159	,567(**)	,329(**)
	p (dvostransko)	,225	,010	,000		,001	,187	,000	,006
	N	70	68	70	70	70	70	69	69
7	»r«	,240(*)	286(*)	,280(*)	,373(**)	1	,417(**)	,230	,250(*)
	p (dvostransko)	,044	,018	,018	,001		,000	,058	,037
	N	71	68	71	70	71	71	69	70
8	»r«	,251(*)	309(*)	,024	,159	417(**)	1	,217	,102
	p (dvostransko)	,035	,010	,841	,187	,000		,074	,399
	N	71	68	71	70	71	71	69	70
11	»r«	,110	283(*)	,311(**)	,567(**)	,230	,217	1	,582(**)
	p (dvostransko)	,368	,019	,009	,000	,058	,074		,000
	N	69	68	69	69	69	69	69	68
12	»r«	,215	,082	,113	,329(**)	,250(*)	,102	,582(**)	1
	p (dvostransko)	,074	,508	,352	,006	,037	,399	,000	
	N	70	67	70	69	70	70	68	

* Stopnja značilnosti 0,05.

** Stopnja značilnosti 0,01.

Ocenili smo, da je povezanost relativno nizka. Iz tega smo povzeli, da na osebno zavzetost zaposlenih v veliki meri vplivajo specifični dejavniki oziroma lahko pričakujemo relativno nizek vpliv skupnih dejavnikov.

4.2 Faktorska analiza

Ob pomoči faktorjske analize smo poskušali najti eno ali več prikritih lastnosti, ki jih neposredno ne moremo meriti, domnevamo pa, da vplivajo na opazovane spremenljivke. Pri faktorjski analizi lahko izbiramo med več metodami izločevanja spremenljivk:

- glavne komponente,¹⁹

¹⁹ Ta metoda kreira faktorje, ki so nekorelirana linearna kombinacija opazovanih spremenljivk. Prvi faktor pojasni največji delež variance, ostali pa progresivno manj. Faktorji so med seboj neodvisni. Načeloma se uporablja, ko je glavni namen s čim manj spremenljivkami pojasniti čim večjo vsebnost informacije merjenih spremenljivk.

- glavne osi,
- faktoring alfa,
- metoda slike in
- metoda najmanjših kvadratov.

Za namene naše raziskave smo uporabili metodo glavnih komponent, ker smo želeli s čim manj spremenljivkami pojasniti čim večjo vsebnost informacij merjenih spremenljivk. Opredelili smo vsebinsko najprimernejše faktorje, ocenili faktorske uteži, komunalitete in specifične variance opazovanih spremenljivk. Analizirali smo strukturne uteži, ki predstavljajo korelacijske koeficiente med spremenljivko in faktorjem, zato jih tudi lažje interpretiramo.

V faktorsko analizo smo vključili 8 spremenljivk. Iz korelacijske matrike smo med spremenljivkami ugotovili medsebojno povezanost tudi na nivoju statistične značilnosti. Ker korelacijska matrika ni najboljši pokazatelj povezanosti med spremenljivkami, smo naredili še statistične teste.

4.3 Statistični testi

Primernost vzorca smo preverili s Kaiser-Meyer-Olkinovo (KMO) mero statistične pomembnosti in Bartlettovim testom. KMO mera ustreznosti vzorca pokaže, ali so podatki ustrezni za faktorsko analizo, kar prikazujemo v Tabeli 4.6.

Tabela 4.6 Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca – KMO		0,678
Bartlettov test	χ^2	111,164
	Df	28,000
	Sig.	0,000

Optimalno je, da je KMO večja od 0,8, še sprejemljiva mera pa je med 0,5 in 0,6. Če je KMO manjša od 0,5, podatki niso ustrezni za faktorsko analizo. V našem primeru KMO znaša 0,678, kar dokazuje, da je izbrani vzorec primeren za nadaljnjo obdelavo.

Bartlettov test sferičnosti testira domnevo, da je korelacijska matrika enotska matrika. V našem primeru Bartlettov test kaže, da ničelno domnevo, ki pravi, da je korelacijska matrika enaka identiteti, zavrnamo brez tveganja ($p=0,000$), torej so spremenljivke v predlaganem faktorskem modelu dovolj povezane, da lahko izvedemo faktorsko analizo.

Faktorski model ocenjujemo v dveh korakih, in sicer z oceno komunalitet z eno od metod faktorske analize in z oceno faktorskih uteži z eno od rotacij. Faktorska analiza ni končana, če ni narejena tudi ustrezna rotacija.

Tabela 4.7 Komunalitete

	Začetna komunaliteta	Ekstrahirana komunaliteta
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo.	1,000	,384
V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1,000	,519
Moj vodja me upošteva kot osebo.	1,000	,672
Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	1,000	,654
Moje mnenje šteje in se upošteva.	1,000	,578
Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.	1,000	,702
V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1,000	,752
V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	1,000	,823

Iz Tabele 4.7 je razvidno, da največji odstotek (82,30 %) variance spremenljivke »V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.« pojasnimo s skupnimi faktorji. Najmanj pa je s skupnimi faktorji povezana spremenljivka »Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo.«, ki jo še vključujemo v naš model, čeprav je priporočljivo, da naj bi komunaliteta posamezne spremenljivke ne padla pod 0,40.

Metoda ekstrakcije je bila metoda glavnih komponent, skupaj z rotacijo Oblimin, ki je omogočila korekcijo faktorjev. Lastne vrednosti osmih faktorjev so prikazane v spodnji Tabeli 4.8.

Tabela 4.8 Celotna pojasnitev variance

Faktorji	Začetna lastna vrednost			Začetni seštevek kvadratov			Rotirani
	Skupaj	% variance	% kumulativni	Skupaj	% variance	% kumulativni	Skupaj
1	2,867	35,835	35,835	2,867	35,835	35,835	2,025
2	1,201	15,006	50,841	1,201	15,006	50,841	1,922
3	1,018	12,723	63,564	1,018	12,723	63,564	1,949
4	,894	11,177	74,740				
5	,701	8,757	83,497				
6	,532	6,648	90,146				
7	,497	6,218	96,364				
8	,291	3,636	100,000				

Analiza jasno kaže obstoj enega dominantnega faktorja, s katerim pojasnimo kar 35,84 % celotne variance. Z drugim faktorjem pojasnimo 15,01 % in s tretjim 12,72 % celotne variance, vsi trije faktorji skupaj nam pojasnijo 63,56 % variance. Ostalo varianco (36,44 %) lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z vključenimi spremenljivkami. Da bi poenostavili interpretacijo rezultatov faktorjske analize, smo z rotacijsko rešitvijo izbrali tri faktorje. Strukturna matrika je razvidna iz Tabele 4.9.

Tabela 4.9 Strukturna matrika

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
	35,84 %	15,1 %	12,72 %
»Moj vodja me upošteva kot osebo.«	,811		
»Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.«	,709		
»V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.«	,646		
»V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.«		-,895	
»V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.«		-,824	
»Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.«			,833
»Moje mnenje šteje in se upošteva.«			,706
»Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.«			,600

Trditvam, vključenih v 1. faktor, je skupna medsebojna komunikacija, zato smo ta faktor poimenovali »Komuniciranje« in pojasnjuje 35,84 % celotne variance.

Trditvi, vključeni v 2. faktor, se nanašata na kariero, zato smo ga poimenovali »Načrtovanje kariere«, pojasnjuje pa 15,01 % celotne variance.

S trditvami, vključenimi v 3. faktor, zaposleni ugotavljajo, da vodstvo zna predstaviti cilje in poslanstvo podjetja, zaposlenim zagotoviti pogoje za uspešno opravljanje dela, pojasnjuje 12,72 % celotne variance, poimenovali pa smo ga »Zaupanje v vodstvo«.

V nadaljevanju smo na podlagi trditev, ki so se uvrstile v posamezni faktor, izračunali izvedene spremenljivke tako, da smo vrednosti pri posamezni trditvi sešteli in delili s številom trditev, ki so se uvrstile v posamezni faktor. Takšno metodo smo uporabili zaradi uporabnosti – jasnosti rezultatov, saj se rezultat nahaja na lestvici od 1

do 5. Tako smo dobili spremenljivke s povprečnimi vrednostmi in standardnimi odkloni (glej Tabela 4.10).

Tabela 4.10 Opisna statistika

		»Komuniciranje«	»Načrtovanje kariere«	»Zaupanje v vodstvo«
N	Veljavni	69	68	71
	Manjkajoči	2	3	0
M		2,7488	2,6397	3,4742
SD		,89188	1,26327	,72738
Minimum		1,33	1,00	1,33
Maksimum		5,00	5,00	5,00

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon.

Za namene naše raziskave smo modificirali Gallupov model ocenjevanja zavzetosti zaposlenih, ki ga pogosto uporabljajo tudi drugi raziskovalci. Ugotovili smo, da na osebno zavzetost zaposlenih v proučevanem podjetju vplivajo trije faktorji, ki vključujejo od 8 od 12 trditev (Q 12) Gallupovega modela ocenjevanja zavzetosti zaposlenih. Poimenovali smo jih »Komuniciranje«, »Načrtovanje kariere« in »Zaupanje v vodstvo«.

V naši raziskavi izmerjen vpliv dejavnika »Komuniciranje« na zavzetost zaposlenih je 2,7. S trditvami, vključenih v ta dejavnik, so se anketiranci prepoznavali oziroma odgovarjali na vprašanje »Kaj lahko prispevam?«. Po klasifikaciji, ki jo uporabljamo v naši raziskavi, je to uvrstitev v spodnji del razreda nezavzetih delavcev, ki so rangirani med povprečno oceno 2,5 in 3,7.

Izmerjena povprečna ocena vpliva dejavnika »Načrtovanje kariere« na zavzetost je še nekoliko nižja, in sicer znaša 2,6, meji že na aktivno nezavzete zaposlene, kamor uvrščamo trditve s povprečno oceno pod 2,5. S trditvama, ki pojasnjujeta ta dejavnik, so se anketiranci prepoznavali oziroma odgovarjali na vprašanje »Kako lahko rastem?«.

Bistveno boljše povprečno oceno, 3,5, pa smo izmerili za dejavnik, ki smo ga poimenovali »Zaupanje v vodstvo«. Z ocenjevanjem trditev, vključenih v ta dejavnik, so anketiranci izražali pripadnost. Klasificirali so se v zgornji del lestvice nezavzetih, ki meji na zavzete zaposlene.

4.4 Analiza psihološke pogodbe

Tip in stopnjo dejavnikov psihološke pogodbe smo merili z drugim delom anketnega vprašalnika, v katerega smo vključili 18 vprašanj oziroma trditev. Trditve od 1 do 6 opisujejo identifikacijsko psihološko pogodbo, trditve od 7 do 12 so značilne za kalkulatívno psihološko pogodbo, trditve od 13 do 18 pa opisujejo prisilno psihološko

pogodbo. Zanimale so nas povprečne ocene za posamezno spremenljivko. Rezultate opisne statistike za spremenljivke, ki opredeljujejo dejavnike psihološke pogodbe zaposlenih, prikazujemo v Tabelah 4.11, 4.12 in 4.13.

Tabela 4.11 Opisna statistika glede identifikacijske psihološke pogodbe

	N	M	SD
»Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.«	69	4,2	0,85
»Za svoj (ne)uspeh sem odgovoren sam.«	70	3,9	0,94
»Čutim, da živim in delam za organizacijo.«	71	3,9	1,00
»Težko ločim poslovno in osebno življenje.«	71	2,3	1,26
»Stalno učenje mi je izjemno pomembno.«	71	4,1	0,92
»Potrebujem vedno nove izzive.«	71	4,0	0,89

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon.

Z odgovori na postavljene trditve so anketiranci izrazili močno identifikacijsko pripadnost podjetju (4,2). Kar 84,1 % anketirancev meni, da svoje delo kvalitetno opravlja ne glede na lastne koristi, medtem ko se le 4,3 % anketirancev s to trditvijo ne strinja. Izjemno pomembno jim je stalno učenje (4,1). 38 % vprašanih ocenjuje stalno učenje kot najbolj pomemben dejavnik, 45,1 % pa temu dejavniku predpisujejo zelo velik pomen. Le 5,6 % učenje ni pomembno ali pa mu ne predpisujejo velikega pomena, prav tako jim pri delu niso pomembni novi izzivi. Iz anketnega vprašalnika smo ugotovili, da večina anketirancev potrebuje nove izzive (4,0). Izziv kot najpomembnejši oz. pomemben dejavnik je ocenilo kar 80,3 % vprašanih. Anketiranci so tudi s povprečno oceno 3,9 izrazili lastno odgovornost za (ne)uspeh. Tako je popolnoma oz. zelo prepričanih 77,1 % vprašanih, le 1,4 % ocenjuje, da za svoj (ne)uspeh niso odgovorni sami. Ostali si »zasluge« za (ne)uspeh delijo z ostalimi. S povprečno oceno 3,9 ocenjujejo tudi povezanost s podjetjem. 73,2 % vprašanih živi in dela za organizacijo, 1,4% ne čuti povezave s podjetjem, za 25,4 % pa je ta povezava šibka. Le odgovori respondentov glede ločevanja poslovnega in osebnega življenja so neznačilni za identifikacijsko psihološko pogodbo (2,3). Zaposleni dokaj dobro ločijo poslovno in osebno življenje. 62 % vprašanih loči poslovno od osebnega življenja. Mejnika med osebnim in poslovnim življenjem ne postavlja le 5,6 % vprašanih. Ostalim se poslovno in osebno življenje bolj ali manj pogosto prepleta.

Tabela 4.12 Opisna statistika glede kalkulativne psihološke pogodbe

	N	M	SD
»Ves čas iščem boljše pogoje dela.«	71	3,8	0,94
»Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.«	71	3,2	1,17
»Od delodajalca veliko pričakujem.«	71	3,6	1,02
»Konkurenčnost na trgu dela je zame koristna.«	71	3,6	1,11
»Najbolj cenim lasten napredek, rast in razvoj.«	71	3,9	0,92
»V vsakem trenutku sem sposoben oditi iz organizacije.«	71	2,7	1,35

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon.

Pri ocenjevanju trditev, ki so značilne predvsem za kalkulativno psihološko pogodbo, izstopajo odgovori, ki se nanašajo na fleksibilnost delovnega razmerja (2,7). »Kalkulativci« so običajno sposobni v trenutku oditi iz organizacije, česar pa iz odgovorov naših respondentov ne moremo sklepati. Takšne odločitve ne more sprejeti kar 19,7 % vprašanih oziroma bi 32,3 % takšno odločitev zelo težko sprejelo. V trenutku oditi iz podjetja je pripravljenih kar 16,9 % vprašanih. Ostali bi takšno odločitev pretehtali. Ocenjujemo, da na njihovo oceno vpliva trenutna situacija na trgu delovne sile. Največji pomen (3,9) dajejo lastnemu napredku, rasti in razvoju, le-ta za 28,2 % vprašanih ni pomemben oz. mu predpisujejo majhen pomen. Najpomembnejši oz. zelo pomemben pa je za 71,9 % sodelujočih v anketi. Na trgu dela se radi soočajo s konkurenčnostjo (3,6), enako pa ocenjujejo pričakovanja do delodajalca. Z oceno 3,8 so ocenili pomen pogojev za delo. 66,2 % vprašanih neprestano oz. zelo pogosto išče boljše pogoje za delo, le 2,8 % je s pogoji dela popolnoma zadovoljnih, ostali si pogoje za delo želijo izboljšati občasno. Popolnoma tržen pristop do dela v podjetju ima 16,9 % vprašanih, 22,5 % se do dela v podjetju pogosto obnaša tržno. 5,6 % vprašanih do dela v podjetju ne čuti tržnega pristopa, ostali izražajo tržni odnos do dela v podjetju zelo redko.

Tabela 4.13 Opisna statistika glede prisilne psihološke pogodbe

	N	M	SD
»Varnost zaposlitve mi zelo veliko pomeni.«	71	4,2	0,99
»Prestiž, slava in moč mi ne pomenijo veliko.«	71	3,9	1,13
»V splošnem sem dokaj hitro zadovoljen.«	71	3,1	1,21
»Nadrejeni imajo name velik vpliv.«	71	3,4	1,11
»Stabilnost okolja se mi zdi izjemno pomembna.«	71	4,2	0,85
»Bojim se zamenjati delodajalca.«	71	2,6	1,20

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon.

V sklopu trditev, ki so značilne za prisilno psihološko pogodbo, ugotavljamo ravno nasprotno, in sicer vprašani ne čutijo strahu glede zamenjave delodajalca (2,6), čeprav je predvsem za zaposlene s tovrstno psihološko pogodbo značilno, da jih je strah zamenjati delodajalca. Le 8,5 % vprašanih se je s to trditvijo popolnoma strinjalo, 11,3 % pa v veliki meri. Nasprotno, pa je skoraj polovica vprašanih (45 %) izjavilo, da se s to trditvijo ne strinjajo oz. se strinjajo v manjši meri. Izjemno pomembna se jim zdita varnost zaposlitve in stabilnost okolja (4,2). Stabilnost okolja je zelo pomembna kar za 87,3 % vprašanih, varnost zaposlitve pa za 81,7 %. Varnost zaposlitve in stabilnost okolja nista pomembni oziroma zelo malo pomenita manj kot 5 % anketirancem. Tudi prestižu, slavi in moči ne dajejo velikega pomena (3,9). S tem se ne strinja le 14,1 % vprašanih. Glede vpliva nadrejenih so mnenja različna (3,4). Na 7 % vprašanih nadrejeni nimajo vpliva, manjši vpliv nadrejenih čuti 31 % vprašanih, medtem ko imajo nadrejeni pomemben vpliv na 14,1 % vprašanih. Vpliv nadrejenih na ostale je sicer zaznan, vendar ne velik.

Želeli smo ugotoviti zanesljivost merjenja. Pri merjenju spremljamo predvsem dve razsežnosti kvalitete merjenja, in sicer zanesljivost merjenja, ki obravnava slučajne napake, in veljavnost merjenja, ki obravnava sistematične napake. Slučajne napake povečujejo varianco izmerjenih vrednosti in na ocene pravih vrednosti ne vplivajo, sistematične napake pa povzročajo pristranske ocene pravih vrednosti. Za ocenjevanje zanesljivosti merjenja ločimo dve vrsti metod, in sicer metodo stabilnosti in metodo interne konsistentnosti. Pri metodi stabilnosti na istih enotah po določenem času ponovimo merjenje. Glede na to, da naša raziskava temelji na že izpolnjenem anketnem vprašalniku, ta metoda ni sprejemljiva. Zanesljivost merjenja smo ugotavljali z metodo notranje konsistentnosti, ki temelji na merjenju istega konstrukta z več enakovrednimi spremenljivkami v istem času – Chronbachov alfa. Zanesljivost merjenja smo preverjali po posameznih sklopih trditev glede na tip psihološke pogodbe.

Z analizo meritev smo ocenili, da zanesljivost merjenja lahko povečamo z izključitvami posameznih trditev. Izključitev posameznih trditev je vplivala tudi na večjo zanesljivost merjenja, čeprav je tudi po izključitvi trditev Chronbachov alfa še vedno pod 0,80.

Glede na to, da so v družboslovni metodologiji in raziskavah mejne vrednosti, ki določajo dobro korelacijo in visok odstotek pojasnjene variance precej nižje kot npr. v medicini in tehniki, v naši raziskavi pa merimo vedenja oziroma stališča ljudi, ki so bolj nezanesljiva, ocenjujemo, da je merski postopek za ugotavljanje osebne zavzetosti za namene te raziskave zadovoljiv. Ob pomoči korelacijske matrike smo ocenili povezanost med spremenljivkami.

4.4.1 Identifikacijska psihološka pogodba

Po kriteriju za izključevanje spremenljivk bi v modelu ohranili le tretjo trditev drugega dela vprašalnika »Čutim, da živim in delam za organizacijo.« V naš model smo želeli vključiti vsaj še eno trditev, zato smo se odločili za prvo trditev »Odličnost dosegam ne glede na lastne koristi.«, kajti popolno strinjanje s to trditvijo nedvoumno izkazuje popolno pripadnost (identifikacijo) zaposlenega podjetju (glej Tabela 4.14), kar potrjujejo tudi odgovori respondentov (4,2).

Tabela 4.14 Spremenljivke identifikacijske psihološke pogodbe – *Skupna statistika*

	Povprečje skupa/zbira/ nabora spremenljivk	Varianca lestvice – enota izbrisana	Popravljen enote – celotna korelacija	Kvadriran multipli korelacijski koeficient	Cronbachov alfa – enota izbrisana
1	18,34	6,645	,208	,204	,303
2	18,53	7,059	,077	,156	,380
3	18,53	5,536	,384	,260	,168
4	20,19	6,545	,019	,144	,458
5	18,34	6,645	,177	,185	,320
6	18,50	6,463	,228	,208	,289

Z vključitvijo dveh trditev v model za ugotavljanje identifikacijske psihološke pogodbe je Cronbachov alfa 0,513. Koeficient α sicer ni najboljši, vendar ocenjujemo, da je za namene naše raziskave še zadovoljiv.

4.4.2 Kalkulativna psihološka pogodba

Po kriteriju za izključevanje spremenljivk smo iz modela izločili trditev »Na svojo vlogo v organizaciji gledam tržno.« in trditev »V vsakem trenutku sem sposoben oditi iz organizacije.« (glej Tabela 4.15).

Tabela 4.15 Spremenljivke kalkulativne psihološke pogodbe – *Skupna statistika*

	Povprečje skupa/zbira/ nabora spremenljivk	Varianca lestvice – enota izbrisana	Popravljen enote – celotna korelacija	Kvadriran multipli korelacijski koeficient	Cronbachov alfa – enota izbrisana
7	17,04	10,212	,414	,245	,477
8	17,59	9,988	,301	,260	,520
9	17,23	10,006	,388	,169	,482
10	17,15	9,876	,352	,135	,496
11	16,86	9,951	,481	,238	,451
12	18,07	11,438	,032	,097	,664

Z izključitvijo dveh trditev iz modela za ugotavljanje kalkulativne pogodbe je Cronbachov alfa 0,612. Notranja konsistentnost vprašalnika za ugotavljanje kalkulativnega pristopa zaposlenih k podjetju je nekoliko boljša od vprašalnika za ugotavljanje identifikacijske pripadnosti.

4.4.3 Prisilna psihološka pogodba

Po kriteriju za izključevanje spremenljivk bi morali iz modela za ugotavljanje prisilne psihološke pogodbe izločiti 4 trditve (glej Tabela 4.16), toda v tem primeru bi se notranja konsistentnost vprašalnika poslabšala, Cronbachov alfa bi znašal 0,471.

Tabela 4.16 Spremenljivke prisilne psihološke pogodbe – *Skupna statistika*

	Povprečje skupaj/zbira/ nabora spremenljivk	Varianca lestvice – enota izbrisana	Popravljen enote – celotna korelacija	Kvadriran multipli korelacijski koeficient	Cronbachov alfa – enota izbrisana
13	17,18	9,666	,259	,132	,456
14	17,56	9,735	,178	,098	,498
15	18,28	8,491	,325	,161	,417
16	18,03	8,885	,319	,157	,423
17	17,24	10,070	,269	,166	,456
18	18,82	9,266	,211	,139	,484

Ugotovili smo, da je zanesljivost merjenja najboljša ob upoštevanju vseh šestih trditev. Cronbachov alfa znaša 0,502, zato smo prisilno psihološko pripadnost zaposlenih ugotavljali s trditvami od 13 do 18 drugega dela vprašalnika.

V nadaljevanju smo na podlagi trditev, ki smo jih na podlagi analize vprašalnika vključili v model za merjenje posameznega tipa in stopnje dejavnikov psihološke pogodbe zaposlenih, izračunali izvedene spremenljivke tako, da smo vrednosti pri posamezni trditvi sešteli in delili s številom trditev, vključenih v posamezni model za ugotavljanje tipa psihološke pogodbe. Dobili smo spremenljivke s povprečnimi vrednostmi in standardnimi odkloni (glej Tabelo 4.17).

Tabela 4.17 Opisna statistika za psihološke pogodbe

	N	min.	maks.	M	SD
identifikacijska_P	6	1,50	5,00	4,058	,7501
P	9			0	8
kalkulativna_PP	7	1,25	4,75	3,718	,6773
	1			3	5
prisilna_PP	7	2,33	5,00	3,570	,5832
	1			4	7
Veljavne N	6				
	9				

Legenda: N – število odgovorov; min. – minimum; maks. – maksimum; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon.

V naši raziskavi so se anketiranci s povprečno vrednostjo 4,06 strinjali s trditvami, s katerimi smo ugotavljali identifikacijsko pripadnost zaposlenih in so značilne za identifikacijsko psihološko pogodbo. Ne glede na lastne koristi dosegajo odličnost pri delu, najpomembnejši so jim cilji podjetja, še več, s cilji se identificirajo.

Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo, 3,71 so se strinjali s trditvami, s katerimi smo ugotavljali kalkulativno pripadnost zaposlenih. Ti imajo velika pričakovanja od delodajalca, zelo pomembni so jim pogoji dela, osebna rast in razvoj. Konkurenčnost na trgu dela pa jim predstavlja izziv.

Povprečna ocena trditev za ocenjevanje prisilne psihološke pogodbe je v naši raziskavi najnižja in znaša 3,57. Za izračun izvedene spremenljivke smo upoštevali vseh 6 trditev za ugotavljanje prisilne psihološke pogodbe iz anketnega vprašalnika. Anketiranci potrebujejo varnost zaposlitve in stabilno delovno okolje. Nadrejeni imajo nanje pomemben vpliv, medtem ko do sebe nimajo prevelikih zahtev, prav tako jim

status²⁰ ne pomeni veliko. Zanimivo pa je, da ne čutijo pretiranega strahu pred zamenjavo delodajalca.

4.5 Povezanost osebne zavzetosti, psihološke pogodbe in socialnodemografskih podatkov

Na podlagi proučevanja literature in izsledkov raziskav smo predpostavljali povezanost osebne zavzetosti in psihološke pogodbe tudi med proučevano populacijo naše raziskave. Namen raziskave je ugotoviti vpliv dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih. Za namene naše raziskave smo dejavnike, ki vplivajo na osebno zavzetost, združili v tri faktorje, ki smo jih poimenovali: komuniciranje, načrtovanje kariere in zaupanje v vodstvo. Izmerili smo tudi vrsto psihološke pogodbe. Na osnovi ugotovljenih meritev smo v nadaljevanju raziskave ugotavljali povezanost dejavnikov psihološke pogodbe in osebne zavzetosti (glej Tabelo 4.18).

Tabela 4.18 Povezanost psihološke pogodbe in osebne zavzetosti

		PP_ID	PP_K	PP_PR	OZ_K	OZ_NK	OZ_ZA
PP_ID	»r«	1	,132	,152	,254*	-,207	,167
	p (dvostransko)		278	,213	,040	,096	,181
	N	69	69	69	66	66	66
PP_K	»r«	,132	1	-,020	,034	,004	,195
	p (dvostransko)	,278		,869	,784	,974	,114
	N	69	71	71	67	67	67
PP_PR	»r«	,152	-,020	1	,107	-,061	,254*
	p (dvostransko)	,213	,869		,389	,622	,038
	N	69	71	71	67	67	67
OZ_K	»r«	,254*	,034	,107	1	-,217	,264*
	p (dvostransko)	,040	,784	,389		,078	,031
	N	66	67	67	67	67	67
OZ_NK	»r«	-,207	,004	-,061	-,217	1	,208
	p (dvostransko)	,096	,974	,622	,078		,092
	N	66	67	67	67	67	67
OZ_ZA	»r«	,167	-,195	,254	,264*	-,208	1
	p (dvostransko)	,181	,114	,038	,031	,092	
	N	66	67	67	67	67	67

²⁰ Pestiž, slava in moč

Legenda: PP_ID – identifikacijska psihološka pogodba; PP_K – kalkulatívna psihološka pogodba; PP_PR – prisilna psihološka pogodba; OZ_K – osebna zavzetost »komuniciranje«; OZ_NK – osebna zavzetost »načrtovanje kariere«; OZ_ZA – osebna zavzetost »zaupanje v vodstvo«; r – koeficient korelacije; p – mejna statistično pomembna vrednost pri 0,05 ali manj.

Na osnovi analize povezanosti (Pearsonov korelacijski koeficient) smo potrdili statistično značilen vpliv (stopnja značilnosti manjša ali enaka 0,05)²¹ dejavnikov identifikacijske psihološke pogodbe na dejavnike osebne zavzetosti »komuniciranje«. Stopnja linearne povezanosti je statistično značilna, vendar je šibka, kajti absolutna vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta pod 0,3 kaže na nizko stopnjo linearne povezanosti. Absolutna vrednost korelacijskega koeficienta med 0,3 in 0,6 kaže na srednje močno stopnjo linearne povezanosti med spremenljivkami, absolutna vrednost korelacijskega koeficienta nad 0,6 pa kaže na močno stopnjo linearne povezanosti med spremenljivkami. Na povečanje osebne zavzetosti za delo zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo, ki jih prepoznamo po predanosti podjetju ne glede na osebne koristi, lahko vplivamo z načrtovanjem in spodbujanjem osebnojnega in poklicnega razvoja. Pomembna jim je kadrovska kariera. Pri svojem delu potrebujejo nematerialno nagrajevanje. Pohvale in prepoznavanje njihovih rezultatov so zanje zelo pomembni. Pokazati jim moramo, da jih osebno cenimo in da cenimo njihovo delo. Njihova zavzetost je med drugim tudi rezultat odnosa z vodjem.

Statistično značilen vpliv na osebno zavzetost, ki smo jo v naši raziskavi poimenovali »zaupanje v vodstvo«, imajo dejavniki prisilne psihološke pogodbe oziroma trditve, ki smo jih v naši raziskavi vključili v ugotavljanje prisilne psihološke pogodbe. Na osebno zavzetost zaposlenih s prisilno (normativno) psihološko pogodbo, ki jih prepoznamo po tem, da imajo nanje velik vpliv nadrejeni, do sebe niso posebno zahtevni, dobro se počutijo v stabilnem delovnem okolju, ne sme pa jih ogrozati varnost zaposlitve, lahko vplivamo tako, da jim zagotovimo pogoje za uspešno opravljanje dela. Na povečanje osebne zavzetosti pa lahko vplivamo tudi tako, da jim predstavimo skupne cilje tako, da se tudi oni prepoznajo v poslanstvu podjetja. Dati jim moramo priložnost sodelovanja v procesu sprejemanja odločitev. Jasno pa jim moramo povedati, da pri sprejemanju odločitev upoštevamo tudi njihova mnenja.

V raziskavi nismo ugotovili statistično značilnega vpliva dejavnikov kalkulatívne psihološke pogodbe na merjeno osebno zavzetost.

Ugotavljali smo tudi vpliv starosti, izobrazbe in delovne dobe na dejavnike psihološke pogodbe (Tabela 4.19).

²¹ Stopnja značilnosti 0,05 pomeni, da obstaja 5 % možnosti, da razlike oz. povezave, ki smo jih odkrili, niso posledica proučevanega vzroka, pač pa nekih drugih, neznanih vzrokov.

Tabela 4.19 Povezanost psihološke pogodbe in socialnodemografskih podatkov

		PP_ID	PP_K	PP_PR	starost	izobr.	del_sku	del_uni
PP_ID	»r«	1	,132	,152	-,169	-,139	,239*	,157
	p (dvostranska)		278	,213	,165	,254	,048	,196
	N	69	69	69	69	69	69	69
PP_K	»r«	,132	1	-,020	-,013	-,201	,078	,118
	p (dvostranska)	,278		,869	,916	,093	,517	,327
	N	69	71	71	71	71	71	71
PP_PR	»r«	,152	-,020	1	,159	-,214	,209	,241*
	p (dvostranska)	,213	,869		,185	,073	,080	,043
	N	69	71	71	67	67	67	71
starost	»r«	-,169	-,013	,159	1	-,264*	-,944*	-,760**
	p (dvostranska)	,165	,916	,185		,026	,000	,000
	N	69	71	67	71	71	71	71
izobr.	»r«	-,139	-,201	-,214	-,264*	1	-,469**	-,470**
	p (dvostranska)	,254	,093	,073	,026		,000	,000
	N	69	71	67	71	67	71	71
del_sku	»r«	,239*	,078	,209	-,944*	-,469**	1	,810*
	p (dvostranska)	,048	,517	,080	,000	,000		,000
	N	69	71	67	71	71	71	71
del_uni	»r«	,157	,118	,241*	-,760*	-,470**	,810*	1
	p (dvostranska)	,196	,327	,043	,000	,000	,000	
	N	69	71	71	71	71	71	71

Legenda: PP_ID – identifikacijska psihološka pogodba; PP_K – kalkulatívna psihološka pogodba; PP_PR – prisilna psihološka pogodba; izobr. – izobrazba; del_sku – skupna delovna doba; del_uni – delovna doba v podjetju.

Na osnovi analize povezanosti (Pearsonov korelacijski koeficient) smo ugotovili statistično značilni vpliv skupne delovne dobe na dejavnike identifikacijske psihološke pogodbe, čeprav je vpliv šibek. Delavci z daljšo skupno delovno dobo so bolj pripadni organizaciji, z organizacijo čutijo in živijo. Pred osebnimi koristmi dajejo prednost ciljem podjetja. Statistično značilen vpliv na prisilno psihološko pogodbo pa ima delovna doba v podjetju. Delavcem s prisilno psihološko pogodbo zaposlitev pomeni varnost. Varnost in stabilnost okolja se tej kategoriji delavcev s povečevanjem delovne dobe v podjetju še stopnjuje. Ostalih statistično značilnih povezav neodvisnih spremenljivk, kot so starost in izobrazba na dejavnike psihološke pogodbe, v naši raziskavi nismo ugotovili.

Ugotavljali smo tudi vpliv neodvisnih spremenljivk, kot so starost, izobrazba in delovna doba na dejavnike osebne zavzetosti. Povezanost med spremenljivkami je razvidna iz Tabele 4.20.

Tabela 4.20 Povezanost osebne zavzetosti in socialnodemografskih podatkov

		OZ_K	OZ_NK	OZ_ZA	starost	izobr.	del_sku	del_uni
OZ_K	»r«	1	-,217	-,264*	-,005	-,016	-,005	,051
	p (dvostranska)		,078	,031	,968	,897	,969	,683
	N	67	67	67	67	67	67	67
OZ_NK	»r«	-,217	1	-,208	-,311*	-,308*	,366**	,267*
	p (dvostranska)	,078		,092	,010	,011	,002	,029
	N	67	67	67	67	67	67	67
OZ_ZA	»r«	,264*	-,208	1	,095	,134	,034	,062
	p (dvostranska)	,031	,092		,445	,280	,786	,618
	N	67	67	67	67	67	67	67
starost	»r«	-,005	-,311*	,095	1	-,264*	-,944*	-,760**
	p (dvostranska)	,968	,010	,445		,026	,000	,000
	N	67	67	67	71	71	71	71
izobr.	»r«	-,016	-,308*	,134	-,264*	1	-,469**	-,470**
	p (dvostranska)	,897	,011	,280	,026		,000	,000
	N	67	67	67	71	67	71	71
del_sku	»r«	-,005	,366**	,034	-,944*	-,469**	1	,810*
	p (dvostranska)	,969	,002	,786	,000	,000		,000
	N	67	67	67	71	71	71	71
del_uni	»r«	,051	,267*	,241*	-,760*	-,470**	,810*	1
	p (dvostranska)	,683	,029	,618	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	71	71	71	71

Legenda: OZ_K – osebna zavzetost »komuniciranje«; OZ_NK – osebna zavzetost »načrtovanje kariere«; OZ_ZA – osebna zavzetost »zaupanje v vodstvo«; izobr.– izobrazba; del_sku – skupna delovna doba; del_uni – delovna doba v podjetju.

Na osnovi analize povezanosti (Pearsonov korelacijski koeficient) nismo ugotovili statistično značilnega vpliva demografije, kot so starost, izobrazba, skupna delovna doba in delovna doba v podjetju, na dejavnike osebne zavzetosti, ki smo jo v naši raziskavi poimenovali »komuniciranje«, kot tudi ne na dejavnike osebne zavzetosti »zaupanje v vodstvo«.

Ugotovili smo pozitiven vpliv skupne delovne dobe in delovne dobe v podjetju na dejavnike osebne zavzetosti »načrtovanje kariere«, medtem ko imata starost in izobrazba na ta dejavnik negativen statistični vpliv. Pri delavcih z daljšo skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju lahko na povečanje osebne zavzetosti vplivamo s pogostejšimi pogovori o osebnem napredku. Spodbujati jih moramo k dodatnemu usposabljanju in učenju, prepoznavati moramo njihove prednosti, znanja in veščine. Zanimiva pa je ugotovitev, da s starostjo ti vplivi izgubljajo svojo moč.

4.6 Ugotavljanje razlik med skupinami

Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike med spoloma glede na osebno zavzetost in psihološko pogodbo. Statistično pomembne razlike smo ugotavljali s t-testom.²²

Najprej smo izračunali povprečne vrednosti spremenljivk glede na spol, ki se nanašajo na posamezne tipe psihološke pogodbe (identifikacijska, kalkulatívna in prisilna) ter dejavnike osebne zavzetosti, ki smo jih za namene naše raziskave združili v tri spremenljivke (komuniciranje, načrtovanje kariere in zaupanje v vodstvo). Povprečne vrednosti so prikazane v Tabeli 4.21.

Tabela 4.21 Povprečne vrednosti za psihološko pogodbo in osebno zavzetost glede na spol

	Spol	N	M	SD	St. napaka
PP_identifikacijska	Moški	47	3,9681	,74749	,10903
	Ženski	22	4,2500	,73598	,15691
PP_kalkulatívna	Moški	48	3,7292	,74526	,10757
	Ženski	23	3,6957	,52200	,10884
PP_prisilna	Moški	48	3,5139	,54668	,07891
	Ženski	23	3,6884	,64999	,13553
OZ_komuniciranje	Moški	48	2,6319	,78773	,11370
	Ženski	21	3,0159	1,06076	,23285
OZ_načrtovanje kariere	Moški	47	2,5213	1,25090	,18246
	Ženski	21	2,9048	1,28081	,27950
OZ_zaupanje v vodstvo	Moški	48	3,3403	,80038	,11553
	ženski	23	3,7536	,44058	,09187

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; St. napaka – standardna napaka; PP – psihološka pogodba; OZ – osebna zavzetost.

V nadaljevanju smo enakost varianc med spoloma ugotavljali ob pomoči Levenovega testa enakosti varianc in t-preizkusom z upoštevanjem 95-odstotnega intervala zaupanja (Tabela 4.22).

²² Ob pomoči t-testa preverjamo domnevo o enakosti dveh povprečij. To storimo tako, da izberemo neodvisno spremenljivko, ki vzorec razdeli na dva dela (dve skupini), nato za vsak del izračunamo povprečje izbrane spremenljivke, povprečji med seboj primerjamo. Hkrati tudi določimo stopnjo značilnosti (α), na podlagi katere določimo kritično območje. Enakost varianc preverimo ob pomoči Levenovega testa.

Tabela 4.22 T-test med spoloma

	Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
	F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	St Error	95 % interval zaupanja razlik	
								Lower	Upper
PP_identifikacijska	,968	,329	-1,467	67	,147	-,28191	,19217	-,66548	,10165
			-1,475	41,733	,148	-,28191	,19107	-,66759	,10376
PP_kalkulativna	1,544	,218	,194	69	,847	,03351	,17297	-,31155	,37857
			,219	59,426	,827	,03351	,15303	-,27265	,33968
PP_prisilna	,888	,349	-1,183	69	,241	-,17452	,14750	-,46876	,11973
			-1,113	37,429	,273	-,17452	,15683	-,49216	,14312
OZ_komuniciranje	3,846	,054	-1,667	67	,100	-,38393	,23035	-,84372	,07586
			-1,482	29,949	,149	-,38393	,25913	-,91318	,14532
OZ_načrt kariere	0,005	,944	-1,159	66	,250	-3,8349	,33074	-1,04382	,27685
			-1,149	37,703	,258	-3,8349	,33378	-1,05937	,29240
OZ_zaup. v vodstvo	6,866	,011	-2,309	69	,024	-,41335	,17901	-,77045	-,05624
			-2,800	67,538	,007	-,41335	,14760	-,70791	-,11878

Legenda: Sig. – stopnja značilnosti; Df – stopnja prostosti; Sig (2-tailed) – stopnja značilnosti, dvostranska; Mean Difference – razlika povprečij; St Error – standardna napaka; Lower – spodnja; Upper – zgornja.

Rezultati kažejo na statistično značilne razlike vpliva dejavnikov osebne zavzetosti »zaupanje v vodstvo« glede na spol. Ob dovolj nizki stopnji tveganja lahko trdimo, da dejavniki osebne zavzetosti »zaupanje v vodstvo« statistično značilno bolj vplivajo na ženske kot na moške, torej ženske bolj zaupajo v vodstvo kot moški. Ugotavljamo pa tudi, da so razlike med spoloma pri vplivu dejavnikov psihološke pogodbe in dejavnikov osebne zavzetosti »načrtovanje kariere« in »komuniciranje« nastale slučajno, saj je pri vseh raven značilnosti večja od 0,05. To nam dovoljuje zaključek, da razlike niso posledica sistematičnega vpliva, pač pa so nastale slučajno.

Ugotavljali smo tudi različen vpliv dejavnikov psihološke pogodbe in osebne zavzetosti med strokovnimi in vodstvenim kadrom. Podatki kažejo na statistično neznačilne razlike (glej Tabeli 4.23 in 4.24).

Tabela 4.23 Povprečne vrednosti za psihološko pogodbo in osebno zavzetost glede na funkcijo

	funkcija	N	M	SD	St. napaka
PP_identifikacijska	strokovni	25	4,0000	,72169	,14434
	vodja	44	4,0909	,77214	,11640
PP_kalkulativna	strokovni	26	3,5962	,69670	,13663
	vodja	45	3,7889	,66349	,09891
PP_prisilna	strokovni	26	3,5000	,58310	,11435
	vodja	45	3,6111	,58603	,08736
OZ_komuniciranje	strokovni	25	2,8800	,75080	,15016
	vodja	44	2,6742	,96311	,14519
OZ_načrtovanje kariere	strokovni	25	2,7600	1,11915	,22383
	vodja	43	2,5698	1,34776	,20553
OZ_zaupanje v vodstvo	strokovni	26	3,5769	,59298	,11629
	vodja	45	3,4148	,79505	,11852

Legenda: N – število odgovorov; M – aritmetična sredina; SD – standardni odklon; St. napaka – standardna napaka; PP – psihološka pogodba; OZ – osebna zavzetost.

Tabela 4.24 T-test med skupinama glede na funkcijo

	Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
	F	Sig.	T	Df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	St Error	95 % interval zaupanja razlik	
								Lower	Upper
PP_identifikacijska	3,396	,070	-,481	67	,632	-,09091	,18896	-,46807	,28625
			-,490	52,885	,626	-,09091	,18543	-,46285	,28103
PP_kalkulativna	,035	,852	-1,158	69	,251	-,19274	,16645	-,52480	,13933
			-1,143	50,229	,259	-,19274	,16867	-,53149	,14602
PP_prisilna	,008	,929	-,771	69	,443	-,1111	,14410	-,39859	,17636
			-,772	52,530	,444	-,1111	,14391	-,39981	,17759
OZ_komuniciranje	1,560	,216	,920	67	,361	,20576	,22363	-,24060	,65212
			,985	60,392	,329	,20576	,20888	-,21200	,62352
OZ_načrt kariere	1,903	,172	,596	66	,553	,19023	,31926	-,44720	,82766
			,626	57,980	,534	,19023	,30388	-,41805	,79852
OZ_zaup. v vodstvo	4,243	,063	,904	69	,369	,16211	,17942	-,19582	,52004
			,976	64,417	,333	,16211	,16604	-,16956	,49378

Legenda: Sig. – stopnja značilnosti; Df – stopnja prostosti; Sig (2-tailed) – stopnja značilnosti, dvostranska; Mean Difference – razlika povprečij; St Error – standardna napaka; Lower – spodnja; Upper – zgornja.

Na podlagi preizkušanja domnev med aritmetičnimi sredinami dejavnikov iz tabele 4.26 lahko pri dovolj nizki stopnji tveganja trdimo, da dejavniki, ki vplivajo na psihološko pogodbo in osebno zavzetost ne vplivajo različno na zaposlene glede na funkcijo (strokovne kadre in vodilne delavce). Iz Tabele 4.26 lahko ugotovimo razlike med skupinama (strokovni delavci in vodstveni kader), ker pa je raven značilnosti pri vseh spremenljivkah višja od 0,05, lahko sklepamo, da le-te niso posledica sistematičnega vpliva.

4.7 Preverjanje hipotez

Namen naše raziskave je analizirati povezanost dejavnikov psihološke pogodbe in osebne zavzetosti zaposlenih v proučevanem gospodarskem podjetju. Na podlagi opredelitve raziskovalnega problema smo oblikovali odvisne in neodvisne spremenljivke. Podatke o spremenljivkah smo zbrali ob pomoči anketnega vprašalnika. Statistično obdelavo podatkov smo izvedli ob pomoči licenčnega statističnega programa SPSS 15.0 for Windows. Pri preverjanju in statistični obdelavi hipotez H_1 , H_1^1 , H_1^2 in H_1^3 smo uporabili T-test za neodvisne vzorce (Independent sample T-test). S tem smo preverili, kot pišejo Koprivnik, Kogovšek in Gnidovec (2006, 47), ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini enot različna (oziroma večja ali manjša) od povprečne vrednosti v drugi skupini enot. Preverjali smo naslednje hipoteze:

H1 – Osebna zavzetost in psihološka pogodba sta med seboj povezani.

Na osebno zavzetost demotivacijsko deluje kršitev psihološke pogodbe. Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba prekršena, sledi padec motiviranosti, poveča se odsotnost z dela, delavci postanejo nezadovoljni, v najslabšem primeru se kršitev psihološke pogodbe odraža tudi v fluktuaciji. Zato smo v temeljni hipotezi predpostavili, da sta osebna zavzetost zaposlenih in psihološka pogodba med seboj povezani.

Empirična kvantitativna raziskava je pokazala statistično značilen vpliv dejavnikov identifikacijske psihološke pogodbe na dejavnike osebne zavzetosti »komuniciranje«, kot tudi statistično značilen vpliv dejavnikov prisilne psihološke pogodbe na dejavnike osebne zavzetosti »zaupanje v vodstvo«. Z raziskavo pa nismo ugotovili statistično značilnega vpliva dejavnikov kalkulativne psihološke pogodbe na dejavnike osebne zavzetosti. V raziskavi smo tudi ugotovili, da se delavci s kalkulativno psihološko pogodbo radi soočajo s konkurenčnostjo in tudi neprestano iščejo boljše pogoje dela, njihov odnos do dela je tržen, zato se pri njih kršitev psihološke pogodbe ne odraža v zmanjšanju osebne zavzetosti, temveč si poiščejo novo zaposlitev. S tem smo postavljeno hipotezo delno potrdili.

H1¹ – Osebna zavzetost osebe je statistično značilno in pozitivno povezana z identifikacijsko psihološko pogodbo.

Ob pomoči faktorске analize smo dejavnike osebne zavzetosti združili v tri faktorje, ki smo jih poimenovali: komuniciranje, načrtovanje kariere in zaupanje v vodstvo. S Pearsonovim koeficientom korelacije smo ugotavljali povezanost le-teh z dejavniki identifikacijske psihološke pogodbe. Empirična kvantitativna raziskava je potrdila samo statistično značilno in pozitivno povezanost dejavnikov osebne zavzetosti komuniciranje na identifikacijsko psihološko pogodbo, medtem ko so vplivi povezanosti dejavnikov osebne zavzetosti načrtovanje kariere in osebne zavzetosti zaupanje v vodstvo le slučajni. Ugotovili smo, da so pomembni dejavniki zaposlenih z identifikacijsko psihološko pripadnostjo podjetju in statistično značilno vplivajo na povečanje osebne zavzetosti spodbujanje osebnega razvoja, da je njihova prizadevnost prepoznana, da so pohvaljeni za svoje delo. S tem je hipoteza delno potrjena.

H1² – Med dejavniki psihološke pogodbe ter med stopnjo izobrazbe ni statistično značilne povezanosti.

Predpostavili smo, da stopnja izobrazbe ne vpliva na dejavnike psihološke pogodbe. Vsi zaposleni, ne glede na izobrazbo, razvijejo določen sklop prepričanj in pričakovanj o svojem zaposlitvenem odnosu, zato isti zaposlitveni odnos za različne zaposlene predstavlja različno psihološko pogodbo. Le-ta pa je predvsem odvisna od njihovih osebnih vrednot, potreb, interesov in razpoložljivih alternativ, za katere pa predpostavljamo, da niso pogojene s stopnjo izobraženosti. Za preverjanje hipoteze smo porabili analizo povezanosti (Pearsonov korelacijski koeficient). Statistično značilne povezanosti med dejavniki psihološke pogodbe in stopnje izobrazbe nismo ugotovili. Korelacija spremenljivk je sicer pokazala šibke povezanosti, ki pa so posledica specifičnih dejavnikov. Hipotezo v celoti potrjujemo.

H1³ – Delovna doba in osebna zavzetost sta med seboj povezani. Delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu so osebno bolj zavzeti kot delavci s krajšo delovno dobo.

Empirična kvantitativna raziskava je pokazala povezanost delovne dobe s tistimi dejavniki osebne zavzetosti, ki smo jih za namene naše raziskave združili v skupno spremenljivko oz. faktor »načrtovanje kariere«. Vpliv skupne delovne dobe in delovne dobe v podjetju na dejavnike osebne zavzetosti »načrtovanje kariere« je statistično značilen in pozitiven. Pri delavcih z daljšo skupno delovno dobo in delovno dobo v podjetju lahko na povečanje osebne zavzetosti vplivamo s pogostejšimi pogovori o osebnem napredku. Spodbujati jim moramo k dodatnemu usposabljanju in učenju, prepoznavati moramo njihove prednosti, znanja in veščine. Zaradi statistično značilne

Prikaz rezultatov raziskave in njihova interpretacija

pozitivne povezanosti osebne zavzetosti in delovne dobe lahko zaključimo, da so delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu osebno bolj zavzeti kot delavci s krajšo delovno dobo. Zato je potrebno razmisliti o različnih možnostih zadržanja starejših in izkušenih zaposlenih. S tem tudi potrjujemo hipotezo.

5 RAZPRAVA IN PREDLOGI ZA PRAKSO

Dosedanje raziskave so potrdile, da zavzetost zaposlenih dokazano vpliva na poslovne rezultate podjetja, produktivnost, zvestobo kupcev in fluktuacijo zaposlenih. V metaanalizo²³ (Gallup, 2009) je bilo vključenih 199 raziskav v 152 neodvisnih organizacijah. Dokazano je, da med večjo zavzetostjo zaposlenih in večjo uspešnostjo (poslovnimi rezultati) obstaja pozitivna korelacija, ki se med drugim kaže v večji učinkovitosti in produktivnosti, večjemu dobičku oz. prihodkih, nižji fluktuaciji, boljši kakovosti dela, manjšem številu nesreč pri delu, manjšem izostajanju z dela in prezentizmu.²⁴ Zaposleni so lahko zadovoljni, ne da bi bili tudi zavzeti. Večjo delovno in s tem poslovno uspešnost pa zagotavljajo le zavzeti zaposleni.

Za merjenje zavzetosti zaposlenih se najpogosteje uporabljajo anonimni vprašalniki, sestavljeni iz najrazličnejših trditev, ki se nanašajo na preučevanje področij, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih. Zaposleni izrazi svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Tudi v naši raziskavi smo uporabili v praksi že velikokrat preizkušen vprašalnik, v katerega je vključenih 12 raziskovalnih vprašanj o osebni zavzetosti zaposleni. Z analizo je bila ugotovljena notranja konsistentnost vprašalnika 0,91, kar pomeni, da je merski instrument zanesljiv in zato primerno orodje za ugotavljanje oz. upravljanje osebne zavzetosti zaposlenih. V našem primeru je notranja konsistentnost vprašalnika nekoliko slabša, pa še vedno dovolj zanesljiva.

Pri zavzetosti zaposlenih gre za čustveno navezanost posameznikov na svoje delovno okolje. Zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na svoje podjetje, so precej uspešnejši pri svojem delu kot njihovi sodelavci, ki teh vezi ne čutijo. Zato ni bil naš namen le ugotavljanje osebne zavzetosti zaposlenih, ampak smo želeli ugotoviti povezanost dejavnikov psihološke pogodbe z osebno zavzetostjo zaposlenih in na osnovi tega predlagati aktivnosti za učinkovito upravljanje zaposlenih, s katerim lahko vplivamo na delovno uspešnost, učinkovitost in osebno zavzetost zaposlenih.

Z raziskavo smo ugotovili, da standardizirana vprašanja za ugotavljanje vrste psihološke pogodbe niso najbolj primerna za ugotavljanje psihološke pripadnosti zaposlenega v proučevanem gospodarskem podjetju, kajti prevladujejo mešani tipi psiholoških pogodb. Ugotovili smo, da na osebno zavzetost zaposlenih statistično značilno vplivajo le nekateri dejavniki psiholoških pogodb. Tudi v naši raziskavi je bilo potrjeno, kot ugotavlja tudi Gruban (2010a), da na osebno zavzetost zaposlenih vplivajo prvinske psihološke potrebe in pričakovanja sodelavcev, kot so zagotavljanje osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih kot posameznikov in zaposlenih kot delavcev.

²³ Metaanaliza je posebna oblika statistične analize, v kateri na sistematični način združujemo rezultate posameznih med seboj neodvisnih študij.

²⁴ Prezentizem – prisotnost na delu zgolj zaradi bojzani pred izgubo službe.

Tovrstna čustvena pričakovanja omogočajo, da ljudje vedo, kam spadajo, kdaj so upoštevani in spoštovani, kdaj in kako prispevajo k skupnim ciljem in smotrom.

Zaposleni so nezadovoljni s komunikacijo, ki se predvsem nanaša na (ne)pohvale neposredno nadrejenega, ustvarjanje prijetnega in spodbudnega delovnega okolja, ki zagotavlja kakovostno in zavzeto delo sodelavcev, dobro razumevanje med zaposlenimi, spoštovanje in upoštevanje s strani sodelavcev in vodij, (ne)prepoznavanje opravljenega dela in dosežkov. Zelo so nezadovoljni z možnostjo strokovnega in osebnostnega razvoja. Brez ustrezne komunikacije je težko ugotoviti psihološko pripadnost posameznikov. Dobra komunikacija je najpomembnejši pogoj za zagotavljanje ustrezne motiviranosti zaposlenih. Samo reden dialog omogoči, da bolje spoznamo zaposlene in s tem tudi odkrijemo načine, kako jih ustrezno motivirati in s tem vplivati na povečanje osebne zavzetosti. Z raziskavo smo ugotovili, da lahko osebno zavzetost zaposlenih učinkovito upravljamo tudi z nedenarnimi oblikami spodbujanja in motiviranja zaposlenih.

Ker se danes večina vodij pojavlja v dvojni vlogi, na eni strani so strokovnjaki na svojem področju, na drugi strani pa so tudi vodje v ozkem, funkcionalnem in tehničnem pomenu besede, smo raziskavo omejili na vodstvene in strokovne delavce. Naloga vodij je operacionalizacija ciljev organizacije in prenos le-teh na nižje nivoje. Dokazano je, da za (ne)uspešnostjo in (ne)zavzetostjo zaposlenih najdemo v prvi vrsti vodje in njihov odnos do sodelavcev. Zaposleni potrebujejo dobre vodje. Kot navaja Gruban (2005), talentirani delavci v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo tiste delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj. Njihova zavzetost za delo pa je kasneje odvisna predvsem od odnosov z vodji. Najboljši sodelavci ne zapuščajo svojih organizacij, ampak svoje vodje. Samo aktivno zavzeti vodje bodo lahko vplivali na osebno zavzetost svojih sodelavcev.

Gallupove raziskave so pokazale, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih sodelavcev odličen makro pokazatelj zdravja organizacije. Podjetja, ki imajo to razmerje 5,4 : 1 v prid zavzetih sodelavcev, imajo kritično maso ljudi, ki zagotavlja večjo delovno in poslovno uspešnost, ugotovljeno razmerje v prid zavzetih sodelavcev v naši raziskavi pa je 3,8 : 1. Glede na to, da je bila raziskava opravljena le med vodstvenimi in strokovnimi delavci, ocenjujemo, da je dejansko stanje glede zavzetosti zaposlenih v proučevanem podjetju še slabše.

5.1 Predlogi za prakso

Vodje morajo znati ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti. Zato je potrebno z ustreznimi ukrepi najprej povečati osebno zavzetost vodij in strokovnih delavcev:

- spodbujati komunikacijo med zaposlenimi;

- vključevati zaposlene pri oblikovanju vizije podjetja in drugih strateških elementov poslovanja podjetja: poslanstvo, strateške usmeritve, vrednote;
- spodbujati sodelovanje v procesu poslovnega odločanja (možnost vplivanja na poslovanje podjetja z lastnimi kreativnimi rešitvami in predlogi).

V raziskavi smo ugotovili, da imajo zaposleni z identifikacijsko psihološko pogodbo, ki so prepoznavni po tem, da čutijo, živijo in delajo z organizacijo, dosegajo odličnost ne glede na lastne koristi, izrazito željo po konstantnem izobraževanju in odkrivanju novih obzorij. Odlikujeta jih ambicioznost in želja po dinamiki, v raziskavi pa smo potrdili, da je dejavnik napredovanja pozitivno povezan z osebno zavzetostjo. Višji nazivi in več možnosti odločanja med drugim pozitivno vplivajo na njihovo samozavest in jim hkrati dajejo občutek koristnosti ter zaželenosti v podjetju. Na njihovo osebno zavzetost pa imajo velik vpliv tudi pohvale in povratne informacije nadrejenih, saj te izjemno ugodno vplivajo na samozavest in dobro počutje zaposlenih. Ukrepi za povečanje osebne zavzetosti zaposlenih z identifikacijsko psihološko pogodbo so:

- spodbujanje osebostnega in strokovnega razvoja;
- urejen sistem napredovanja;
- pohvale in priznanja za dosežene rezultate pri delu;
- pozornost vodij;
- ustvarjanje prijetnega in spodbudnega delovnega okolja.

Ker je naš cilj pripraviti predlog aktivnosti za učinkovito upravljanje z osebno zavzetostjo zaposlenih, smo v raziskavi preverili tudi vpliv socialnodemografskih dejavnikov na osebno zavzetost. Raziskava je potrdila, da dejavniki, ki vplivajo na psihološko pogodbo in osebno zavzetost, ne vplivajo različno na zaposlene glede na funkcijo (strokovne kadre in vodilne delavce), zato lahko predlagane aktivnosti za učinkovito upravljanje z osebno zavzetostjo zaposlenih enako učinkovito uporabimo za vse zaposlene, vključene v raziskavo, ne glede na funkcijo vodenja. V raziskavi pa smo potrdili našo predpostavko, da sta delovna doba in osebna zavzetost med seboj pozitivno povezani. Delavci z daljšo delovno dobo pri delodajalcu so osebno bolj zavzeti kot delavci s krajšo delovno dobo, zato lahko s posebnimi ukrepi za to skupino delavcev, vplivamo na povečanje osebne zavzetosti.

V raziskavi nas je zanimal tudi vpliv dejavnikov psiholoških pogojev na osebno zavzetost glede na spol. Razlike smo ugotovili le pri dejavnikih osebne zavzetosti, ki smo jih vključili v faktor »zaupanje v vodstvo«. Raziskava je pokazala, da ženske bolj zaupajo v vodstvo kot moški. Ženske se hitreje prepoznajo v ciljih in poslanstvu podjetja, menijo, da se njihovo mnenje upošteva in so bolj zadovoljne s pogoji za uspešno opravljanje dela kot moški. Zato predlagamo, da se moške dodatno motivira za

sodelovanje pri oblikovanju vizije, poslanstva in ciljev podjetja. Aktivno naj se jih vključi k oblikovanju spodbudnega delovnega okolja.

Na osnovi rezultatov empirične analize smo oblikovali predlog aktivnosti upravljanja zaposlenih, s katerim lahko vplivamo na delovno uspešnost, učinkovitost in osebno zavzetost zaposlenih. Potrdili smo, da ima zavzetost zaposlenih dimenzijo merljivosti. Zavzetost zaposlenih se da učinkovito meriti in s tem tudi upravljati. Z merjenjem zavzetosti lahko strateškemu in operativnemu vodstvu ponudimo kvalitetno informacijo za nadaljnje ukrepanje. Dejstvo je, da strateški vodje in že postavljeni sistemi informiranja, razvoja kadrov, nagrajevanja ipd., vplivajo na to, da so določeni dejavniki zavzetosti slabo ocenjeni, ne glede na to, v katerem oddelku so ljudje dali oceno. Pomembno pa je takšno informacijo prepoznati, saj se v njej skriva možnost, da preko strateškega vodenja in projektov vplivamo na boljšo kulturo zavzetosti na nivoju podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na nižjo zavzetost v enem oddelku, so lahko popolnoma drugačni od dejavnikov, ki vplivajo na nižjo zavzetost v drugem oddelku. S tem, ko izmerimo zavzetost v točno določeni sredini, pridobimo informacije, ki so zelo pomembne, da vodje prepoznajo kaj delajo dobro in kaj lahko izboljšajo za doseganje bolj zavzete ekipe. Dejansko so vodje ključnega pomena za zavzetost zaposlenih v določeni sredini. Predlagamo, da se za merjenje zavzetosti zaposlenih uporablja instrument, tj. vprašalnik, ki smo ga uporabili za namene naše raziskave. Rezultati raziskave pa se lahko uporabijo kot izhodišče za spremljanje stopnje zavzetosti zaposlenih.

Kot navaja Gruban (2010b), lahko na poti do večje zavzetosti zaposlenih pričakujemo ovire, ki jih bo potrebno premagati:

- pomanjkanje zavedanja o pomenu zavzetosti zaposlenih, ignoranca in podcenjevanje,
- negotovost, kaj in kako začeti;
- odnos managerjev, kultura obtoževanja in iskanja krivcev,
- nepravočasnost odločanja,
- slabosti v sistemu notranjega komuniciranja, še posebej na področju usposabljanja in razvoja vodij ter
- nervoza vodstva, ko deluje zunaj cone udobja in deli moč z zaposlenimi.

5.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Po našem vedenju je to prva raziskava, ki proučuje vpliv dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih. Ugotovitev raziskave ne posplošujemo na slovenski prostor. Ker pa je podjetje del večje skupine, so ugotovitve lahko pomemben indikator stopnje zavzetosti zaposlenih tudi v ostalih podjetjih v skupini. Glede na to, da integracija meril zavzetosti postaja novo, objektivnejše celostno merilo, ki zanesljivo

napoveduje tudi uspešne finančne rezultate, priporočamo nadaljevanje raziskovanja na tem področju:

- v proučevanem podjetju letno evalvirati osebno zavzetost zaposlenih;
- v nadaljnjih raziskavah preveriti instrument za merjenje osebne zavzetosti zaposlenih;
- v prihodnje raziskave vključiti vse zaposlene in
- podobno raziskavo izvesti tudi v ostalih povezanih družbah.

Raziskavo bi bilo koristno nadaljevati z istim anketnim vprašalnikom, glede na rezultate raziskav pa bi ga bilo potrebno prilagoditi oz. modificirati, če bi se izkazalo kot potrebno. Glede na rezultate raziskav pa bo potrebno prilagajati oz. spreminjati ukrepe oz. spodbude za povečevanje zavzetosti.

6 ZAKLJUČEK

Na začetku magistrske naloge smo v teoretičnih izhodiščih podrobneje opredelili vrste psiholoških pogodb s poudarkom na dejavnikih, ki so značilni za posamezno vrsto psihološke pogodbe, saj smo v empiričnem raziskovalnem delu naloge analizirali vpliv teh dejavnikov na zavzetost zaposlenih. V nadaljevanju smo raziskovali razliko med zadovoljstvom, zavzetostjo in zaupanjem zaposlenih, opisali pa smo tudi uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Enotne definicije glede zavzetosti nismo našli, še najbližje nam je Grubanov (2005) opis, ki pravi, da je zavzetost zaposlenih »spontan in načrtovan proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja učinkovitejšega uresničevanja obsežnih organizacijskih sprememb, poslovne strategije, poslovnih izboljšav ali vsakodnevnega delovanja.«

Drugi, empirični del magistrske naloge, je zajemal raziskavo, s katero smo poskušali ugotoviti povezanost dejavnikov psihološke pogodbe z osebno zavzetostjo zaposlenih (študija primera v gospodarskem podjetju). Pripravili smo anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz treh delov. V prvem delu smo kot instrument merjenja zavzetosti zaposlenih uporabili »standardizirana« vprašanja Q12, ki jih kot merski instrument že vrsto let uspešno uporablja veliko svetovnih in slovenskih raziskovalcev. Z drugim delom vprašalnika smo ugotavljali psihološko pogodbo anketirancev. Uporabili smo standardizirana vprašanja za ugotavljanje vrste psiholoških pogodb. S tretjim delom vprašalnika pa smo želeli pridobiti različne socialnodemografske podatke, ki smo jih uporabili za opisno statistiko in proučevanje korelacije le-teh z osebno zavzetostjo in dejavniki psihološke pogodbe.

Z odzivi anketirancev smo bili zelo zadovoljni, na več težav pa smo naleteli pri obdelavi podatkov. Kljub temu, da smo uporabili že preizkušen instrument za zbiranje podatkov, smo ugotovili dokaj slabo notranjo konsistentnost vprašalnika za ugotavljanje vrste psihološke pogodbe, a kljub temu ocenili, da so odgovori še vedno primerni za namene naše raziskave. Ocenjujemo, da na rezultat vpliva trenutna gospodarska kriza, ki se zelo odraža na trgu delovne sile – večja brezposelnost, kot tudi kriza, v kateri se trenutno nahaja celotna skupina, v katero je vključeno proučevano podjetje. Trditve, ki so se v naši raziskavi pokazale kot neznačilne, smo izključili iz analize. Ob pomoči statističnega programa SPSS smo uspeli dokazati statistično značilne korelacije med posameznimi dejavniki psiholoških pogodb in v faktorje združene dejavnike osebne zavzetosti, ki nam je bila tudi osnova za oblikovanje predlogov za prakso.

Dokazali smo, da z merjenjem zavzetosti zaposlenih lahko dobimo neposredno sugestijo za nadaljnji sistematični razvoj zaposlenih, ki nudi boljše finančne rezultate. Upamo, da smo uspeli vodstvu predstaviti način, kako doseči maksimalno angažiranost in zavzetost zaposlenih ali vsaj zmanjšati število aktivno nezavzetih sodelavcev. Najbolj

Zaključek

uspešna podjetja dosegajo konstantno rast in pozitivne finančne kazalnike uspešnosti, ker počnejo tisto, kar manj in neuspešna podjetja ne počnejo ali počnejo tega manj in nesistematično. Z odličnim vodenjem maksimirajo notranje individualne talente zaposlenih na način, da dosegajo tudi visoko zavzetost kupcev. Vedo, da je izkoriščanje človeškega potenciala v podjetju edino področje, kjer je možno narediti največji napredek, ki vodi v doseganje konkurenčnosti na trgu. Znižanje stroškov in cen ne obeta veliko preskokov.

Pri oblikovanju zadnje misli pa ponovno navajamo Grubana (2010b), ki poudarja, da koncept zavzetosti zaposlenih ni modna muha svetovnih svetovalnih multinacionalk, temveč je pomemben in uporaben recept za prenovo tradicionalnih menedžerskih praks in modelov. S tem je dokončno končan obračun z več desetletji zavajajočim konceptom zadovoljstva zaposlenih, ki ni prinesel oprijemljivih dokazov za večjo poslovno uspešnost v primeru večjega zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni so namreč lahko zadovoljni, ne da bi bili tudi zavzeti. Samo zavzetost zaposlenih zagotavlja večjo delovno in s tem poslovno uspešnost.

LITERATURA

- Armstrong, Mischale. 2003. *A handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bajuk, Irena. 1998. Žetoni za pohvalo. *Gospodarski vestnik* 47 (11): 44-45.
- Beardwell, Ian in Len Holden. 2001. *Human resource management: a contemporary perspective*. 3th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Boddy, John. 2000. Negotiating the »psychological contract«. *Training Journal*, avgust, 10.
- Coff, Rusell W. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review* 22 (2): 374–402.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Daft Richard L. in Raymond A. Noe. 2001. *Organizational Behaviour*. Fort Wort: Harcourt College.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Edwards, John C. in Steven Karau J. 2007. Psychological Contract Scale. *Journal of Leadership and Organisational Studies* 13 (3): 67-81.
- Employee Engagement. 2009. *A Leading Indicator of Financial Performance*. [Http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx](http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx) (10. 1. 2009).
- Florjančič, Jože. 1994. *Planiranje kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gallup. 2006. *Publishes Long-Awaited Follow-Up to Bestselling Management Book*. [Http://www.gallup.com/poll/123653/Resources.aspx](http://www.gallup.com/poll/123653/Resources.aspx) (11. 3. 2010).
- Gallup. 2009. *Q12[®] Meta-Analysis, The Relationship Between Egagement at Work and Organizational Outcomes*. [Http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx](http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx) (5. 5. 2010).
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour : understanding and managing*. Reading: Addison-Wesley.
- Gibson James L. 2000. *Organization: Behaviour, Structure, Processes*. 10th ed. Boston: Irwine/McGraw-Hill.
- Gorišek, Karmen. 2007. Odličnost strateškega ravnanja z ljudmi pri delu : povezljivost izkušenj zasebnega in javnega sektorja. *HRM* 5 (15): 56–61.
- Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?. *HRM* 3 (9): 10-17.
- Gruban, Brane. 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM* 4 (11): 20–25.
- Gruban, Brane. 2009a. *Cesarjeva nova oblačila ali managerska filozofija?* [Http://www.dialogos.si/slo/podjetje/brane-gruban](http://www.dialogos.si/slo/podjetje/brane-gruban) (19. 2. 2010).

- Gruban, Brane. 2009b. *Zavzetost zaposlenih*.
[Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-js/](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-js/) (19. 2. 2010).
- Gruban, Brane. 2010a. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/) (17. 3. 2010).
- Gruban, Brane. 2010b. *Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo*. *Finance*, 12. marec, 22.
- Guest, David E. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior* 19 (S1): 649–664.
- Hiam, Aleksander. 2003. *Motivation management : inspiring your people for maximum performance*. New York: Amacom.
- Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airwas, d. d.*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik in Studio Marketing.
- Jazbec, Marijana. 2009. *Psihološka pogodba se tudi v kriznih časih bistveno ne spreminja*.
[Http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske teme/clanek?aid=6020](http://www.mercator.si/kariera/aktualno/kadrovske teme/clanek?aid=6020) (16. 2. 2010).
- Jerovšek, Janez. 1982. *Mobilnost kadrov in gospodarstvo*. Ljubljana: Univerzum.
- Kadunc, Igor. 2006. *Zadovoljni zaposleni kot vir uspeha*. *Podjetnik* 15 (1): 36.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
- Kopelman, Richard E., Arthur P. Brief in Richard A. Guzzo. 1990. The Role of Climate and Culture and Productivity. V *Organizational Climate and Culture*, ur. Benjamin Schneider, 282–318. San Francisco: Jossey Bass.
- Koprivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0 – predavanje in vaje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kuharič, Matej. 2004. *Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih*. *HRM*, 2 (5): 64–70.
- Lester, Scott in Jill Kickul. 2001. Psychological contracts in the 21st century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning* 24 (1): 10–21.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002a. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 444–470. Radovljica: Didakta

- Lipičnik, Bogdan. 2002c. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Mayer, John P. in Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace: theory research and application*. London: Sage.
- McKinsey Quarterly. 2006. *The link between management and productivity*. [Http://www.iconlogicgroup.com/pdf/Mckinsey%20Mgmt%20%26%20Productivity.PDF](http://www.iconlogicgroup.com/pdf/Mckinsey%20Mgmt%20%26%20Productivity.PDF) (10. 12. 2009).
- Mejaš, Saša B. 2006. *Kako biti uspešen v odnosu do zaposlenih?* [Http://www.andersen.si/media/katalogi/revija01.pdf](http://www.andersen.si/media/katalogi/revija01.pdf) (8. 11. 2009).
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Moj Mentor. 2009a. *Ali je učinkovitost vodenja res povezana z uspešnostjo podjetja?* [Http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html](http://www.moj-mentor.si/ucinkovitost-vodenja-podjetja.html) (10. 1. 2010).
- Moj Mentor. 2009b. *Motivacija, zadovoljstvo, zavzetost zaposlenih v podjetju*. [Http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html](http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html) (10. 1. 2010).
- Moj Mentor. 2009c. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. [Http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html](http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html) (10. 1. 2010).
- Moj Mentor. 2009d. *Vodenje in management zaposlenih*. [Http://www.moj-mentor.si/vodenje-coaching-management-zaposlenih.html](http://www.moj-mentor.si/vodenje-coaching-management-zaposlenih.html) (10. 1. 2010).
- Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 41–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mumel, Damij. 2008. *Komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov*. Zbrano gradivo za predmet komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhard in Patric M. Wright. 2006. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 5th ed. Boston: McGraw- Hill/ Irwin.
- Pišek, Barbara. 2007. *Ali zadovoljstvo zaposlenih zadostuje za povečanje delovne uspešnosti*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rousseau, Denise M. in Martin M. Greller. 1994. Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management Journal* 33 (3): 385–402.

- Rozman, Rudi. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Seijts, Gerard H. 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) (10. 8. 2010)
- Spendolini, Michael. 1992. *The benchmarking book*. New York: Amacom.
- Steijn, Bram. 2001. Work systems, quality of working life and attitudes of workers: An empirical study towards the effects of team and non-teamwork. *New technology, work and employment* 16 (3): 191–203.
- Sternberg, Robert J. 2005. *Reviewing scientific works in psychology*. Washington: American Psychological.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Štular, Suzana. 2009. Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo. *Finance*, 16. januar, 17.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organization behavior*. Fort Worth: Dryden.
- Zimic, Julijana. 2007. *Najboljši delodajalci v Sloveniji*. [Http://revija.mojedelo.com/hr/najboljsi-delodajalci-v-sloveniji-78.aspx](http://revija.mojedelo.com/hr/najboljsi-delodajalci-v-sloveniji-78.aspx) (18. 12. 2009).
- Zupan, Nada. 2000. Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ljubljana. *Kadri* 6 (6): 39–47.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Zupan, Nada. 2002. Plače in nagrajevanje zaposlenih. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 291–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zupan, Nada. 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* 10 (12): 56–60.
- Zupan, Nada. 2009. *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991004.doc) (18. 11. 2009).
- Wellin, Michael. 2007. *Managing the psychological contract : using the personal deal to increase business performance*. Aldershot (England), Burlington: Gower.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovani sodelavec, sodelavka!

Dovolite mi, da se kratko predstavim. Moje ime je Vlasta Grom, v Pivovarni Union sem odgovorna za področje trošarin in pravilno izvajanje carinsko upravnih postopkov.

Prepričana sem, da smo ljudje ključni izvor konkurenčnosti, zato sem se odločila za podiplomski študij – management kadrov. V okviru magistrskega študija na Fakulteti za management v Kopru, pripravljam magistrsko delo, s katerim želim ugotoviti povezanost dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v našem podjetju. Družbeno odgovorna in uspešna podjetja skrbijo za pripadnost zaposlenih podjetju. Pri soočanju s krizo se morajo vodstva zavedati pomena človeškega kapitala, ki ga predstavljajo zaposleni.

Z dovoljenjem in soglasjem uprave podjetja želim izvesti anketo, na kateri bo temeljilo raziskovalno delo. Raziskavo sem omejila na strokovni kader in menedžerje na srednjem nivoju, to je sodelavce, ki imate možnost v konkretnih delovnih situacijah udejaniti politiko podjetja. Le z vašo pomočjo lahko ugotovim, kateri dejavniki vplivajo na učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev ter izdelati model upravljanja vedenja zaposlenih. Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika bodo uporabljeni le za namene te raziskave.

Zavedam se, da je vas čas dragocen, zato so vprašanja zastavljena tako, da boste nanje kar najhitreje odgovorili. Prosim, da ste pri odgovorih čimbolj spontani in iskreni. Če je le mogoče, se izogibajte sredinskim ocenam.

Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za potrebe omenjene raziskave. Vljudno Vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja (dve strani vprašalnika) ter mi izpolnjeni vprašalnik vrnete najkasneje do 10.11.2009! Izpolnjeni vprašalnik oddajte v skrinjico pri vratarju ali v recepciji poslovne stavbe z oznako »ANKETA«, lahko pa tudi meni osebno.

Če bi Vas zanimali rezultati raziskave, mi to sporočite na elektronski naslov vlasta.grom@pivo-union. Predvidevam, da Vam bom lahko rezultate raziskave posredovala v prvi polovici prihodnjega leta (2010).

Za Vašo pomoč in sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

Ljubljana, 20. 10. 2009

Vlasta Grom

ANKETNI VPRAŠALNIK

V nadaljevanju so trditve, za katere vas prosim, da nanje odgovorite tako, da obkrožite ali prečrtate eno številko pri posamezni trditvi. Pri vsaki od trditev se odločite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate oziroma ne strinjate.

a) Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 močno se strinjam.

1	Vem, kaj se pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
2	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Pri delu imam možnost skoraj vsak dan delati tisto, v čemer sem dober.	1	2	3	4	5
4	V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1	2	3	4	5
5	Moj vodja me upošteva kot osebo.	1	2	3	4	5
6	Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5
7	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8	Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja	1	2	3	4	5
9	Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2	3	4	5
10	V službi imam veliko dobrih sodelavcev.	1	2	3	4	5
11	V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
12	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

b) Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 močno se strinjam

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

Za zaključek vas prosim, če lahko odgovorite še na nekatera socialnodemografska vprašanja:

1. Spol :

- moški ženski

2. Starost: _____ let

3. Dokončana izobrazba:

- manj kot srednja šola
 srednja šola
 višja izobrazba
 visoka strokovna in univerzitetna izobrazba
 specializacija, magisterij

4. Število let delovnih izkušenj (skupaj): _____ let

5. Število let delovnih izkušenj v Pivovarni Union: _____ let

6. Področje dela:

- proizvodnja
 logistika
 prodaja/izvoz
 nabava
 trženje in razvoj
 vzdrževanje
 informatika
 kadrovska služba
 finance/računovodstvo

7. Funkcija:

- samostojni strokovni kader (brez neposredno podrejenih)
 vodim vsaj enega ali več sodelavcev